



**Observatoire Economique et
Statistique d'Afrique Subsaharienne**



**Banque Africaine de
Développement**

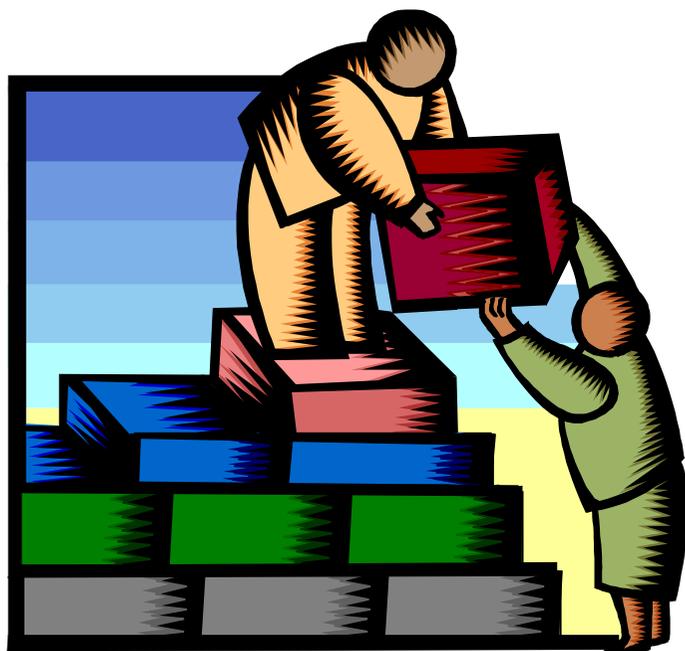
***Séminaire de lancement
de l'élaboration des Stratégies nationales
de développement de la statistique pour les pays membres
régionaux de la sous coordination d'AFRISTAT dans le cadre
de la mise en œuvre du Programme de comparaison
internationale – Afrique***

**Bamako (Mali)
Du 29 août au 1er septembre 2006**

RAPPORT DU SEMINAIRE Volume II

Volume II

1. Initiatives internationales et approche de la BAD dans l'élaboration des SNDS
2. Organisation institutionnelle des Systèmes Statistiques Nationaux
4. Quelle gestion des ressources humaines pour un institut national de statistique
5. Gestion axée sur les résultats
6. Panification stratégique



Initiatives internationales et approche de la BAD dans l'élaboration des stratégies nationales de developpement de la statistique. (SNDS)

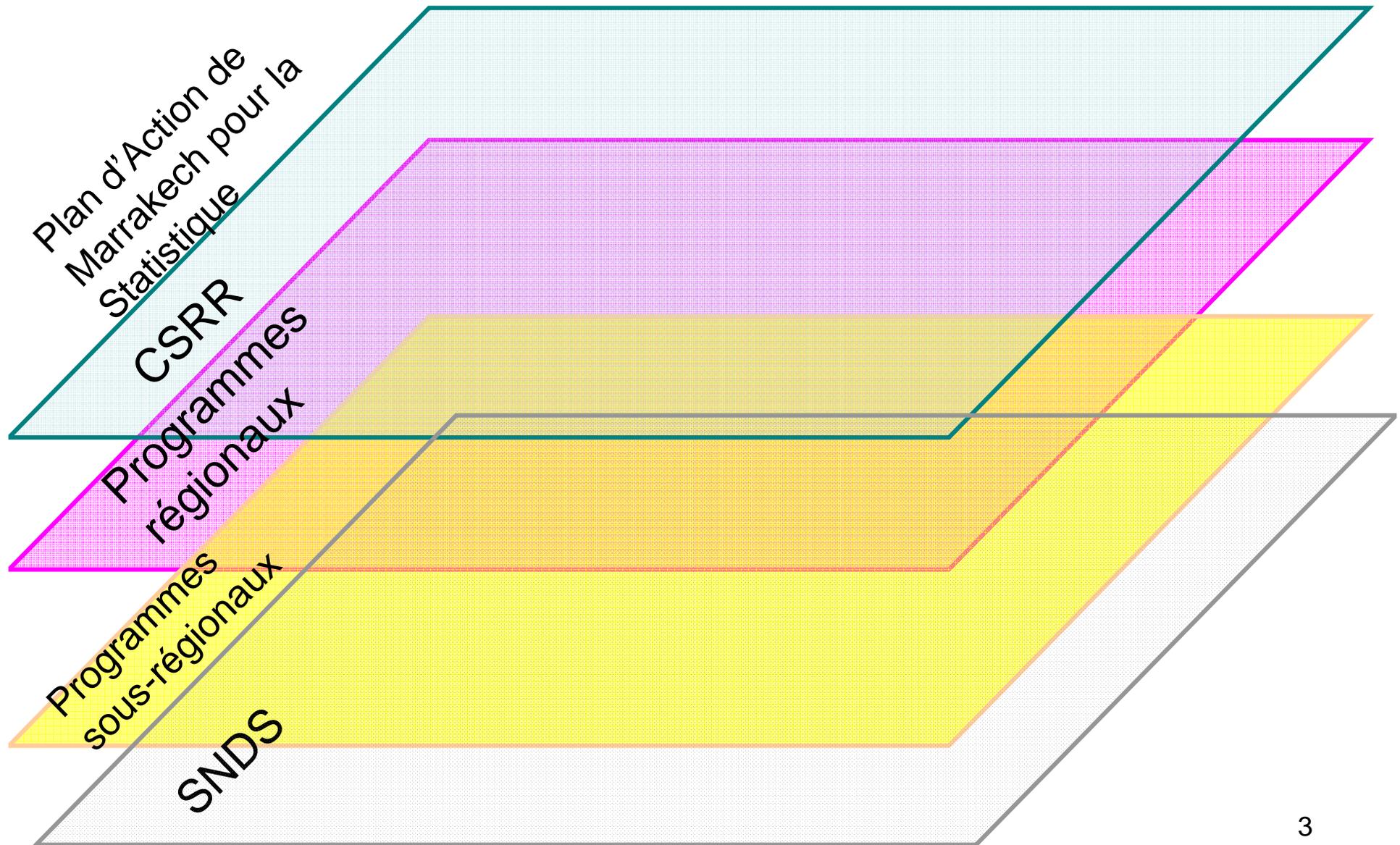
**Michel MOUYELO-KATOULA
Coordinateur Régional du PCI-Afrique**

Introduction

Le cadre stratégique régional de référence (CSRR) pour le renforcement des capacités statistiques en Afrique

- Objectif général: améliorer les performances du développement et la gouvernance, grâce au renforcement des Systèmes Statistiques Nationaux
- Stratégie d'ensemble: Concevoir et mettre en oeuvre une stratégie nationale de développement de la statistique selon les principes développés par PARIS21.

Niveaux de renforcement des capacités



Pourquoi un nouveau cadre?

Leçons tirées du PAAA

- Le PAAA n'avait pas réussi à améliorer les systèmes d'information statistique

Besoins statistiques

- Cadres de développement (DSRP, Plans de développement nationaux, NEPAD, OMD, etc.)
- Engagements soutenus dans la gestion basée sur les résultats

Cible

- Relever les défis en matière de données statistiques liés à la gestion basée sur les résultats, à l'horizon 2015

Objectifs du CSRR

Objectif général

- Contribuer à un développement plus performant et une meilleure gouvernance

Objectifs spécifiques

- Une meilleure sensibilisation de la société au rôle de la statistique
- plus grande satisfaction des utilisateurs par une amélioration de la qualité et par une utilisation plus aisée de l'information statistique
- un encouragement à une utilisation accrue de l'information statistique
- une meilleure coordination, une gestion rationnelle et durable des systèmes d'information statistique

Stratégies du CSRR

12 stratégies spécifiques

- 1. Renforcer le plaidoyer pour la statistique.**
- 2. Intégrer la statistique dans le processus de développement.**
- 3. Mettre à jour le cadre juridique et réglementaire.**
- 4. Evaluer et hiérarchiser les besoins des utilisateurs.**
- 5. Rationaliser l'élaboration de données.**
- 6. Promouvoir la coordination, la collaboration et le partenariat.**
- 7. Améliorer l'infrastructure statistique.**
- 8. Exploiter les technologies de l'information et de la communication (TIC).**
- 9. Augmenter et améliorer le capital humain.**
- 10. Améliorer l'analyse de données.**
- 11. Améliorer la diffusion de données.**

Ce qu'est une SNDS?

Stratégies
nationales et
plans
d'action

Favoriser le
changement
pour une
confiance
accrue

- renforcer les capacités statistiques de l'ensemble du système statistique national
- Une vision à moyen et long terme répondant aux besoins clés des utilisateurs
- Un cadre robuste, intégré et cohérent visant à:
 - Réduire les faiblesses en données
 - Utiliser les ressources dans un souci de priorité
 - Intégrer les statistiques dans les processus politiques nationaux

Caractéristiques des SNDS

STRATEGIES SNDS

1. Fournir une vision	1	2		4								12
2. Plaidoyer	1	2										
3. Intégration transversale		2										12
4. Leadership politique de haut niveau	1	2										12
5. Couvrir l'ensemble du SSN		2		4		6					11	12
6. Approche participative				4		6						
7. Satisfaire besoins des utilisateurs				4		6						
8. Culture statistique	1	2		4								
9. Appropriation par le pays	1	2		4								12
10. Cadre légal			3				7					12
11. Planification efficace				4		6						12
12. Coordination						6						12
13. Production efficiente					5	6		8		10	11	
14. Capitaliser systèmes existants					5	6						
15. Cadre de Coherence				4	5	6				10	11	
16. Normes et standards					5							
17. Base de connaissance sur le développement								8		10	11	
18. Processus d'apprentissage				4						10		
19. Capital humain									9			12
20. Synergie SFS/SSN						6			9			

3 niveaux de mise en oeuvre du CSRR

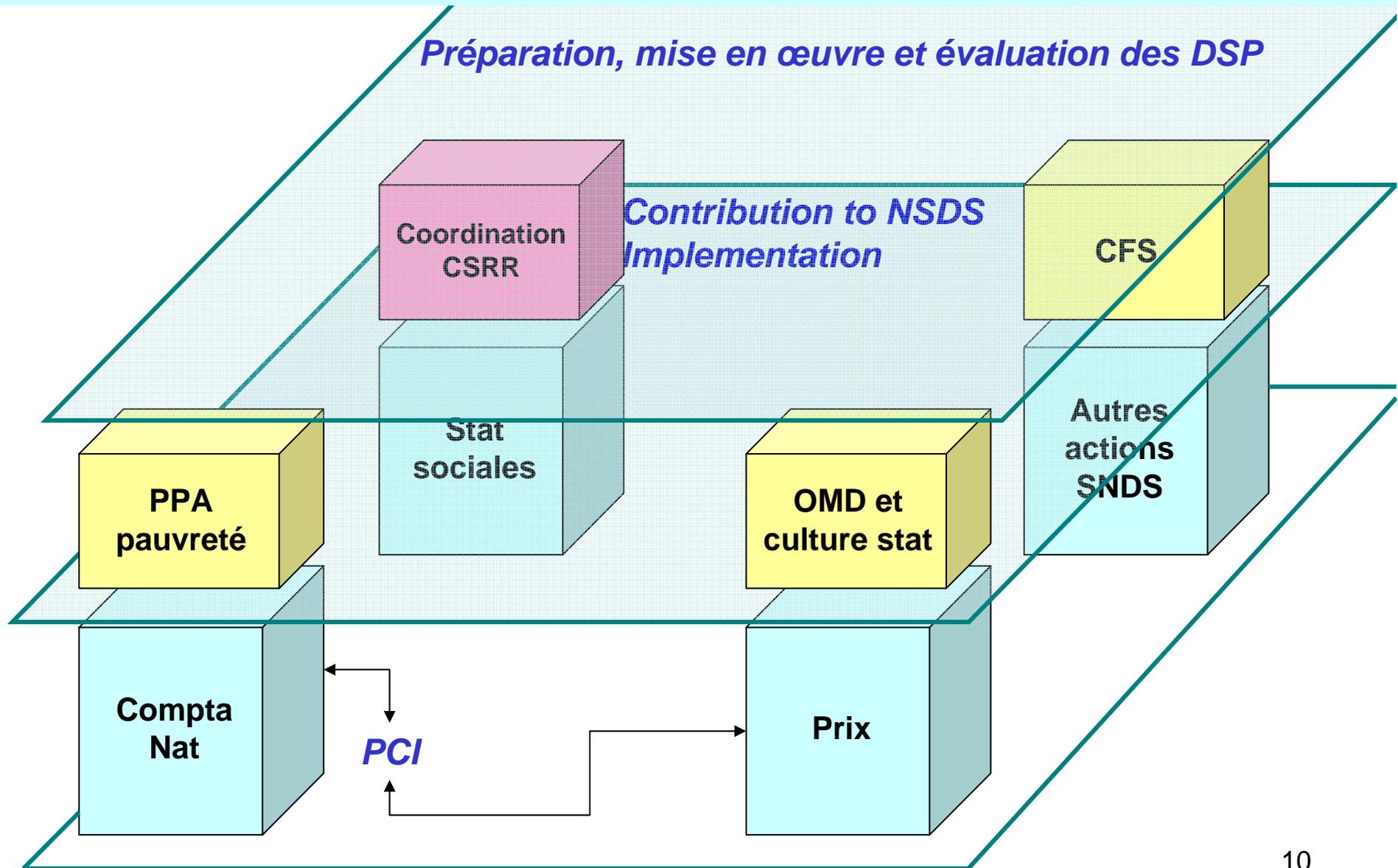
National – **SNDS**

Sous-régional – **Revue par les pairs**

Régional – **BAD: leadership, coordination a/c la CEA**
– **CEA: co-ordination avec la BAD**
– **UA: plaidoyer**

Exigences financières – **73 millions de dollars US par an d'assistance extérieure additionnelle**
– **dont 60 pour les pays à revenus faibles⁹**

Mise en oeuvre du CSRR par la BAD



Mise en oeuvre du CSRR par les pays

Principaux
acteurs: DG
des INS

- Sensibilisation, coordination du cadre et la mise en œuvre de la SNDS
- Désigner un fonctionnaire expérimenté qui sera chargé de coordonner la mise en œuvre

Coordinateur
du CSRR peut
être le même
que pour la
SNDS

- faire connaître et vulgariser le CSRR
- mettre au point, avec l'aide et sous la conduite des coordonnateurs de niveaux sous-régional et régional, un programme de sensibilisation
- préparer des rapports de mise en oeuvre

Suivi de la mise en oeuvre

Processus continu se déroulant à tous les niveaux

- Pays: suivi de leur propre développement statistique, en référence à la SNDS et au CSRR
- Sous-régions: recueillir et consolider les rapports nationaux
- BAD & CEA: Suivi général
- PARIS21: Mécanisme de “Light Reporting” sur les donateurs
- Revues par les pairs des SSN et des travaux des OSR

Conclusion

CSRR: appui
aux SNDS

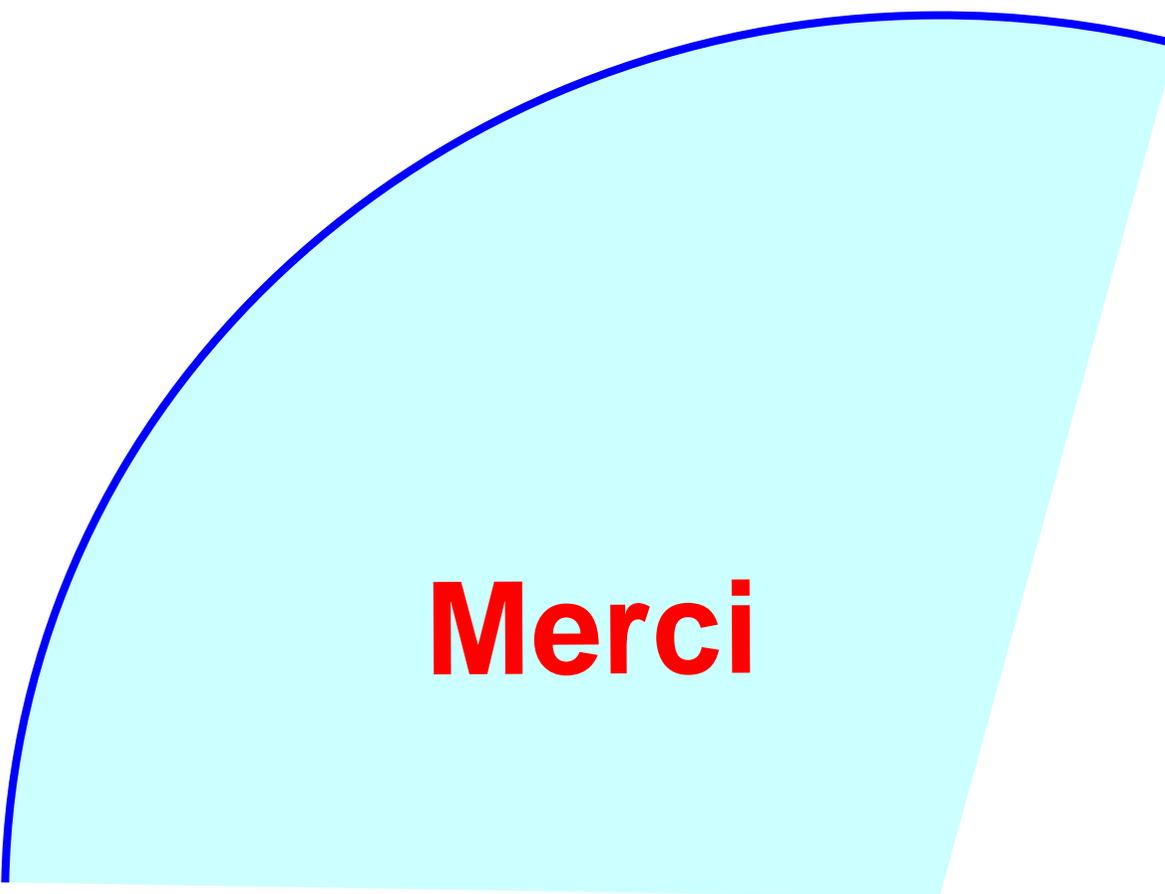
- **SNDS: selon la méthodologie de Paris21**
- **Capitaliser l'existant**
- **Toutes les parties prenantes doivent jouer leurs rôles respectifs**

La BAD a
commencé

- **PCI-Afrique**
- **Appui aux pays dans leurs SNDS**

Perspectives

- **Collaboration accrue BAD, CEA, UA**
- **La BAD: contribution aux plans d'actions des SNDS**



Merci

Séminaire sur le lancement des SNDS

BAD - AFRISTAT

Bamako – 29 août – 1er septembre 2006

Organisation institutionnelle des SSN

Jean-Louis BODIN

Consultant, Inspecteur Général de l'INSEE honoraire
jean-louis.bodin@wanadoo.fr

Les thèmes abordés

- Le nouvel environnement de la statistique au début du XXI^{ème} siècle
- Le système statistique : ses différentes composantes
- Les Principes Fondamentaux et les Lois
- La coordination statistique
- Le contenu des lois statistiques
- Le statut juridique des SSN et des INS
- Éléments de méthodologie pour la prise en compte des problèmes institutionnels des SSN dans la préparation d'une SNDS

Le nouvel environnement de la statistique au début du XXI^{ème} siècle

- **Le Monde évolue : la statistique doit aussi évoluer !**
- **Légitimité et crédibilité de l'information statistique**

Le Monde évolue : la statistique doit aussi évoluer !

- **Mondialisation des marchés**
- **Une nouvelle conception du rôle de l'Etat : moins de gestion directe, plus d'activités de régulation**
- **Création de zones d'intégration économique (et parfois monétaire) : disposer de comparaisons internationales**
- **Rapide évolution de la technologie et poids de plus en plus important des services**
- **Conditions d'une croissance durable : développement humain, réduction de la pauvreté, respect de l'environnement naturel, respect des droits démocratiques et des Droits de l'Homme**

Le Monde évolue : la statistique doit aussi évoluer !

Ces changements ne sont pas sans conséquence sur la production et la diffusion des informations statistiques :

- **la demande citoyenne et la société de l'information**
- **la confiance que les différents publics ont dans la statistique**
- **le besoin de statistiques détaillées et fiables pour préparer leurs décisions et évaluer correctement leurs conséquences**
- **le besoin de comparaisons internationales généré par la création de zones d'intégration économique**

Légitimité et crédibilité de l'information statistique (1)

Impartialité : elle doit être produite de manière objective et indépendante, sans pression d'aucune sorte des groupes politiques ou d'autres groupes de pression, en particulier pour ce qui concerne le choix des techniques, des définitions, des concepts et des méthodologies

Fiabilité : elle doit refléter le mieux possible la réalité qu'elle doit représenter ; à cette fin, seuls des critères scientifiques doivent être utilisés pour choisir les sources, les méthodes et les procédures à utiliser

Légitimité et crédibilité de l'information statistique (2)

Pertinence : les statistiques ne doivent être produites que si elles correspondent aux besoins exprimés par une large variété d'utilisateurs

Transparence : les autorités chargées de la collecte et de la production des données statistiques doivent aussi rendre publique l'information sur les sources, les méthodes et les procédures, ainsi que sur les lois, les règlements et les mesures qui régissent le fonctionnement du système statistique

Légitimité et crédibilité de l'information statistique (3)

- **Les gouvernements doivent créer un environnement adéquat et élaborer un cadre juridique et budgétaire loyal pour produire et diffuser des données statistiques répondant aux besoins de l'ensemble des utilisateurs (et pas seulement à leurs propres besoins)**

Le système statistique : ses différentes composantes

- Qu'est-ce qu'un « Système » ?
- Qu'est-ce qu'un « Système Statistique » ?
- « Cartographier » le Système Statistique

Qu'est-ce qu'un « Système » ?

Un ensemble d'éléments et de leurs relations mutuelles

- Chaque élément peut être considéré à son tour comme un système ou un sous-système
- Chaque sous-système dispose de sa propre organisation et de sa propre direction (« gouvernance » de chaque sous-système)
- Le système global peut, ou non, disposer d'une organisation et d'une direction propres (« gouvernance » globale du système)

Qu'est-ce qu'un « Système Statistique » ?

Les éléments d'un système statistique sont :

- l'organisme statistique central (s'il existe !)
- les services statistiques des ministères
- les services statistiques de différents organismes (par exemple, caisses de sécurité sociale)
- les producteurs de données administratives pouvant être exploitées à des fins statistiques

mais aussi (quand de telles structures existent) ...

- les comités ou commissions en charge du fonctionnement du système (par ex., le CNS)
- les écoles de formation

Recommandation

Il est indispensable de
« cartographier » le
Système Statistique

... avant de réfléchir à la
« gouvernance » du système

Cartographeur » le Système Statistique ?

c'est-à-dire :

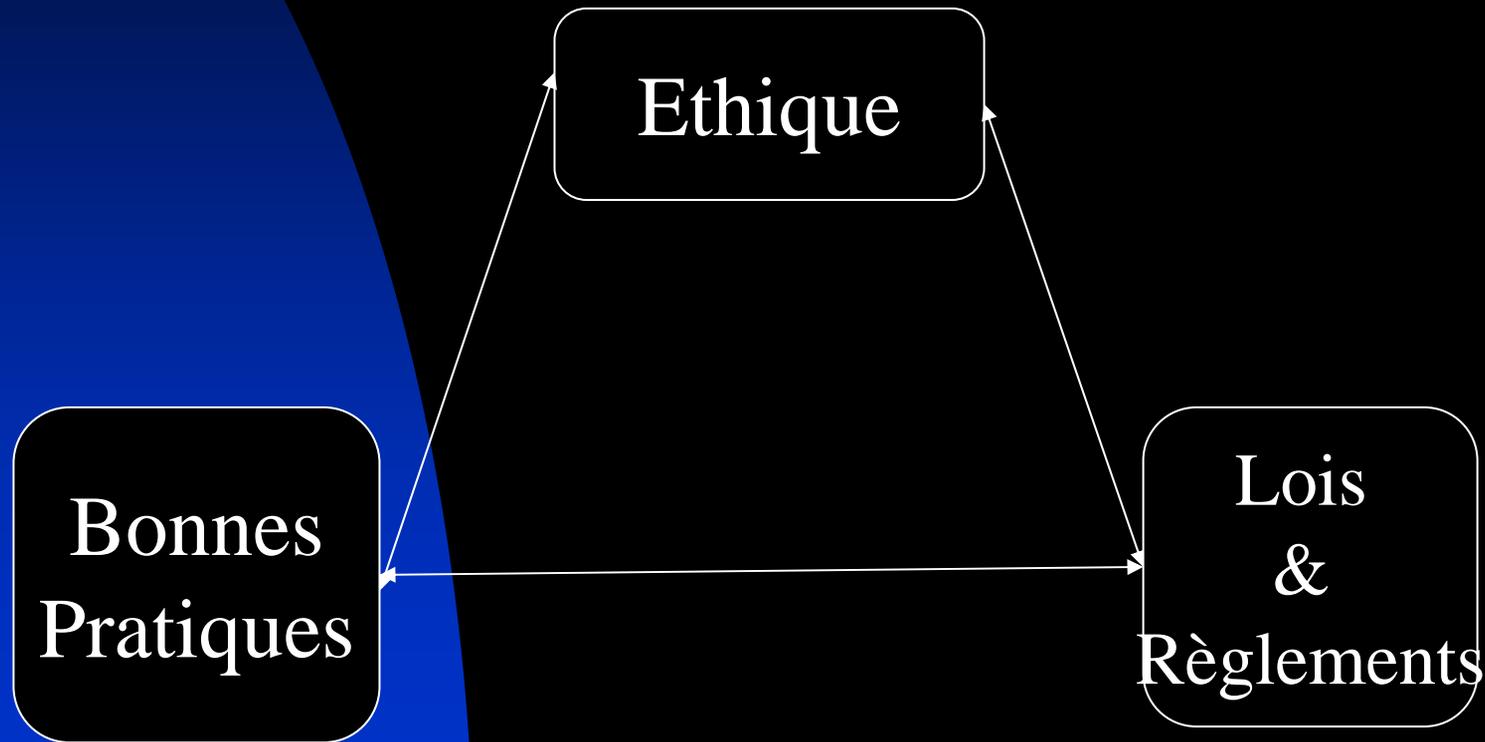
- recenser tous les éléments du système
- connaître leur organisation propre
- définir leurs interactions mutuelles
- connaître l'appartenance éventuelle de chacun de ces éléments à d'autres systèmes ou sous-systèmes (ex: le Service Statistique du Ministère de l'Education appartient au système statistique national, mais aussi au système de l'éducation nationale)

Les Principes Fondamentaux et les Lois

Les grands principes :

- indépendance
- transparence
- impartialité
- intégrité
- fiabilité
- confidentialité des données individuelles
- respect de la vie privée
- droit des citoyens à l'information, l'un des droits fondamentaux d'une démocratie moderne

Les Principes Fondamentaux et les Lois



Trois caractéristiques très spécifiques de la statistique publique :

- la statistique publique ne travaille pas pour un client particulier ou pour un petit groupe de clients : elle reçoit des fonds publics pour être au service de la société tout entière et pour contribuer dans son domaine au droit des citoyens à accéder à l'information
- le droit des citoyens à voir respectée leur vie privée entre très souvent en conflit avec le droit de la société à mieux connaître ses caractéristiques collectives
- les organismes responsables de la statistique publique disposent d'une double autorité : une autorité scientifique et une autorité administrative (rôle régalien)

La Résolution des Nations - Unies

- **23 février 1990 - Genève : décision de préparer une charte rappelant les valeurs et les principes de la statistique publique communs à toutes les sociétés démocratiques et fixant de façon solennelle des règles solides aux pays en transition dont les références venaient de changer brutalement**
- **15 avril 1992 : adoption au niveau ministériel par la 47ème Session Plénière de la Commission Economique pour l'Europe (résolution C(47) de la Commission)**
- **avril 1994 : la session spéciale de la Commission de Statistique des Nations-Unies reconnaît l'apport essentiel de cette Déclaration et l'adopte comme charte de référence au niveau mondial.**

Résolution : Article 1

- La statistique officielle constitue un élément indispensable du système d'information d'une société démocratique, fournissant aux administrations publiques, au secteur économique et au public des données concernant la situation économique, démographique et sociale et la situation de l'environnement. A cette fin, des organismes responsables de la statistique officielle doivent établir les statistiques officielles selon un **critère d'utilisation pratique** et les rendre disponibles, **en toute impartialité**, en vue de rendre effectif le droit d'accès des citoyens à l'information publique.

Interprétation de l'article 1

accès « en toute impartialité » : un accès égal pour tous à l'information statistique est un droit de tous les citoyens dans une société démocratique :

- nécessité d'éviter toute pression politique ou toute pression venant d'une forme quelconque de pouvoir, pouvant créer des biais dans les données ou même dans la seule décision de collecter les données
- obligation de diffuser tout agrégat statistique sans aucune autre limitation que celles liées à la confidentialité des données et obligation de diffuser sans aucun privilège pour quiconque dans le calendrier de diffusion

Le « *critère d'utilité pratique* » : trois questions

1. Comment décider et quels mécanismes doit-on prévoir pour permettre à la société de décider quelles données doivent être collectées ? Qui - ou quel organisme - va déclarer que les données que l'on s'apprête à collecter satisfont au critère d'utilité pratique ?
2. Comment organiser les arbitrages entre les demandes et les moyens dont disposent les bureaux nationaux de statistique si on veut éviter que la décision finale ne repose uniquement sur les autorités budgétaires ?
3. Comment s'assurer que les différentes catégories d'utilisateurs voient leurs besoins satisfaits « en toute impartialité » ?

Résolution : Article 2

- Pour que se maintienne la confiance dans l'information statistique officielle, les organismes responsables de la statistique officielle doivent déterminer, en fonction de **considérations purement professionnelles**, notamment de principes scientifiques et de règles déontologiques, les méthodes et les procédures de collecte, de traitement, de stockage et de présentation des données statistiques.

Interprétation de l'article 2

- **principe de « l'indépendance scientifique » ou de « l'autonomie professionnelle »** : à partir du moment où « la société » a pu décider, selon des procédures respectant « le critère d'utilité pratique », le contenu des programmes statistiques à mettre en œuvre, le statisticien est seul habilité à choisir les méthodes, les modes de collecte, les questionnaires, les modes de traitement, les nomenclatures, etc., pour atteindre les objectifs fixés par ces programmes ; mais il n'appartient pas au statisticien seul de décider du contenu de ces programmes

Résolution : Articles 3 et 4

3. Pour faciliter une interprétation correcte des données, les organismes responsables de la statistique doivent fournir, en fonction de normes scientifiques, des informations sur les sources, les méthodes et les procédures qu'ils utilisent.

4. Les organismes responsables de la statistique ont le droit de faire des observations sur les interprétations erronées et les usages abusifs des statistiques.

Interprétation des articles 3 et 4

- **Le « comportement scientifique »** non seulement interdit le mensonge mais prescrit d'évaluer la qualité des propositions et la signification exacte des faits révélés ; pour ce faire, le statisticien public doit :
 - jouer le rôle d'intermédiaire auprès des utilisateurs de l'information statistique
 - s'assurer que les utilisateurs vont pouvoir comprendre et utiliser sans erreur les données statistiques
 - éviter toute influence cachée qui pourrait conduire les utilisateurs à méconnaître ou à mal interpréter les faits ou à conclure de façon erronée
 - contredire, publiquement si nécessaire, toute interprétation erronée ou tout mauvais usage des statistiques

Article 5

Les données utilisées à des fins statistiques peuvent être tirées de toutes sortes de sources, qu'il s'agisse d'enquêtes statistiques ou de fichiers administratifs. Les organismes responsables de la statistique doivent choisir leur source en tenant compte de la qualité des données qu'elle peut fournir, de leur actualité et de la charge qui pèse sur les répondants.

Interprétation de l'article 5

Plusieurs dimensions de la production statistique sont soulignées dans cet article : obligation de qualité ; libre choix par le statisticien de ses méthodes ; souci de réduire la charge qui pèse sur les répondants et, en particulier, sur les entreprises (Cf. déclaration de l'ISS sur les relations du statisticien avec les fournisseurs de données).

Recommandation :

les lois régissant le fonctionnement de la statistique publique doivent prévoir le libre accès des bureaux nationaux de statistique aux fichiers administratifs susceptibles d'être utilisés à des fins statistiques

Articles 6 et 7

6. Les données individuelles collectées pour l'établissement de statistiques par les organismes qui en ont la responsabilité, qu'elles concernent des personnes physiques ou des personnes morales, doivent être strictement confidentielles et ne doivent être utilisées qu'à des fins statistiques.

7. Les textes législatifs et réglementaires et toutes dispositions régissant le fonctionnement des systèmes statistiques doivent être portés à la connaissance du public.

Articles 8, 9 et 10

8. A l'intérieur de chaque pays, il est essentiel que les activités des différents organismes responsables de la statistique soient coordonnées pour assurer la cohérence et l'efficacité du système statistique.

9. L'utilisation par les organismes responsables de la statistique de chaque pays, des concepts, classifications et méthodes définis à l'échelon international favorise la cohérence et l'efficacité des systèmes statistiques à tous les niveaux officiels.

10. La coopération bilatérale et multilatérale dans le domaine de la statistique officielle contribue à l'amélioration des systèmes d'élaboration des statistiques officielles dans tous les pays.

Codes de bonnes pratiques

- **Normes spéciales de diffusion de données (SDDS) et Normes générales de diffusion de données (GDDS) du Fonds monétaire international**
- *Code of Practice for Official Statistics* du Royaume-Uni (préfacé par le Premier Ministre John MAJOR)
- Règles d'adhésion de nouveaux pays à l'OCDE
- Recommandation de la Commission européenne concernant l'indépendance, l'intégrité et la responsabilité des autorités statistiques nationales et communautaires (25 mai 2005)

Recommandation de la CE : 15 principes

- 1. Indépendance professionnelle
- 2. Mandat pour la collecte des données
- 3. Adéquation des ressources
- 4. Engagement sur la qualité
- 5. Secret statistique
- 6. Impartialité et objectivité
- 7. Méthodologie solide
- 8. Procédures statistiques adaptées
-

Recommandation de la CE : 15 principes (suite)

- 9. Charge non excessive pour les déclarants
- 10. Rapport coût / efficacité
- 11. Pertinence
- 12. Exactitude et fiabilité
- 13. Actualité et ponctualité
- 14. Cohérence et comparabilité
- 15. Accessibilité et clarté

Quelques exemples d'entrave à l'indépendance

- • limitation du rôle et des missions des INS
- élargissement du rôle et des missions des INS à l'analyse politique ou au travail politique
- coupes injustes dans les ressources budgétaires
- pressions pour supprimer des séries statistiques
- désignation « politique » des cadres dirigeants du SNS
- pressions politiques sur les méthodes et concepts
- données censurées ou arbitrairement modifiées
- utilisation inexacte des données statistiques
- atteinte au secret des données individuelles
- • campagne active de dénigrement des statisticiens

Comment défendre l'intégrité du SSN (1)

Facteurs de maintien de l'intégrité au-delà du contrôle des statisticiens :

- existence d'un bon système de fonction publique dans leur pays
- longue tradition d'intégrité statistique
- médias libres et actifs, qui sont très souvent les meilleurs alliés des statisticiens

Comment défendre l'intégrité du SSN (2)

Mais d'autres facteurs peuvent être mis en avant par les statisticiens en partenariat avec les décideurs politiques

- liens forts entre les utilisateurs et les producteurs
- lois concernant le statut autonome des INS, et emplacement de ces organismes dans les structures gouvernementales
- stature et statut contractuel des responsables des INS
- annonce à l'avance du calendrier de publication des données
- coordination statistique des systèmes statistiques décentralisés.

Comment défendre l'intégrité du SSN (3)

Enfin, certains facteurs sont entièrement sous le contrôle des INS :

- création d'une société nationale de statistique active
- aide internationale (« club d'amis »)
- proximité « sociale » avec les décideurs politiques (sans compromission)
- meilleure compréhension du rôle et des missions des hommes politiques

Codes d'éthique professionnelle

- **protéger les statisticiens de pressions d'origines diverses et maintenir l'intégrité de la statistique publique**
- **proposer un guide aux statisticiens dans leur vie et leurs pratiques professionnelles**
- **garantir les statisticiens contre toutes pressions et éviter de mauvaises pratiques professionnelles**
- **protéger les utilisateurs d'un mauvais usage de la statistique et leur donner confiance**

Trois exemples de codes d'éthique

- **American Statistical Association : Ethical Guidelines for Statistical Practice, adopté en 1979 sous le nom de «Code of Conduct for Statisticians » et révisé en 1989 et 1999.**
- **Association des Administrateurs de l'INSEE : Code de Déontologie Statistique - 1984**
- **Institut International de Statistique (IIS) : Déclaration de l'IIS sur l'Ethique Professionnelle Assemblée Générale de l'IIS - Amsterdam – 21 août 1985**

La coordination statistique

- Article 8 de la Résolution des N.-U.
- Un élément essentiel de l'élaboration des SNDS
- **Points à examiner :**
 - ◆ Centralisation vs Décentralisation du SSN : avantages et risques
 - ◆ Les outils de la coordination
 - ◆ Les Conseils Nationaux de la Statistique (CNS)

Les modes d'organisation d'un SSN

- **Centralisé** : l'organisme statistique central a la responsabilité de l'ensemble (ou d'une très grande majorité) des domaines de la production statistique
- **Décentralisé** : chacun des domaines de la production statistique relève du ministère ou d'une structure spécialisée en charge du domaine

Avantages de la centralisation

- **Économies d'échelles**
- **Homogénéité du corps des statisticiens**
- **Pilotage global du système facilité**
- **Harmonisation « automatique » des concepts, des méthodes, des nomenclatures, ...**

Avantages de la décentralisation

- **Accès facilité aux sources administratives de données**
- **Rapprochement des statisticiens et des décideurs pour le sous-système concerné**
- **Meilleure utilisation des données produites au sein du sous-système concerné**

Risques liés à la décentralisation

- **Pilotage du système plus difficile**
 - **Programme de travail non harmonisé**
 - **Incohérence des concepts, des méthodes, des nomenclatures, ...**
- Un système décentralisé ne fonctionnera pas de façon optimale sans une forte coordination (« gouvernance » du système)**

Ne pas confondre

- **Décentralisation** : il existe un grand nombre de services statistiques (dans les ministères, dans différents organismes, ...)
- **Délocalisation** : un même élément du SSN peut disposer d'établissements géographiquement séparés de l'établissement central pour accomplir sa mission : par ex., un – ou des – centre(s) informatique(s)
- **Régionalisation** : le SSN peut être subdivisé en sous-systèmes régionaux compétents en matière de production de statistiques régionales

Quelques exemples

- **Des systèmes centralisés : Canada, Suède, Pays-Bas, Allemagne (au niveau fédéral),**
- **Des systèmes décentralisés avec une forte coordination : France, Royaume-Uni, ...**
- **Des systèmes décentralisés avec une faible coordination : Etats-Unis, *pays africains francophones*, ...**

Exercice de la coordination statistique

La coordination statistique s'exerce à travers :

- **Des textes législatifs et réglementaires**
- **Des structures de gestion**
- **Des outils statistiques**
- **Une gestion globale des ressources humaines**

Des textes adaptés à un système décentralisé

- **Les textes doivent prévoir :**
- la transmission des données entre toutes les composantes du système
- le droit d'accès systématique des statisticiens aux données administratives
- des règles communes au niveau de l'éthique, de la protection des données individuelles, du respect de la vie privée, ...
- un système harmonisé pour la diffusion des données
- une concertation globale entre utilisateurs et producteurs

Des structures de gestion adaptées

- **Un des éléments du système doit être clairement responsable de la coordination du SSN**
- **Le responsable de l'organisme chargé de la coordination doit être le « chef statisticien » du SSN**
- **L'organisme chargé de la coordination doit être lui-même responsable d'une partie appréciable de la production statistique (pour asseoir sa légitimité)**
- **Des réunions périodiques de l'ensemble des éléments du SSN, sous la présidence du « chef statisticien », doivent être prévues**

Des outils communs à partager (1)

- **Répertoires**
- **Nomenclatures communes**
- **Méthodes (d'enquête, ...)**
- **Comptabilité nationale**
- **....**

→ **Une question importante : comment rendre obligatoire l'usage des outils communs ?**

Des outils communs à partager (2)

Une procédure de visas (attribués par le CNS) :

- les enquêtes revêtues du visa sont obligatoires
- elles constituent « l'ossature » du programme statistique annuel
- la procédure de visas s'applique à l'ensemble des travaux du SSN

Une gestion globale des ressources humaines

- **Le « chef statisticien » doit pouvoir intervenir dans les nominations, les promotions, etc., pour l'ensemble des organismes du SSN**
- **Si possible, il sera responsable de la gestion de l'ensemble des cadres statisticiens travaillant au sein du SSN (y compris fixation du niveau des salaires)**
- **La mobilité entre organismes du SSN doit être facilitée : une obligation de mobilité au sein du SSN devrait être insérée dans les plans de carrière**

Les Conseils Nationaux de la Statistique (1)

- **L'objectif premier des CNS n'est pas la coordination statistique, mais l'organisation du dialogue utilisateurs – producteurs, composante indispensable du fonctionnement des institutions démocratiques et de la bonne gouvernance**

- **MAIS**

Les Conseils Nationaux de la Statistique (2)

Ils contribuent largement à la coordination statistique

- *Avis sur les programmes à moyen terme et des programmes annuels de travail pour l'ensemble du SSN*
- *Avis sur les dispositifs de la diffusion statistique*
- *Avis sur les méthodes de production, les nomenclatures, etc.*
- *Délivrance des visas*

Composition des CNS

Producteurs d'information statistique : organisme central, services statistiques décentralisées, autres institutions, ...

Utilisateurs : administrations, Parlement, représentants des entreprises (chambres de commerce, autres chambres professionnelles, syndicats patronaux,), syndicats de travailleurs, ONG, collectivités territoriales, universités, organismes de recherche, médias, etc.

Mission des CNS

Préparation d'un programme statistique à moyen terme

Préparation des programmes statistiques annuels et de l'attribution des visas

Avis sur les méthodes, les concepts, les nomenclatures

Bilan annuel des activités statistiques

Bilan des activités de diffusion

Réflexion sur les problèmes éthiques et les bonnes pratiques

→ Une question : le CNS est-il un organe purement consultatif ? Ou doit-il être une instance décisionnelle ?

Fonctionnement des CNS

Le CNS doit avoir si possible un statut d'autorité administrative indépendante

- Présidence : président élu par le conseil ; personnalité qualifiée nommée par le PM, ou par accord entre le PM et le Parlement, ministre chargé de la statistique, PM ?
- Secrétariat : l'organisme central de statistique, une unité directement rattaché au PM ?
- Formations spécialisées : sectorielles, horizontales (visa, éthique, ...)
- Fréquence des réunions : 2 par an (bilan de l'année $n - 1$, programme de l'année $n + 1$) + réunions de formation spécialisées destinées à préparer les décisions

Le contenu des lois et règlements statistiques

- Objectifs
- Définitions
- Principes fondamentaux
- Organisation du SSN
- Organisation de l'organisme central
- Rôle et missions du CNS
- Préparation des programmes statistiques

Objectifs des lois et règlements statistiques

- base légale de l'activité statistique, opposable notamment aux tiers (fournisseurs d'information)
- champ couvert par les lois et règlements statistiques
- caractère de « bien public » de l'information statistique

Définitions utiles aux lois et règlements statistiques

- Statistique publique
- Population et unités statistiques
- Production statistique
- Diffusion
- Données individuelles
- Données confidentielles
- etc.

Principes de fonctionnement de la statistique publique

- - **secret statistique ; sanctions an cas de violation**
- **obligation de réponse aux recensements et enquêtes; sanctions attachées au refus de réponse**
- **droit d'utilisation des données administratives**
- **transparence**
- **pertinence**
- **objectivité et fiabilité**
- **respect de la périodicité et des délais de diffusion**
- **harmonisation avec les normes, méthodes et concepts utilisés au niveau international**
- **autonomie professionnelle**

Organisation du SSN

- Description des composantes du SSN
- Coordination et outils de la coordination
- Rôle des unités composant le SSN :
 - collecte des données
 - publication et diffusion (tarification)
 - analyse de l'information
 - organisation territoriale
 - organisation de la formation initiale et de la formation continue

Organisation de l'organisme central

- Statut de l'organisme central
- Processus de nomination de ses cadres dirigeants
- Son rôle dans la coordination statistique
- Organisation territoriale et rôle et mode d'organisation des unités territoriales
- Sous-traitance de travaux statistiques à des organismes extérieurs au SSN
- Exécution de tâches non-statistiques (lesquelles ? dans quelles conditions ?)
- Représentation du SSN auprès des instances internationales

Rôle et missions du CNS

- Composition du CNS
- Procédures de nomination de son bureau et, en particulier, de son président
- Pouvoirs du CNS
- Les dossiers confiés au CNS
- Fonctionnement du CNS :
 - fonctionnement de son secrétariat
 - rôle des formations spécialisées
 - organisation et fréquence des réunions

Préparation des programmes statistiques

- Définitions et articulation du programme de travail à moyen terme et des programmes annuels
- Modalités de préparation et d'adoption (par exemple, programme à moyen terme = loi d'orientation statistique adopté par le Parlement, programme annuel = décret pris en application du programme à moyen terme)
- Procédure de visa attachée au programme annuel
- Droits et obligations liés au visa
 - pour les différentes composantes du SSN (secret statistique)
 - pour les fournisseurs de données individuelles (obligation de répondre)

Quel statut pour les INS ?

- Administration centrale
 - Agence administrative
 - Etablissement public à caractère administratif (EPA)
 - Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC)
 - Etablissement public à caractère scientifique (EPS)
 - Société d'Etat
 - Société privée
- Aujourd'hui, sur 18 pays membres d'AFRISTAT, 13 ont un statut d'administration centrale
- Quelle tutelle ? PM, ministre de l'économie, ministre du plan, Parlement

Objectifs visés dans le choix d'un statut

- **Renforcer l'autonomie professionnelle et l'indépendance des statisticiens vis-à-vis des pouvoirs**
- **Donner une meilleure visibilité à la statistique**
- **Améliorer les conditions de travail des agents**
- **Rendre plus souple la gestion du personnel**
- **Rendre plus souple la gestion financière, notamment en évitant le principe de l'annualité budgétaire, peu compatible avec la durée des investissements statistiques, ou en conservant l'intégralité des recettes**
- **Faciliter la mise en place des projets par les bailleurs**

Comment atteindre ces objectifs ?

Le statut juridique d'EP ou de société permet à l'évidence de mieux atteindre ces objectifs

MAIS

MAIS

- **Ce statut est-il compatible avec l'exigence de coordination statistique, qui est une tâche régaliennne ?**
- **Est-il possible d'avoir, au sein du même système statistique, des agents avec des conditions de travail et de rémunération « à deux vitesses » ?**
- **Ce statut suppose de passer avec l'Etat une convention assurant un financement pérenne des activités statistiques. Est-ce garanti ?**
- **L'obligation d'équilibre des recettes et des dépenses ne risque-t-elle pas de pousser l'INS à rechercher des projets « rentables » plutôt que des projets répondant aux priorités du pays**
- **Comment assurer le libre accès de tous les utilisateurs à l'information ?**
- **Lourdeur des procédures de modification des statuts d'un EP ou d'une société**

Éléments de méthodologie pour préparer les réformes institutionnelles

- **Analyser soigneusement l'existant et « cartographier » le système statistique**
- **Dresser la liste des avantages et des inconvénients de l'existant et des solutions envisagées**
- **Tenir compte des expériences de pays analogues**
- **Organiser une large concertation incluant des représentants des utilisateurs**
- **Considérer la préparation des réformes institutionnelles comme une partie intégrante de la préparation d'un SNDS**
- **Bien définir les objectifs et la structure cible avant de rédiger les textes législatifs et réglementaires**

Erreurs à ne pas commettre dans la rédaction des textes

- La loi statistique ne doit comprendre que les grands principes intangibles de l'organisation statistique ; il faut éviter d'avoir à l'amender trop souvent (lourdeur du processus d'adoption de la loi)
- Renvoyer les détails vers des décrets d'application pris en Conseil des Ministres, voire par des arrêtés pris par le Ministre de tutelle de la statistique
- Ne pas oublier d'associer des juristes (Secrétariat Général du Gouvernement, ou d'une structure analogue) à la préparation des textes

Exemples de clauses à renvoyer vers un décret ou un arrêté

- Liste des organismes appartenant au SSN
- Liste des membres du CNS
- Règles d'organisation et de fonctionnement du CNS
- Organigramme de l'INS
- Création de services statistique dans les ministères
- Détails des sanctions en cas de violation du secret statistique
- etc .

Un problème particulier : l'organisation territoriale de la statistique

Quelques questions :

- Quels services disposent d'unités régionales ou locales ?
- Préciser le rattachement des services territoriaux à leur service central
- Mode d'organisation de la coordination des différents services territoriaux entre eux
- Rôle et missions des services territoriaux (collecte des données, mais aussi planification et études régionales, diffusion de l'information, etc.)
- Position des services territoriaux vis-à-vis des autorités régionales et locales (préfets, maires, etc.)

MERCI
pour votre attention

Quelle gestion des ressources humaines pour un institut national de statistique ?

Quelques réflexions pour améliorer la production statistique par une meilleure gestion des ressources humaines

« En matière d'administration, toutes les réformes sont odieuses » (Louis XI), mais « l'abondance est le fruit d'une bonne administration » (Jean Jaurès).

La plupart des instituts nationaux de statistique (INS) des Etats africains au sud du Sahara sont marqués par une pénurie de cadres : ils n'arrivent pas à recruter pour de multiples et diverses raisons. Au moment où la plupart d'entre eux sont engagés ou s'engagent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie de développement de la statistique, il est important d'attirer l'attention sur la nécessité d'asseoir la production statistique sur une bonne gestion des ressources humaines.

Le bon management est la clé de réussite de la mise en œuvre de toute stratégie. Il repose sur la disponibilité de ressources humaines. Le contenu des stratégies de développement de la statistique, et en particulier les plans d'action qui s'en suivent, doit absolument tenir compte des ressources que l'INS est en mesure de mobiliser afin que ces stratégies ne restent pas de vœux pieux.

Des outils de gestion des ressources humaines existent. Les INS sont invités à s'en inspirer pour garantir la bonne qualité de leurs produits.

Sommaire

A. INTRODUCTION	2
B. LE MANAGEMENT.....	2
B.1. DEFINITION	3
B.2. STRATEGIE DE TRAVAIL	3
B.3. ORGANISATION DU TRAVAIL	3
B.4. DEMARCHE QUALITE	4
C. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	4
C.1. LE RECRUTEMENT, LA FORMATION CONTINUE ET LE <i>COACHING</i>	4
C.2. LA MOTIVATION	5
C.3. LA COMMUNICATION ET LA GESTION DES CONNAISSANCES	5
C.4. LE SUIVI DE L'AVANCEMENT D'EXECUTION DES TACHES.....	6
C.5. LE LEADERSHIP.....	6
D. DU CONCEPTUEL AU PRAGMATIQUE.....	7
D.1. RAPPEL DES PRINCIPALES FONCTIONS D'UN INS.....	7
D.2. PLANS D'ACTION ET RAPPORTS D'ACTIVITES ANNUELS, ET PROGRAMMES DE TRAVAIL DE L'AGENT	8
D.3. ORGANISATION DE LA PRODUCTION	8
D.3.1. <i>Plan d'organisation</i>	8
D.3.2. <i>Organisation par principaux produits attendus</i>	10
D.3.3. <i>Plan relationnel</i>	10
E. CONCLUSION	11
ANNEXE 1 : EXTRAIT DES CAHIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE (FRANCE) N° 223 – MAI 2003. PP. 20-22	12
DU « LEADERSHIP » DANS LA FONCTION PUBLIQUE ? D'APRES UNE ETUDE COMPARATIVE MENEES DANS SEPT PAYS. PAR FRANÇOISE WAINTROP ET CELINE CHOL, INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE.....	12
ANNEXE 2 : PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE.....	17
ANNEXE 3 : EXTRAIT DE L'ENTREPRISE N° 197 – FEVRIER 2002 : LES SEPT PILIERS DU LEADERSHIP (NATHALIE MOURLOT).....	22
QUELQUES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	24

A. INTRODUCTION

1. Une des principales raisons que les responsables des systèmes statistiques nationaux (SSN) avancent souvent pour justifier le retard pris dans la production statistique est l'insuffisance ou la faiblesse des ressources humaines, en effectif et en qualification. Cette raison est d'autant plus vérifiée non seulement parce que les appareils statistiques se professionnalisent de plus en plus dans la plupart des pays, mais aussi du fait que ceux-ci n'arrivent pas à recruter, à cause des restrictions budgétaires, pour faire face aux nouveaux besoins. Les responsables des services statistiques, notamment les directeurs de instituts nationaux de statistique (INS) se trouvent donc être confrontés devant cette difficulté parfois transformée en dilemme ou en véritable piège de devoir de résultat : Comment produire plus efficacement avec un faible effectif d'agents dont certains n'ont pas subi depuis plusieurs décennies une formation de mise à niveau ?
2. Le recrutement du personnel qualifié dans les services statistiques n'est pas facile soit parce qu'il n'y a pas de cadres recherchés sur le marché du travail soit la formation n'a pas suivi la demande des services. Il est donc évident que la question de recrutement et de formation¹ du personnel occupe une place de choix dans l'élaboration d'une stratégie de développement de la statistique. Elle peut être traitée comme une condition de réussite de la mise en œuvre de la stratégie ; mais, c'est encore allonger la liste des raisons d'un échec annoncé. Il convient donc de considérer cette question comme une donnée structurelle et « faire avec » dès la conception de la stratégie.
3. Comme on le sait, la formation et la professionnalisation des agents n'est pas une opération magique mais une activité de longue haleine sujette à des aléas multiples : admissions aux concours d'entrée aux écoles de formation, financement des activités pédagogiques et des bourses, recrutement et placement des jeunes diplômés dans les SSN, formation continue des agents, etc.
4. Depuis quelques années, les SSN de la plupart des pays africains sont engagés dans de nombreuses et profondes réformes. Ces réformes, qui touchent principalement les INS, impliquent, si ce n'est pas la finalité, une nouvelle organisation de l'appareil statistique, notamment l'INS, pour un rendement encore plus important. L'INS, qui occupe une place centrale dans cet appareil, profite généralement de cette situation, à la faveur d'un nouveau statut juridique, pour se doter d'un nouvel organigramme de ses services, parfois sans rapport avec la disponibilité de ressources². L'insuffisance des ressources humaines n'est pas une question nouvelle. Elle est connue tant par les décideurs, « patrons » des responsables des INS, que par les partenaires techniques et financiers (PTF), qui y sont souvent impuissants pour des raisons budgétaires.
5. Cette question, ajoutée aux problèmes de gestion de cette pénurie, invite à examiner autrement que d'habitude l'organisation du travail. Les quelques réflexions qui suivent ont pour ambition d'ouvrir un débat sur une approche d'organisation du travail avec pragmatisme en attendant de disposer d'un personnel en effectif et en qualification souhaités. Loin d'épuiser le sujet, ces réflexions devraient entrer dans le cadre de la mise en œuvre des mécanismes pris ces dernières années par bon nombre de gouvernements des Etats membres d'AFRISTAT pour améliorer les conditions de travail des SSN pour une production statistique plus régulière. Elles se fondent aussi sur le fait que les changements de statuts récemment enregistrés dans les SSN sont, contrairement à ce qu'on puisse penser, très contraignants et mériteraient souvent d'être suivis de plus d'imagination pour qu'ils n'apparaissent pas comme une panacée mais véritablement comme un acte volontariste posé par les gouvernants pour « booster » la production statistique.
6. La bonne gestion des ressources humaines devrait faire partie de ces idées innovantes car elle reflète tout d'abord l'idée que l'on se fait de son administration ; elle permet de tirer le maximum des potentialités des agents et contribue à l'amélioration de la production. Ces questions sont abordées ci-après.

B. LE MANAGEMENT

7. L'organisation du travail au sein d'un service, même administratif, notamment au sein d'un INS, devrait être considérée comme une tâche extrêmement importante pour être pensée avec toute la

¹ Dans ce texte et sans indication contraire, la formation se réfère à celle délivrée par le groupe des Ecoles de formation Statistique en Afrique subsaharienne francophone – ESA (ENSEA d'Abidjan, DSD/ENEA de Dakar et ISSEA de Yaoundé).

² C'est un constat : certains INS se sont dotés d'organigrammes ambitieux qui se sont essouffés dès la première année de fonctionnement, faute de ressources humaines compétentes.

rigueur. Parce qu'elles sont généralement insuffisantes, les ressources humaines doivent être gérées avec pragmatisme dans le cadre du management général du service. La manière d'organiser le travail est le premier signe de réussite ou d'échec d'une entreprise. Le style d'organisation que l'on s'impose doit tenir compte de la stratégie de production.

B.1. Définition

Encadré 1 : Le management

Le terme vient du mot français « ménagement », emprunté par l'anglais et réintroduit dans le français sous l'anglicanisme « management ». Il est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une entreprise, d'une administration ou de manière générale d'une organisation en vue de la réalisation d'un objectif.

Dans un sens plus restrictif, ce concept peut être compris comme l'organisation du travail auquel il convient d'associer les notions d'autorité et d'encadrement. Le sens originel (Cf. dictionnaires) renvoie à la définition suivante : « art de conduire, de diriger, de manier..., action de bien régler, bien disposer ».

Le management, c'est aussi une discipline scientifique et fait partie des sciences de gestion qui regroupent notamment la gestion des ressources humaines, la stratégie d'entreprise, la finance ou le marketing. Elles combinent des approches à la fois déductives (à partir de postulats théoriques que l'on teste, produit des outils de gestion et modifie la théorie) et inductives (à partir d'une observation de la réalité managériale, on tente de comprendre les dysfonctionnements d'une organisation par exemple).

8. D'une manière laconique, le management est la gestion d'un groupe pour la réalisation d'un objectif.

9. Ce concept fait largement intervenir la notion d'animation d'une équipe pour réaliser le possible. Cette formule est aussi habituellement utilisée en politique. Dans ce dernier contexte, le management est la manière de réconcilier le présent au futur, de résoudre les problèmes quotidiens tout en prévoyant les problèmes à venir.

B.2. Stratégie de travail

10. L'objectif central d'une stratégie, s'il n'est pas dévoyé par des intérêts individuels ou corporatistes, donne une grille de décisions en fixant les priorités. Dans le domaine qui nous concerne, un INS peut fixer la production statistique avec une précision donnée suivant le type de données statistiques demandées et en fonction d'un calendrier fixé. Il convient de ne pas oublier que l'INS, comme toute administration, est fait par des personnes pour des personnes ou de groupes de personnes (administrations, associations, etc.). Le but ultime de l'INS n'est pas de créer le profit en tant que tel, mais la satisfaction de personnes et d'administrations (agent, administrations, utilisateurs).

11. Toute réalisation se heurte à toute une série de problèmes. Les problèmes existent pour être résolus « durablement ». Cependant, il vaut mieux avoir à régler les problèmes liés à la performance de l'INS (départ de ses meilleurs éléments par exemple) qu'à répondre aux exigences démesurées des utilisateurs.

12. La stratégie consiste donc à réunir les conditions de travail qui permettent d'éliminer ou de contourner les entraves à une production soutenue. Il n'y a donc pas de déterminisme du genre « si quelque chose peut mal tourner, alors ça tournera mal »³.

B.3. Organisation du travail

13. On peut imaginer qu'une administration, notamment un INS, comme toute entreprise, peut se caractériser par cinq grandes composantes : 3 internes (les ressources humaines, les moyens matériels, logistiques et immobiliers, et les ressources financières⁴) et 2 externes (les utilisateurs et les fournisseurs de données de base⁵).

14. Toutes ces composantes doivent donner satisfaction dans leur association, elles doivent être mises en symbiose autour du projet de l'administration, et chacune des composantes doit y trouver un avantage conséquent. C'est une sorte de « *contrat social* » pour l'administration concernée. Ceci est vrai à toute échelle, aussi bien au niveau de l'INS même, que du service ou de chaque agent. En

³ La loi de Murphy (Capitaine américain Edward A. Murphy, Jr 1949) : « *If it can go wrong, it will* ».

⁴ Dans la réalité, ces composantes internes sont généralement influencées par des partenaires techniques et financiers externes.

⁵ Celles collectées au niveau de l'unité statistique d'enquête (Cf. AFRISTAT, *Programme stratégique de travail d'AFRISTAT (PSTA) 2006-2010*. P.3

d'autres termes, tout le monde court le même risque ou bénéficie des mêmes retombées positives. L'acte posé par chaque agent ou chaque composante a des répercussions sur l'ensemble de l'appareil. Cela signifie que quand quelqu'un fait mal son travail, ce sont les autres qui doivent le faire à sa place. Et tout le monde en supporte les conséquences. Dans tous les cas, à quelque niveau que ce soit, l'agent a une grande responsabilité dans la production. Cette responsabilité est aussi partagée avec les financeurs et d'autres partenaires avec lesquels l'administration peut avoir des relations très suivies. On devrait donc observer une certaine équité dans la répartition des responsabilités.

15. Chaque profit, financier ou moral (satisfaction), que l'on peut tirer des activités du groupe doit être partagé entre les composantes internes : l'investissement financier (gouvernement), l'investissement humain (agent) et l'investissement matériel (équipement de travail), cela sans léser les composantes externes : satisfaire l'utilisateur, exprimer la gratitude aux fournisseurs des données de base, notamment par le développement de la rétro-information. Cette équité ne peut être développée que s'il existe des contrepouvoirs attentifs pour éviter que l'une des composantes internes, voire externes, par une vision à court terme, essaie de monopoliser l'attribution des profits (groupes internes ou directeurs égocentriques et rapaces, syndicalistes irresponsables, fournisseurs de données exigeants, etc.). Le dévoiement du projet collectif pour l'individuel doit être jugulé.

16. Toute organisation de travail est guidée par la volonté de livrer des produits de bonne qualité aux utilisateurs.

B.4. Démarche qualité

17. La démarche qualité est principalement une démarche de management. Elle s'applique aussi aux organisations publiques, donc est applicable aux INS. Elle repose sur la Norme ISO 9001⁶. La certification selon la Norme ISO 9001 reconnaît l'efficacité d'une administration et permet de garantir la confiance et la satisfaction des usagers. Un rapport judicieux peut être établi entre l'adhésion au Système général de diffusion des données (SGDD), l'adoption et l'application des Principes fondamentaux de la statistique et la certification ISO 9001 (Cf. Encadré 2 et Annexe 2).

Encadré 2 : La Norme ISO 9001

La famille ISO 9000 traite principalement du "management de la qualité". Ce terme recouvre ce qu'un organisme réalise pour répondre aux exigences qualité du client et aux exigences réglementaires applicables, tout en visant (i) à améliorer la satisfaction du client, et (ii) à réaliser une amélioration continue de ses performances dans la recherche de ces objectifs.

Les normes de systèmes de management fournissent à l'organisme un modèle à suivre pour mettre en place et gérer le système de management. Ce modèle comprend les caractéristiques qui sont le fruit d'un accord consensuel des experts, qui les considèrent comme représentant l'état de la technique sur le plan international. Un système de management qui suit le modèle - ou qui est "conforme à la norme" - s'appuie sur la fondation solide des pratiques les plus récentes.

La certification fait l'objet d'une visite annuelle par un auditeur. Elle concerne les principales fonctions suivantes : ressources humaines, organisation, gestion des compétences, maintenance des ressources matérielles (locaux, moyens de communication, moyens de transport...), gestion des projets, communication interne et externe, planification de la production et des services, structuration de la fonction étude, gestion des informations provenant des clients, mesure de la satisfaction client, audits internes, amélioration continue, etc.

C. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

18. La démarche globale de management des ressources humaines recherche l'efficacité au niveau du recrutement, de la formation continue et du coaching, de la motivation positive et négative, de la communication, de la connaissance, de la planification et du contrôle de l'avancement des tâches.

19. Ces différents niveaux sont abordés très succinctement ci-après.

C.1. Le recrutement, la formation continue et le coaching

20. Au niveau du management général, l'objectif est de chercher à optimiser l'apport des ressources humaines à partir des éléments par lesquels on agit habituellement : compétence, motivation, information, organisation, gestion des groupes.

⁶ *International Standard Organisation.*- Organisation internationale de normalisation.

21. Afin de s'assurer d'avoir un personnel adéquat, le recrutement se fait habituellement en évaluant les compétences et la motivation des candidats (Cf. annexe 1). Cependant, tel n'est pas souvent le cas dans les INS. Le seul critère utilisé, parce qu'il n'y a pas de compétition, reste le diplôme. Si celui-ci est important et constitue une présomption de compétence, on a quelquefois assisté à des situations désespérées où le cadre recruté éprouve de sérieuses difficultés d'adaptation annihilant toute confiance mise en lui.

Encadré 3 : Le coaching

En français coaching peut se traduire par accompagnement. Le « tutorat » et le « mentorat » peuvent être considérés comme de relatifs synonymes. Le mentorat est légèrement différent du coaching car il suppose de la part de l'accompagnant une position haute, un statut de guide. Le coach est en position haute sur le processus de changement, mais en position basse sur le contenu pour aider le client à progresser en autonomie.

Le coaching est un concept en émergence ; mais, il ne serait pas totalement nouveau. Socrate (V^{ème} siècle avant JC, précurseur de la maïeutique ou l'art d'accoucher les esprits ou l'art de faire découvrir à l'interlocuteur les vérités cachées en lui par un jeu de questions (Cf. Dictionnaires), pourrait être reconnu comme le père du coaching.

Par définition, le coaching est un accompagnement par une personne, le coach (ou l'accompagnant) qui, par l'écoute et le dialogue, aide, dans une période donnée et dans un cadre fixé, à franchir les différentes étapes de développement de la personne, que ce soit dans la sphère privée ou dans la sphère professionnelle.

Il vise l'accompagnement d'une personne dans la mobilisation de ses ressources. Il aide aussi à la recherche et à la mise en application de ses solutions propres. C'est d'ailleurs cette stimulation de l'endogène qui constitue la spécificité de la démarche de coaching.

Le coaching se distingue du conseil et de la thérapie. En effet, l'accompagnant ne se substitue jamais au client dans le choix de meilleurs comportements. L'accompagnant ne dicte pas des recettes même éprouvées à son client. Le client est son propre coach comme le patient est son propre thérapeute. Le coaching est un moyen au service d'une progression, le coach ou accompagnant agit comme un catalyseur du changement. Lors des séances, le coach va s'appuyer sur les ressources du client et le placer dans l'action. Le client se projette alors dans le futur et élabore une stratégie avec le coach, en aucune manière le client doit se justifier de ses actions manquées.

22. Il est donc important que les nouvelles recrues soient accompagnées à l'aide des formations pratiques ou du *coaching*⁷.

C.2. La motivation

23. L'agent qui accomplit le travail améliore le niveau de sa compétence. Il importe donc de contribuer efficacement à l'amélioration des compétences des collaborateurs, mais aussi leur motivation par des actions de formation continue ou pratique, ce qui peut constituer une récompense.

24. La motivation peut revêtir une forme positive, une récompense (félicitation, prime, promotion, formation continue) ou négative, une sanction (réprimande, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voire licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail du mieux possible. Il est à noter que la motivation positive est généralement plus efficace que la motivation négative. La sanction peut être démotivante pour l'intéressé. Mais, il faut relativiser cette crainte, car elle fait appel au principe de responsabilité et d'exemplarité. Elle renvoie aussi l'individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors jeu. Ce peut être un facteur de démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui qui se dévoue et celui qui ne fait rien. Le souci d'équité doit guider le manager. De ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique managériale, la notion de groupe ou d'équipe.

C.3. La communication et la gestion des connaissances

25. Il est essentiel que les agents, au niveau de hiérarchie comparable aient la même information. Les collaborateurs doivent disposer d'informations nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches,

⁷ Le concept est plus connu dans le domaine des sports. Il s'agit du fait que pour gagner, les athlètes ont, non seulement besoin de force, de musculature ou de technique mais également du mental, argument crucial pour faire la différence. Le *coaching* a depuis passé les portes des vestiaires pour s'introduire dans l'entreprise en passant par l'université. Apanage des élites, des hauts dirigeants et des hauts potentiels, il se démocratise progressivement.

notamment une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'INS lui-même, et de son environnement.

Cette communication doit être véhiculée par des canaux appropriés et accessibles : réunions de travail périodiques, notes de service, site Internet, etc. Cependant, l'abondance d'informations rend nécessaire aujourd'hui la mise en place de systèmes de gestion de l'information, comme les systèmes de *knowledge management* (Cf. Encadré 4).

Encadré 4 : Knowledge Management

La Gestion des connaissances (Knowledge Management, KM) est une démarche stratégique pluridisciplinaire visant à atteindre l'Objectif fixé (activité de l'entreprise) grâce à une exploitation optimale des Connaissances (savoirs, connaissances du métier, de l'entreprise, etc.) s'appuyant sur un Système Informatique et surtout un Management Appropriés (OCSIMA).

L'approche OCSIMA du Knowledge Management a été longtemps la seule à insister sur la définition de l'objectif. L'analyse de l'objectif permet d'identifier les connaissances stratégiques afférentes, la solution apportée par la stratégie Knowledge Management est appropriée.

La décomposition de l'objectif en attributs, critères et métriques (démarche courante en management de la qualité et des performances), permet de déterminer le chemin accompli.

C.4. Le suivi de l'avancement d'exécution des tâches

26. L'optimisation de l'organisation, c'est-à-dire l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité de l'exécution. Il est donc important de s'assurer de la planification des activités et du contrôle régulier de l'exécution des tâches. Ce contrôle régulier ne peut se réaliser que si la gestion des ressources humaines est saine.

27. C'est pourquoi il est coutumier de dire « *qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel* ». Cette gestion passe par le suivi des contrats de travail (dates d'expiration ou de renouvellement éventuel, le paiement rigoureux des salaires et primes) ; il s'agit aussi de s'assurer de la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires éventuelles, de planifier les congés annuels tout en organisant les remplacements, etc.

28. Ce point est autant élémentaire qu'essentiel, car il caractérise une part des obligations contractuelles ou statutaires pour un « CDD » ou un fonctionnaire envers son administration. Il garantit le fonctionnement régulier d'une administration donc une production tout aussi régulière.

C.5. Le leadership

29. « Etre patron ça s'apprend », une façon de dire aussi qu'il n'y a pas d'écoles de « patrons ». Pour être plus proche du mot anglais « leader », patron n'est pas vraiment le mot qui convient ; « guide » conviendrait mieux. Le « patron », le « chef », le directeur général, sont les « guides ». A ce titre, le guide gère une équipe de travail pour des objectifs bien définis ; il devrait se façonner des méthodes pour y arriver et occuper ainsi une position de dominante qui correspond aujourd'hui au sens donné au « leader ».

30. Le leader est reconnu par ses qualités (Cf. Annexes 1 & 3), notamment parler de leadership c'est faire référence au professionnalisme. Le « patron » doit être une personne respectée de ses clients (utilisateurs), de ses pairs pour ses bonnes pratiques, la satisfaction qu'il apporte aux utilisateurs et pour la bonne connaissance de ses produits.

31. Compte tenu de la position de l'INS au sein du SSN, l'impulsion que devra apporter son premier responsable sera déterminante au développement de la statistique. Aussi l'INS devrait-il avoir son plan de leadership qui comporterait des procédures administratives efficaces et harmonisées pour (liste non limitative) :

- développer des projets à moyen ou long termes ainsi que des plans d'action annuels correspondant ;
- organiser la gestion quotidienne ;
- faire participer l'ensemble du personnel à la réalisation des plans d'action ;
- proposer et organiser la formation continue du personnel ;
- maintenir une bonne communication ;
- assurer la continuité de la gestion.

32. Ce plan de leadership peut être modifié en fonction des priorités et de l'environnement.

D. DU CONCEPTUEL AU PRAGMATIQUE

33. Face à l'insuffisance des ressources, considérée généralement comme principale contrainte à la production statistique, comment l'INS devrait-il améliorer son fonctionnement de manière soutenable ? En d'autres termes, comment produire mieux et plus avec des ressources (humaines et financières) limitées ? Les réponses à ces questions, souvent ressassées, devraient être plus imaginatives, originales et volontaristes. Nous tenterons d'y apporter quelques orientations, sans épuiser le sujet, en examinant la faisabilité des points évoqués à la partie C de la présente communication.

34. Tout d'abord, il convient de rappeler brièvement les fonctions d'un INS.

D.1. Rappel des principales fonctions d'un INS

35. L'institut national de statistique est le point névralgique du dispositif national de production de données statistiques et d'informations pour le développement. La plupart des textes, organisant les INS dans les Etats membres d'AFRISTAT, définissent généralement leurs missions en termes assez précis :

- rassembler, dépouiller, analyser et diffuser une information statistique fiable ;
- assurer la coordination des activités du système national d'information statistique ;
- contribuer et veiller à l'usage généralisé des données statistiques.

36. Ces missions montrent à quel point l'INS a une grande responsabilité, responsabilité que lui confère le législateur.

Encadré 4 : Le Système général de diffusion des données

*Il existe deux niveaux de normes : tout d'abord, la Norme spéciale de diffusion des données (NSDD), qui a été établie en 1996 à l'intention des pays ayant ou pouvant souhaiter avoir accès aux marchés des capitaux internationaux. Ensuite, le Système général de diffusion des données (SGDD), mis en place en 1997 pour aider les pays à diffuser des données plus fiables, et qui s'adresse à tous les pays membres du FMI. Il importe de noter que, tandis que le SGDD s'attache à améliorer les systèmes statistiques, la NSDD a pour objet d'amener les pays dont les statistiques sont déjà de haute qualité à adopter des normes de diffusion internationales. L'adhésion aux deux catégories de normes est facultative, **mais dès lors qu'un pays souscrit à la NSDD, il est tenu de l'observer.***

Les pays qui choisissent de participer au SGDD doivent (i) s'engager à utiliser le SGDD comme cadre de référence pour l'établissement de leurs statistiques et (ii) décrire les pratiques en vigueur pour l'établissement et la diffusion des statistiques et les plans d'amélioration de ces pratiques à court et long termes, pour affichage sur le TAND (Tableau d'affichage des normes de diffusion des données).

Le SGDD porte sur un ensemble de cadres d'évaluation et d'indicateurs statistiques fondamentaux pour améliorer la qualité des statistiques. Le SGDD met l'accent sur l'adoption de bonnes pratiques dans quatre domaines des statistiques macroéconomiques (secteurs réel, des finances publiques, financier et extérieur) et dans le domaine des données sociodémographiques.

Le TAND est un outil de travail pour les analystes des marchés et autres usagers qui suivent l'évolution de la croissance économique, de l'inflation et d'autres indicateurs économiques et financiers dans les pays qui adhèrent à la NSDD et/ou au SGDD. Il décrit les pratiques statistiques de ces pays, telles que méthodologies et calendriers de diffusion, pour les catégories de données prescrites dans les secteurs réel, des finances publiques, financier et extérieur, et pour les participants au SGDD, la description couvre aussi les catégories de données sociodémographiques. C'est le FMI qui gère le TAND.

Par l'intermédiaire d'une page TAND (www.imf.org), les utilisateurs peuvent effectuer une recherche de métadonnées pour obtenir des informations avec n'importe quelle combinaison de pays, de catégories de données et de type de métadonnées, consulter le calendrier de diffusion préalable, obtenir des informations comparatives pour n'importe quelle combinaison de pays et de catégories de données afin d'identifier dans quelle mesure les pays observent les critères prescrits en matière de couverture, de périodicité et d'actualité des données.

37. La mission de collecte, de traitement et de diffusion des données statistiques est très exigeante. Cette exigence peut se décliner en termes d'obligation d'utiliser des méthodes et procédures de production éprouvées respectant les cadres ou normes admis par la communauté statistique internationale afin de permettre la comparabilité des données. Sur ce plan, le Système de comptabilité nationale de 1993 (SCN93), le SGDD du Fonds monétaire international (FMI) pour aider les pays à diffuser des données plus fiables, et bien d'autres, permettent d'améliorer significativement le rendement des systèmes statistiques.

38. La deuxième mission d'un INS est d'assurer la coordination des activités du SSN. Il s'agit de veiller à l'harmonisation des définitions et concepts utilisés en rapport avec les normes internationales.

Cette coordination ne devrait pas se limiter à la gestion des visas parfois exigés de certaines administrations pour mener des activités statistiques. Il s'agit aussi du suivi du respect du calendrier statistique. A titre d'exemple, le non-respect du calendrier statistique entraîne des retards dans l'élaboration et la publication de bon nombre de données statistiques, notamment les comptes nationaux. A travers les activités des conseils nationaux de la statistique, dont ils assurent généralement le secrétariat, les INS doivent faire respecter et véhiculer les bonnes pratiques.

39. Enfin, longtemps négligée, la fonction de promotion de l'utilisation des données statistiques, fonction qui valorise les résultats statistiques et le rôle du statisticien devant le public, le décideur et le bailleur de fonds, reste à développer sérieusement. Cette fonction ne peut être assurée à bien que si la diffusion est maîtrisée (Cf. Encadré 4) et si les Principes fondamentaux de la statistique officielle sont suivis⁸. Il convient aussi de rappeler que cette diffusion devrait se faire sur plusieurs supports pour rendre le message le plus intelligible possible à un public très divers. Il faut se rappeler qu'une information est mal comprise ou peu utilisée lorsqu'elle est mal présentée, notamment sur un support inadéquat et un langage peu accessible.

D.2. Plans d'action et rapports d'activités annuels, et programmes de travail de l'agent

40. L'élaboration d'une SNDS n'est pas une fin en soi. Elle doit être mise en œuvre conformément aux conditions qui ont librement présidé à son élaboration. Cette mise en œuvre doit être traduite dans des plans annuels glissants où les actions à mener sont définies sur la base des résultats attendus.

41. Le plan d'action annuel est un outil de pilotage et de coordination. Il permet le suivi de l'exécution de la SNDS. Aussi, les résultats de mise en œuvre des plans d'action doivent-ils être repris dans les rapports d'activités annuels. Il est donc inconcevable de disposer d'une SNDS et de ne pas s'investir dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action annuels qui doivent nécessairement être établis et mis en exécution. Ils permettent aussi de faire de meilleurs choix d'activités à réaliser et de limiter ainsi au maximum des activités spontanées qui, bien qu'utiles parfois, perturbent l'organisation du travail. Comme on dit, parlant des enquêtes par sondage, « *il vaut mieux une mauvaise stratification qu'une absence totale de stratification* », de même, un mauvais plan d'action vaut mieux qu'une navigation à vue.

42. Cependant, la disponibilité d'un plan d'action ne suffit pas non plus. Celui-ci doit être mis en œuvre par l'ensemble de l'équipe de l'INS. Il importe donc pour chaque unité de l'INS et même pour chaque cadre, maillon important de l'INS, de disposer d'un programme de travail annuel individualisé. Ces programmes individuels doivent viser l'atteinte des résultats inscrits dans le plan d'action. La plupart des cas d'oisiveté observés chez certains cadres des INS résultent de l'absence de programme individuel de travail, le cadre attendant tous les matins qu'une tâche lui soit affectée.

43. Si les SNDS peuvent être ambitieuses, les plans d'action, et les programmes de travail individuels, doivent être réalistes et fondés sur des ressources mobilisables. Un plan d'action et des programmes de travail individuels ambitieux donnent lieu à des rapports d'activités maigres, si les moyens n'ont pas suivi, et par conséquent peuvent refléter une relative inefficacité de l'institution.

44. Le devoir de « *rendre compte* » impose aussi la pratique d'élaboration de rapports d'activités annuels⁹ réguliers. Ces rapports doivent avoir pour objectif de mesurer le chemin parcouru et de permettre de corriger les erreurs de programmation en vue d'améliorer les plans d'action futurs.

45. En conclusion, l'élaboration de ces outils de programmation doit particulièrement tenir compte des ressources propres de l'INS et des ressources attendues des PTF. Pourquoi écrire dans un rapport d'activités que telle ou telle action n'a pu être réalisée faute de moyen alors qu'au moment d'élaborer le plan d'action l'INS n'avait pas de visibilité sur les disponibilités financières pour y faire face ?

D.3. Organisation de la production

D.3.1. Plan d'organisation

46. L'organisation de la production statistique a pour but d'optimiser l'efficacité du personnel de l'INS, cela inclut aussi la coordination du travail de l'ensemble des composantes du SSN¹⁰. Depuis la

⁸ Lire AFRISTAT *Etat des réflexions sur les Principes fondamentaux de la statistique publique*. Série Etudes n°2. Octobre 1999.

⁹ Parfois, on peut avoir besoin des rapports infra annuels pour assurer une coordination plus suivie des activités.

¹⁰ La plupart de lois statistiques prévoient cette coordination au sein du Conseil national de la statistique ou ce qui en tient lieu.

division du travail d'Adam Smith jusqu'aux méthodes les plus récentes et en passant par le taylorisme et le paternalisme bien connu, la manière dont le travail est réparti au sein de l'entreprise joue un grand rôle dans la productivité. Ainsi, la structuration générale de l'INS, en d'autres termes son organigramme, constitue un point de départ pour assurer une production statistique régulière. Face aux contraintes bien connues de faiblesse de ressources humaines et de l'insuffisance des moyens matériels et financiers quel type d'organisation mettre en place ?

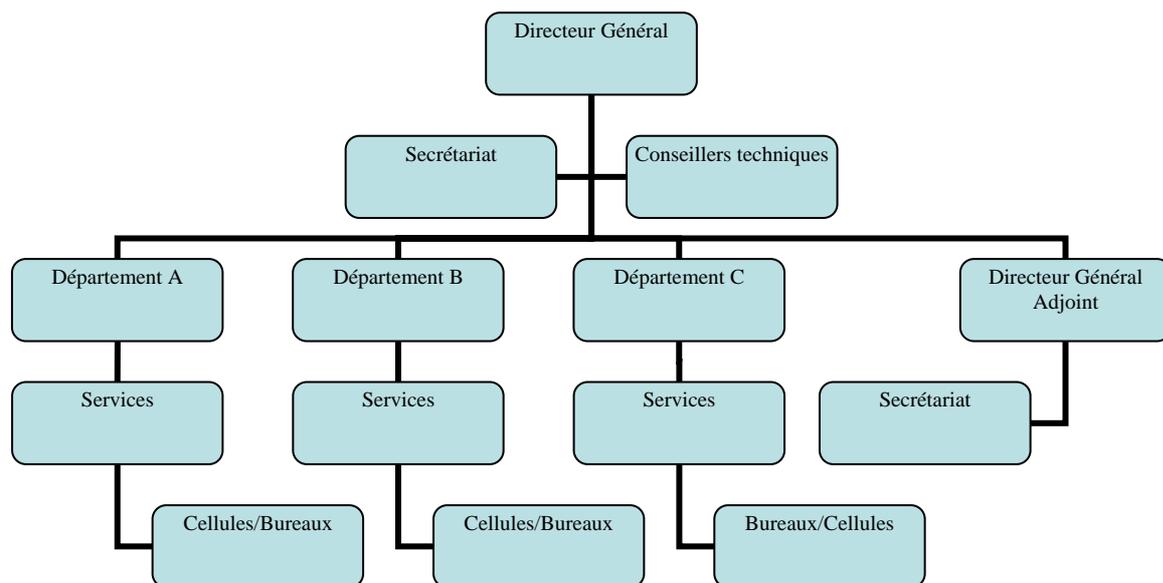
47. Le type de plan d'organisation le plus répandu dans les INS est dit organigramme hiérarchique (Cf. Figure 1).

48. Le deuxième niveau de cette disposition (Départements) est souvent conforme aux ambitions de l'INS. Les difficultés commencent généralement au troisième niveau (Services) pour les principales raisons suivantes :

- insuffisance de ressources humaines (effectif et qualité) ;
- faiblesse des moyens de travail pour doter chacune de ces unités de programmes de travail consistants et cohérents.

49. Il est ni rare ni extraordinaire de trouver, au niveau de ces unités, des agents sous-employés alors que d'autres ploient sous une masse énorme de travail. A cela, il faut ajouter l'effet produit par la tendance de plus en plus généralisée de constituer des groupes de travail ad hoc pour mener à bien tel ou tel projet¹¹.

Figure 1 : Exemple d'organigramme généralement rencontré dans les INS



50. En ce qui concerne cette dernière tendance, il convient de rappeler que cette manière de procéder est souvent sous-tendue par la disponibilité des financements pour effectuer les tâches pour lesquelles le groupe a été mis en place. S'il faut saluer le souci de garantir plus de succès à l'exécution de ces tâches, il n'en demeure pas moins que de tels projets, pour un INS fragile, contribuent d'avantage à désorganiser durablement la production, notamment celles des statistiques courantes. En effet, de tels projets et programmes absorbent généralement l'essentiel de cadres et agents compétents, parfois en grand nombre, délaissant ainsi d'autres activités, pour bénéficier d'importantes primes ou indemnités attachées à ces opérations. Les agents laissés de côté et ne participant pas aux projets similaires créent souvent une force d'inertie au sein de l'INS et c'est sans surprise qu'ils manifesteront peu d'intérêt ou peu d'empressement à exécuter les tâches abandonnées par d'autres ou les leurs propres. Il importe donc, lorsque cela est possible, d'éviter, à tout le moins de rectifier, de telles situations.

¹¹ Dans la plupart des cas, il s'agit de projets ou programmes financés par les PTF, le PCI-Afrique étant un des exemples.

D.3.2. Organisation par principaux produits attendus

51. Les plans d'action issus de la SNDS doivent faire ressortir clairement les produits (résultats attendus) ainsi que les ressources nécessaires à leur obtention. Cette dernière condition est très importante car elle permet de définir les équipes de travail au regard du calendrier de diffusion. Par exemple, la composition de l'équipe chargée de la production de l'indice des prix à la consommation doit être connue, de même pour celles chargées de comptes nationaux, et d'autres statistiques courantes. Par la même occasion, si des enquêtes ont été envisagées, les plans d'action devraient faire ressortir les ressources qui seront mises à contribution pour réaliser ces opérations de manière à assurer la continuité des activités courantes.

52. Ainsi de manière pratique, lorsque l'effectif d'agents ne le permet pas, il faudrait éviter de créer des services (troisième hiérarchie de l'organigramme), cellules administratives dont le mauvais fonctionnement peut entraîner une inertie certaine : par le jeu des textes, certains responsables voulant à tout prix conserver leurs prérogatives ou bloquant toute initiative de redéploiement des agents, etc. Le responsable du deuxième niveau devrait donc être chargé d'organiser le travail au sein des équipes (par produit) dont la composition varierait en fonction des priorités, chacune de celles-ci ne pouvant être négligée tant qu'elle figure au plan d'action.

53. Il ne s'agit pas de groupes ad hoc habituellement mis en place et dont les membres seraient les seuls à bénéficier des retombées financières générées par des projets. L'idée ici est de créer véritablement des équipes de travail solidaires, favoriser la mobilité et éliminer le maximum d'« éléments morts » ou oisifs au sein de l'INS. En effet, il est fréquent de trouver dans quelque service des agents peu suffisamment occupés, situation qui pourrait perturber l'harmonie de l'ensemble de l'institut.

54. Cependant, la mise en œuvre d'une telle organisation implique la mise en place d'un système de rémunération et d'attribution de primes des agents, plus juste et conforme aux efforts fournis par tous.

55. S'agissant des primes attachées à des projets particuliers, le fait de les attribuer strictement aux personnes qui participent directement à la réalisation d'un projet donné peut être considéré comme injuste si l'on considère que chaque maillon de l'institut a une influence directe ou indirecte sur la réussite du projet et de l'ensemble du plan d'action. Le système plus équitable consisterait à faire en sorte que chaque agent se sente concerné par la réussite de la mise en œuvre des activités menées. Les primes mobilisées, y compris dans le cadre des activités des projets, seraient versées dans une escarcelle commune et distribuées annuellement (ou infra annuellement) suivant des critères et une clé à définir. La communication devrait jouer un rôle très important pour réussir une telle organisation.

D.3.3. Plan relationnel

56. Chaque agent de l'institut s'insère dans un projet et doit donner du sens au travail. Les bonnes personnes doivent être mises à la bonne place (*the right man at the right place*) au moment où il faut. La façon de manager dépend beaucoup du caractère du responsable, et notamment de son savoir-faire relationnel, et de la personnalité de l'équipe. Sur le plan strictement relationnel, certains comportements du responsable contribuent à inspirer confiance et crédibilité (liste non limitative) :

- être constant : même si un chef est mauvais mais constant dans sa médiocrité, ses collaborateurs sauront « le prendre » ;
- dire les choses : ne pas taire les incorrections ou les points positifs ;
- tenir ce qui est promis (sanction comme gratification) ;
- ne pas commettre la même erreur (le chef a aussi droit à l'erreur) ;
- croire en ce qu'il fait ;
- être juste dans les décisions prises, en particulier vis-à-vis des collaborateurs ;
- être responsable de sa parole et de ses actes (ne pas constamment se réfugier derrière un collègue ou un collaborateur pour justifier une insatisfaction).

57. L'application de ces propositions peut paraître difficile sur le terrain. Il y aura toujours une « bonne raison » pour viser un avantage à court terme et ne pas faire les choses correctement. Pour y arriver, les responsables, à tous les niveaux, doivent organiser régulièrement des réunions de management (réunion de direction¹²) et des réunions de coordination et d'évaluation du plan d'action. A cette

¹² Ces réunions regroupent le directeur de l'INS et ses collaborateurs de rang immédiatement inférieur.

dernière catégorie de réunion, participent les responsables des produits et ceux chargés de l'administration et des finances. En plus de l'utilisation de notes de service et de tableaux d'affichage, ces réunions permettent aussi la circulation de l'information. Faudrait-il ajouter que la bonne pédagogie consiste à répéter, répéter, répéter et à montrer l'exemple.

58. Enfin, les exemples de phrase suivants sont à bannir :

- *Tout le monde le fait* (si c'est mal, c'est pas une raison) ;
- *On l'a toujours fait* (oui mais les temps changent) ;
- *Je pensais que, je croyais que, normalement, logiquement* (la personne sait ou elle ne sait pas et si la personne ne sait pas elle s'informe) ;
- *Je n'ai pas eu le temps* (je n'ai pas pris le temps, ce n'est pas dans mes priorités) ;
- *On* (toujours dire Je ou Nous).

E. CONCLUSION

59. Le management des INS est au centre de leur succès. Cette gestion devrait être pensée à l'image de toute unité de production qui privilégie des produits de bonne qualité pour la satisfaction du client. L'image peut paraître forte et irréalisable pour les INS d'Afrique au sud du Sahara. Mais elle correspond pourtant à un besoin pour améliorer la production.

60. La bonne gestion des ressources est une condition nécessaire à remplir. Face à une rareté de ces ressources pour la plupart des INS, il convient d'être plus inventif pour bâtir les stratégies de réussite. Le plan de leadership, expression souvent réservée aux entreprises privées, trouve aussi tout son sens dans les INS. Il revient donc aux responsables des INS de concilier le caractère « administratif » de leur environnement et l'exigence de gestion axée sur les résultats.

ANNEXE 1 : EXTRAIT DES CAHIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE (FRANCE) N° 223 – MAI 2003. PP. 20-22

Du « leadership » dans la fonction publique ? D'après une étude comparative menée dans sept pays. Par Françoise Waitrop et Céline Chol¹³, Institut de la gestion publique et du développement économique

Au moment où, en France, se fait jour l'idée d'une réforme de la **haute fonction publique**¹⁴, il paraît opportun de souligner l'importance d'une refonte de l'encadrement supérieur, composante essentielle des réformes en matière de gestion publique.

En France, la modernisation est déjà à l'œuvre à travers la nouvelle loi organique relative aux lois de finances¹⁵. Mais cette réforme ne se contente pas de modifier les procédures budgétaires. Elle a une portée bien plus grande et bien plus cruciale si l'on considère qu'elle offre le cadre nécessaire à un changement de culture, à une plus grande souplesse et à une plus grande autonomie de gestion. En privilégiant une logique de résultats, elle permet de s'affranchir des nombreuses règles qui structurent le cadre de travail et rend d'autant plus nécessaire le management, qu'il s'agisse de la gestion des processus ou des compétences. Cette autonomie de gestion renforce le principe de responsabilité. Elle donne aux dirigeants une liberté d'action qui doit s'accompagner de la transparence des informations et de l'obligation de rendre compte de l'utilisation des crédits mais aussi de l'efficacité de l'action.

Un nouveau profil de gestionnaire et de leader

Faire émerger ce nouveau profil de gestionnaire ou de leader exige de repenser la stratégie de formation et de gestion des cadres supérieurs.

Que réforme de la gestion publique et refonte de l'encadrement supérieur soient liées est un fait souligné par l'étude que nous avons menée dans sept pays¹⁶ actifs dans la modernisation : Belgique, Canada, États-Unis, Italie, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas et Royaume-Uni.

De fait, au cours des années 1980-1990, la plupart des pays de l'OCDE ont entrepris des réformes significatives en matière de gestion publique. En réponse à des crises budgétaires ou de légitimité de l'administration, elles ont eu pour objectif premier d'améliorer la performance publique mais elles ont profondément transformé les valeurs et le fonctionnement des administrations.

Fondées sur la déconcentration de la décision, une plus grande autonomie de gestion et la responsabilisation sur des résultats, ces réformes d'envergure ont dû s'appuyer sur des cadres supérieurs capables de porter cette « mutation » et de conduire le changement. Sont alors apparues les deux figures du manager-gestionnaire et du leader, capables d'innover, de rendre compte, de dialoguer et de communiquer.

Repenser l'encadrement supérieur n'a pas seulement consisté à modifier le profil du haut fonctionnaire, mais s'est traduit par la singularisation d'un groupe, interministériel, géré de façon stratégique et formé à ces nouvelles exigences : « *Top manager* » en Belgique, « *Executive* » au Canada, « *Alta dirigenza* » en Italie, « *Senior executive service* » aux États-Unis et en Nouvelle-Zélande, « *Senior civil service* » au Royaume-Uni ou encore « *Senior public service* » aux Pays-Bas.

¹³ Ce texte n'engage que leurs auteurs et non l'institution à laquelle elles appartiennent.

¹⁴ Une réflexion sur la haute fonction publique est menée au niveau interministériel ; parallèlement la Commission sur la réforme de l'ENA et la formation des hauts fonctionnaires présidée par Yves Thibault de Silguy, a été installée le 24 janvier 2003.

¹⁵ Réforme de l'ordonnance de 1959, août 2001.

¹⁶ Étude du département Recherche, études, veille de l'Institut de la gestion publique et du développement économique portant sur « Réformer l'encadrement supérieur, l'expérience de sept pays », février 2003. Étude réalisée par Françoise Waitrop, Céline Chol, Brigitte Coué, Olivier Girardin et Michel Maréchal.

Encadré n°1

La création d'un groupe différencié de cadres supérieurs : les exemples belge et italien

En **Belgique**, la création de fonctions mandatées constitue le pivot de la réforme Copernic (2000). L'accent a été mis sur l'encadrement supérieur de haut niveau, désormais clairement identifié (environ 450 personnes sur les 2000 anciens cadres supérieurs).

Baptisés *top managers*, ils sont tout à la fois symbole et vecteur de la modernisation. Les fonctions concernées sont les présidents des comités de direction, les directeurs généraux, les directeurs et les directeurs régionaux.

L'encadrement supérieur ou la « *dirigenza* » de l'administration centrale est constitué de deux niveaux en **Italie** : les dirigeants généraux et les dirigeants. Le niveau de dirigeant est caractérisé par la fonction de manager, d'encadrement et non pas la personne qui occupe le poste. Cette donnée objective permet d'avoir une vision claire du nombre de cadres supérieurs.

Le « leadership » condition de la réforme

Pourquoi accorder tant d'importance aux cadres supérieurs et investir autant dans leur gestion ? Dans une administration de plus en plus fragmentée -déconcentration et développement des systèmes d'agences-, ils sont garants de la cohérence et de l'unicité de l'action gouvernementale. Ils sont, par ailleurs, porteurs des valeurs essentielles du service public -neutralité, impartialité, intégrité- qui restent déterminantes dans tous les systèmes étudiés. Ils ont, enfin, un rôle moteur dans l'amélioration continue du service public.

Pour rendre leur administration plus performante, les pays étudiés ont pris conscience qu'au-delà de la rationalisation des dépenses publiques, il était nécessaire de mieux motiver l'ensemble des agents et donner du sens à leur action. Or, savoir se projeter dans l'avenir, savoir construire des plans stratégiques, savoir les communiquer tant en interne qu'auprès des citoyens, requièrent des qualités et des compétences nouvelles. Elles sont moins académiques, moins techniques. Elles mettent l'accent sur la capacité à s'adapter à un environnement changeant, à se mettre au service de son équipe et à répondre aux besoins des usagers. C'est ce que recouvre le terme de « *leadership* ».

Bien évidemment, privilégier le « *leadership* » n'exclut pas la composante managériale, qui reste forte. Le dirigeant doit faire preuve de grandes qualités de gestionnaire ancrées dans une culture du résultat et de la responsabilité, capable de mobiliser moyens et ressources pour atteindre des objectifs institutionnels. Cette « éthique de la responsabilité » demeure l'un des pivots de la modernisation.

De cette réflexion sur ce que doit être le cadre supérieur découle tout le processus de gestion du dirigeant, du recrutement à l'évaluation, de la mobilité à la formation.

Encadré n°2

Les valeurs de « leadership »

Ces qualités ne sont pas abstraites et reposent sur d'importants travaux d'étude aboutissant à l'élaboration de profils et de grilles de compétences.

Quatorze compétences clés regroupées en cinq ensembles au **Canada** :

- compétences intellectuelles
- capacité à façonner l'avenir (vision)
- compétences en gestion (travail en équipe, partenariat...)
- compétences relationnelles (communication, relations interpersonnelles)
- qualités personnelles (souplesse du comportement, éthique et valeurs, confiance en soi)

Un cadre comportemental au **Royaume-Uni** avec six compétences clés :

- donner des objectifs et une direction
 - avoir un impact personnel
-

-
- *penser stratégique*
 - *motiver ses employés*
 - *s'améliorer en apprenant*
 - *se mobiliser sur la prestation des services*

*Une grille de compétences couvrant le périmètre des fonctions d'encadrement aux **Pays-Bas***

- *mise en pratique cohérente des principes de gouvernance (vision de l'avenir, leadership, capacité à fixer des objectifs...)*
 - *capacité à résoudre des problèmes (capacité d'analyser des informations, faculté de jugement, faculté de conceptualiser...)*
 - *relations interpersonnelles (capacité d'écoute, sensibilité, flexibilité, capacité à collaborer)*
 - *efficacité (sens de l'initiative, contrôle, capacité à déléguer, réactivité)*
 - *impact (sens de la communication, confiance en soi, pouvoir de conviction, ténacité)*
 - *souplesse (motivation à la performance, capacité d'apprentissage, résistance au stress)*
 - *attention portée aux principes de gouvernance (environnement de travail, intégrité, dévouement, éthique)*
-

Recruter autrement

En conséquence, sont recrutés des cadres ayant déjà démontré leurs capacités. Il s'agit souvent de recrutements de seconde moitié de carrière, effectués y compris hors de la fonction publique. Si les hauts dirigeants issus du secteur privé - des régions et des ONG- forment une minorité, cette politique d'ouverture n'est pas purement symbolique. Elle a fortement contribué au changement de mentalités en cours au sein des administrations.

Une stratégie de recrutement définie à l'échelon interministériel et ouverte à des candidatures externes permet d'organiser un véritable « marché de l'emploi » de l'encadrement supérieur : favoriser la concurrence permet ainsi de recruter la bonne personne au bon poste et au bon moment.

Autre élément intéressant, le mode de recrutement est au service de la stratégie qu'adopte chacun des pays en ce qui concerne l'encadrement supérieur : recherche du bon profil en faisant appel à des centres d'évaluation ou « assessment centre » (Royaume-Uni, Belgique, Canada), recherche de la transparence et de l'objectivité à travers le recours à des commissions indépendantes parfois présidées par des personnalités extérieures (États-Unis, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas), dépolitisation de la fonction publique par le recrutement sur concours (Italie).

Une autre conception de la carrière

À la différence de la France, où il y a séparation du grade et de l'emploi, la carrière correspond à l'exercice de responsabilités et de fonctions successives qui font l'objet de nominations ou de contrats à durée déterminée. Les dirigeants recrutés n'en font pas moins carrière dans la fonction publique. Coexistent deux types de contrats et de nominations : l'une à durée indéterminée lors de la prise de poste initiale et l'autre à durée déterminée pour chaque fonction exercée.

Par ailleurs, c'est la logique fonctionnelle qui dessine les contours de l'encadrement supérieur. Un cadre supérieur se définit, dès lors, par le poste d'encadrement ou de pilotage stratégique qu'il occupe. Selon cette définition, à haut niveau, on distingue clairement l'expertise de l'encadrement supérieur.

Enfin, la gestion centralisée de l'encadrement supérieur en permet une gestion qualitative. Tout au long de leur carrière, les cadres représentent un vivier de potentiels destinés à occuper des fonctions de plus en plus élevées.

Construire les carrières de manière stratégique

La carrière du cadre supérieur se bâtit à partir de l'évaluation. Ainsi, des Pays-Bas où c'est le développement personnel qui prime, aux États-Unis et au Canada, où le mérite individuel se conjugue avec le suivi des performances des organisations, jusqu'en Italie et en Belgique où seule compte la

capacité à atteindre les objectifs fixés, c'est l'évaluation qui détermine le rythme des promotions et la part variable de la rémunération. Les outils de l'évaluation diffèrent selon l'importance accordée au mérite individuel ou à la performance de l'organisation. Dans le premier cas, c'est l'« évaluation à 360° » qui va primer, dans le second, l'accent sera mis sur le contrôle de gestion. Dans l'évaluation à 360°, entrent en jeu le regard du supérieur, mais aussi celui des pairs, des collaborateurs voire des usagers.

Au cœur de la stratégie et dans l'optique d'une amélioration continue de la compétence des cadres supérieurs, la formation continue et la mobilité jouent un rôle de premier plan. La formation continue, souvent obligatoire, est principalement axée sur le développement des qualités de leader et de gestionnaire et sur la capacité à négocier et travailler dans un environnement international. Instrument déterminant, elle accompagne les décisions de promotion et détermine l'accès du vivier aux fonctions d'encadrement supérieur.

Autre outil de développement de la carrière, la mobilité a, dans la plupart des pays, justifié la mise en place d'un groupe différencié de cadres supérieurs, et a été motivée par quatre facteurs :

- ✓ l'amélioration continue des compétences ;
- ✓ la dynamisation de la concurrence sur les postes afin de s'assurer de la qualité du postulant
- ✓ le renforcement de la coordination et de la cohérence de l'action gouvernementale ;
- ✓ la rupture avec le « patriotisme » et le corporatisme d'agences ou de ministères au profit d'une éthique du service public.

Décloisonner l'encadrement supérieur

Mettre au premier plan le leadership et les valeurs fondamentales du service public, gérer stratégiquement recrutement et carrière attestent bien évidemment d'une nécessaire gestion centralisée de l'encadrement supérieur. Cette centralisation ne signifie pas pour autant repli élitiste et corporatisme. L'idée est plutôt que cette gestion d'une collectivité de cadres répond à un besoin collectif de compétences. Il ne s'agit pas seulement de pourvoir un poste vacant lorsqu'il y a recrutement, mais d'aller chercher, là où ils se trouvent, « savoir-faire » et éléments d'innovation pour améliorer le service aux usagers.

Enfin, l'encadrement supérieur dans les pays étudiés n'est pas cloisonné. Bien au contraire, on note une très forte perméabilité entre sphère publique d'une part et monde académique, société civile, organismes privés d'autre part. S'observe aussi une très large ouverture sur les cultures et les idées développées par les administrations d'autres États. À l'évidence, le regard sur les « bonnes pratiques » étrangères et le lien étroit avec la recherche ont favorisé le développement de l'expertise, de l'évaluation et donc de l'efficacité de l'action publique.

La France, aujourd'hui à un moment charnière de sa modernisation administrative, a toutes les cartes en main pour réussir sa mutation culturelle ; va-t-elle saisir cette occasion, à l'image des pays qui se sont engagés dans la redéfinition de leur encadrement supérieur ?

Encadré n°3

Les dix enseignements de l'étude "Réformer l'encadrement supérieur, l'expérience de sept pays"

1. *Toute réforme de la gestion publique doit être vue dans sa globalité et intègre nécessairement une réforme de l'encadrement supérieur : aucune composante des mesures engagées ne doit être négligée sous peine de bloquer la cohérence du système dans son ensemble.*
 2. *Les réformes de l'encadrement supérieur sont, elles aussi, systémiques et refondent l'ensemble des aspects de la gestion des cadres supérieurs, des valeurs à l'évaluation.*
 3. *Il existe une volonté d'allier les valeurs essentielles du secteur public avec les nouvelles exigences de la performance, et les valeurs du leadership.*
 4. *C'est l'exercice de la fonction qui détermine l'appartenance à l'encadrement supérieur, et non le corps ou le grade.*
 5. *La responsabilité sur les résultats caractérise les fonctions d'encadrement.*
-

-
6. *L'encadrement supérieur jouant un rôle fondamental dans les réformes, il est identifié, singularisé et géré de façon spécifique, voire centralisé.*
 7. *Le recrutement privilégie les compétences personnelles de leadership et de management.*
 8. *Nomination, emploi et contrat permanent dans la fonction publique sont compatibles avec les nominations ou des contrats à durée déterminée sur des fonctions.*
 9. *La gestion de l'encadrement supérieur repose sur l'évaluation de la performance et / ou des compétences personnelles.*
 10. *La carrière se conçoit comme un parcours stratégique d'amélioration continue s'appuyant sur la mobilité et l'emploi à des postes à responsabilité croissante.*
-

Étude réalisée par le Département Recherche, Études, Veille de l'IGPDE, Ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie, février 2003.

Contacts pour se procurer l'étude :

Mél : francoise.waintrop@institut.minefi.gouv.fr / celine.chol@institut.minefi.gouv.fr

ANNEXE 2 : PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Le texte ci-dessous est la reproduction intégrale du contenu du document "Principes de management de la qualité".

Ce document fournit une perspective générale des principes de management de la qualité sous-tendant les séries ISO 9000:2000. Il donne une vue d'ensemble de ces principes et montre comment, ensemble, ils peuvent constituer une base pour l'amélioration de la performance et l'excellence organisationnelle.

Il y a de nombreuses façons différentes d'appliquer ces principes de management de la qualité. La nature de l'organisme et les défis particuliers auxquels il est confronté déterminent la façon de les mettre en oeuvre. Les INS saisiront l'intérêt d'établir des systèmes de management de la qualité fondés sur ces principes.

Les exigences des systèmes de management de la qualité et les lignes directrices qui s'y rapportent sont données dans la famille [ISO 9000](#).

D'autres informations sur les normes ISO 9000 sont disponibles auprès des [organismes nationaux membres de l'ISO](#) ou auprès du [Secrétariat central de l'ISO](#). Les demandes concernant les ventes devront également être adressées aux membres de l'ISO ou au [Secrétariat central de l'ISO](#).

L'ISO publie la revue bimestrielle [ISO Management Systems](#), (dans une édition française et une édition anglaise) qui présente régulièrement des mises à jour concernant cette famille de normes et l'actualité de leur mise en oeuvre dans le monde entier. Une édition en langue espagnole est publiée par l'organisme national espagnol de normalisation, [AENOR](#).

Introduction

Ce document est une introduction aux huit principes de management sur lesquels sont fondées les normes révisées relatives au système de management de la série ISO 9000:2000. Ces principes peuvent être utilisés par la direction pour servir de cadre à l'amélioration des performances de l'organisme. Ces principes ont été établis sur la base de l'expérience et des connaissances collectives des experts internationaux qui participent au Comité technique ISO/TC 176, [Management de la qualité et assurance de la qualité](#). Ce comité est responsable de l'élaboration et de la mise à jour des normes ISO 9000.

Les huit principes de management de la qualité sont définis dans l'ISO 9000:2000, *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire* et dans l'ISO 9004:2000 *Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances*.

Le document reprend ci-après l'énoncé normalisé des principes tels qu'ils figurent dans l'ISO 9000:2000 et l'ISO 9004:2000. Il donne un certain nombre d'exemples des avantages à retirer de leur mise en pratique et des actions entreprises d'ordinaire par la direction pour appliquer les principes destinés à améliorer les performances de l'organisme.

Principe 1 – Orientation client

Principe 2 – Leadership

Principe 3 – Implication du personnel

Principe 4 – Approche processus

Principe 5 – Management par approche système

Principe 6 – Amélioration continue

Principe 7 – Approche factuelle pour la prise de décision

Principe 8 – Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Principe 1 – Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Avantages clés:

- Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché.
- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client.
- Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.

Aspects découlant de l'application du principe 1 «Orientation client»:

- Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client.
- Assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client.
- Exposer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme.
- Mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats.
- Gérer méthodiquement les relations avec le client.
- Assurer, dans la démarche visant la satisfaction de la clientèle, une approche équilibrée avec autres parties intéressées (notamment les propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble).

Principe 2 – Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Avantages clés:

- Les buts et objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motive.
- Les activités sont évaluées, alignées et mises en oeuvre de façon unifiée.
- Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum.

Aspects découlant de l'application du principe 2 «Leadership»:

- Prendre en compte des besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble.
- Etablir une vision claire du futur de l'organisme.
- Définir des objectifs et des cibles réalisables.
- Créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme.
- Etablir la confiance et éliminer les craintes.
- Fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires et la liberté d'agir de manière responsable.
- Susciter, encourager et reconnaître les contributions des individus.

Principe 3 – Implication du personnel

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

Avantages clés:

- Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme.
- Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme.
- Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles.
- Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

Aspects découlant de l'application du principe 3 «Implication du personnel»:

- Le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme.
- Le personnel identifie ce qui freine ses performances.
- Le personnel accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes.
- Le personnel évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels.
- Le personnel recherche activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience.
- Le personnel partage librement le savoir-faire et l'expérience.
- Le personnel débat ouvertement des problèmes et des questions.

Principe 4 – Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Avantages clés:

- Coûts et durées de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources.
- Résultats améliorés, cohérents et prévisibles.
- Focalisation sur les opportunités d'amélioration et classement par ordre de priorité.

Aspects découlant de l'application du principe 4 «Approche processus»:

- Définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré.
- Etablissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés.
- Analyse et mesure du potentiel des activités clés.
- Identification des interfaces des activités clés avec et entre les différentes fonctions de l'organisme.
- Focalisation sur les facteurs – notamment les ressources, les méthodes et les matériels – qui amélioreront les activités clés de l'organisme.
- Evaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressées.

Principe 5 – Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

Avantages clés:

- Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés.
- Aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés.
- Conférer aux parties intéressés la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

Aspects découlant de l'application du principe 5 «Management par approche système»:

- Structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente.
- Compréhension des interdépendances entre les processus du système.
- Approches structurées avec harmonisation et intégration des processus.
- Assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages interfonctionnels.
- Comprendre les possibilités organisationnelles et établir avant d'agir les contraintes liées aux ressources.
- Cibler et définir comment devraient s'opérer des activités particulières au sein d'un système.
- Amélioration continue du système par le biais de mesures et d'évaluations.

Principe 6 – Amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

Avantages clés:

- Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées.
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme.
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

Aspects découlant de l'application du principe 6 « Amélioration continue »:

- Utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances de l'organisme.
- Assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue.
- L'amélioration continue des produits, processus et systèmes devient un objectif de chaque individu dans l'organisme.
- Etablir des buts afin d'orienter l'amélioration continue et des mesures pour en assurer le suivi.
- Reconnaître et prendre acte des améliorations.

Principe 7 – Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

Avantages clés:

- Décisions bien informées.
- Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées.
- Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

Aspects découlant de l'application du principe 7 «Approche factuelle pour la prise de décision»:

- Garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables.
- Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin.
- Analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides.
- Prises de décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.

Principe 8 – Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Avantages clés:

- Aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties.
- Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client.
- Optimisation des coûts et des ressources.

Aspects découlant de l'application du principe 8 «Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs»:

- Etablir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme.
- Mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires.
- Identifier et choisir les fournisseurs clés.
- Communication claire et ouverte.
- Partage d'information et des plans futurs.
- Etablir des activités communes de développement et d'amélioration.
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

ANNEXE 3 : EXTRAIT DE L'ENTREPRISE N° 197 – FEVRIER 2002 : LES SEPT PILIERS DU LEADERSHIP (NATHALIE MOURLOT)

Sept qualités, illustrées ici par de grandes figures historiques ou médiatiques, sont unanimement jugées nécessaires pour faire un bon dirigeant.

1. La hauteur de vue de Karajan

Qui n'a jamais rêvé d'être patron... Ne serait-ce que pour ne plus devoir obéir au sien, auquel on reproche tel ou tel défaut dont on s'estime, à tort ou à raison, indemne ?

Très peu d'hommes et de femmes possèdent l'étoffe d'un dirigeant. Mais de quoi au juste est-elle faite, cette étoffe ? Nous avons posé la question à des chefs d'entreprise, des coachs, des chasseurs de têtes, des sociologues... Leurs réponses ne permettent pas de dégager de profil type. Ce dernier n'existe pas. En revanche, sept caractéristiques ressortent, indispensables à quiconque entend occuper un jour la place de numéro 1.

« La première chose que l'on demande à un dirigeant, c'est de savoir qu'il est là pour exercer son métier de patron, et pas un autre, souligne Christiane Maréchal, du cabinet de conseil en gestion de carrière Lombard. Cela implique souvent un renoncement : le cuisinier doit lâcher ses casseroles, le designer ses crayons... » A l'image de Christophe Brun. Avant de créer Key Consulting (applications informatiques sur mesure pour supports mobiles), il a travaillé cinq ans comme responsable commercial en SSII : « J'étais très bon vendeur, raconte ce jeune PDG de 29 ans. Mais j'ai embauché un recteur commercial et je fais tout pour qu'il se débrouille mieux que moi. Un patron doit être un excellent généraliste. Pas le meilleur technicien, le meilleur financier ou le meilleur commercial de son entreprise ! »

Endosser ce costume de généraliste suppose d'acquérir les connaissances de base dans les domaines que l'on ne maîtrise pas et de conserver une vision d'ensemble. « A l'époque de la floraison des start-up Internet, toutes sortes de gens arrivaient avec un projet. Beaucoup manquaient de la hauteur de vue nécessaire pour être patron », témoigne Aude Walter, spécialiste du capital-risque chez Natexis Investissement.

2. La vision stratégique de Kasparov

Luc Delval a racheté la société Desaintghislain (décoration et rénovation de bâtiments) à son fondateur, qui se retirait. « Auparavant, j'avais longtemps été numéro 2 dans une PME. Mais je n'avais pas l'expérience du métier de patron, explique-t-il. Dans les six mois précédant la reprise, je me suis préparé intensivement à mon nouveau rôle. Il m'a tout de suite paru essentiel de donner un projet à l'entreprise. De décider quelles activités nous allions développer, quelle croissance du chiffre d'affaires nous allions viser... Et de le faire savoir à tous les collaborateurs dès mon arrivée. C'est ce que j'ai fait. » Bien pensé. Comme le souligne Jean-Philippe Saint-Geours, qui dirige le bureau français du cabinet de chasseurs de têtes Heidrick & Struggles, « il est capital pour un patron d'être porteur d'une vision pour son entreprise, de formuler les objectifs à moyen et long terme et d'anticiper les étapes à prévoir pour les atteindre. Un bon dirigeant est un grand stratège ». Le nec plus ultra, c'est la capacité de penser et d'agir à la fois à long et à court terme. « Les patrons les plus compétents possèdent la science rare de l'articulation entre tactique et stratégie », dit Jean-Claude Thoenig, professeur à l'Insead.

3. La force d'entraînement de Jeanne d'Arc

Tous les bons dirigeants sont dotés d'une dynamique personnelle rayonnante, constate Catherine Gorochov, PDG de la filiale ressources humaines de l'incubateur Republic Alley.

Ils aiment ce qu'ils font, ils font ce qu'ils aiment, et ils diffusent de l'énergie positive. » Jean-Philippe Saint-Geours renchérit : « Ce sont des individus qui mettent l'entreprise en tension. Par leur personnalité, leur façon d'être, leur langage corporel, ils savent inciter les gens autour d'eux à bouger, à progresser ensemble vers le cap fixé. »

Cette capacité d'entraînement (appelée aussi charisme) fait partie des qualités requises de tout responsable d'équipe. Mais dans le cas d'un patron, la difficulté de l'exercice est décuplée. D'abord

parce que l'équipe à laquelle il faut communiquer le « feu sacré » peut représenter plusieurs centaines ou plusieurs milliers de personnes... Ensuite parce que, comme l'explique Bruno de Courrèges, qui dirige le cabinet Sustainable, spécialisé dans l'optimisation des fonctions dirigeantes de l'entreprise : « Le PDG est le seul dans la structure à devoir gérer en direct une équipe complètement hétérogène. Un responsable commercial pilote des vendeurs, un responsable de la production, des techniciens, etc. Le PDG, lui, a la charge d'animer un comité de direction composé d'un directeur des ressources humaines, d'un directeur financier, d'un directeur technique... C'est-à-dire de personnalités dont les formations, les préoccupations et les approches n'ont rien à voir les unes avec les autres. Entre autres qualités, un PDG doit savoir diriger une équipe théoriquement "indirigeable" ! »

4. L'intelligence pratique, concrète et intuitive de Colombo

Quelqu'un doté d'une grande intelligence abstraite ne fait pas forcément un bon dirigeant, estime Daniel Grenon, qui préside au niveau mondial le cabinet de chasseurs de têtes Neumann international. Si vous êtes trop intellectuel, il vous manque quelque chose : l'instinct.

L'expérience montre que les chefs d'entreprise qui réussissent sont des hommes qui "sentent" bien les choses... et les gens ! » Mais l'intuition ne suffit pas : « Un bon dirigeant doit aussi être doté d'une intelligence pratique, au plus près du terrain, fait valoir Jean-Claude Thoenig. Les grands patrons savent distinguer ce qui est important dans leur business et se polariser sur les quelques points dont dépend la réussite de leur entreprise.

De plus, ils ont ce que j'appelle le "sens des signaux faibles". Au lieu de se satisfaire d'une vision pyramidale de leur entreprise, ils s'attachent à comprendre ce qui s'y passe réellement, à tous les échelons. Dans quel état d'esprit se trouve le personnel, comment les produits sont perçus en interne, comment les décisions stratégiques sont comprises, etc. Les structures pilotées par ce type de dirigeants ont généralement plusieurs coups d'avance sur leurs concurrentes. »

5. La capacité d'écoute et de communication de Mireille Dumas

Il y a deux sortes de gens : ceux qui parlent d'eux et ceux qui écoutent les autres, notent Patrice et Rémy Lesguer, qui dirigent le groupe Vet'Affaires (discount de vêtements). Les premiers sont incapables d'être patrons. Un bon dirigeant écoute tout le monde autour de lui : ses clients, ses fournisseurs, ses collaborateurs, ses banquiers... Chacun lui apporte des éléments qui l'enrichissent et l'aident à faire prospérer son entreprise. » Cette conception du rôle du décideur est partagée par Vanick Kurkdjian, gérant de la société de nettoyage de bureaux PK Net, qui dit consacrer beaucoup de temps à écouter ses 50 salariés comme ses interlocuteurs extérieurs. « Pour inciter les gens à parler, je les mets en confiance en leur montrant que je suis disponible. Et lorsqu'ils me parlent, je les écoute vraiment. Et je le leur prouve. » Mais ce n'est pas tout !

Un dirigeant doit certes savoir écouter, donc commencer par se taire, mais aussi... parler ! C'est la méthode Mireille Dumas, qui reformule et recadre en permanence sur le plateau les propos de ses invités. « La capacité à donner un feed-back clair à son entourage, à dire les choses, aussi bien positives que négatives, est essentielle », note Catherine Gorochov. « On attend d'un patron qu'il émette franchement un avis sur le travail de chacun, qu'il le communique à la personne concernée, et qu'il la récompense ou la sanctionne en conséquence », complète Christiane Maréchal. Un véritable travail de coach, en somme...

6. Le mélange de fierté et d'humilité de Gandhi

Le patron est un animal fier. Parce qu'il a nécessairement « une passion pour ses produits, ses clients, son entreprise », dit joliment Catherine Gorochov. Fier également de sa mission de patron : « C'est quelqu'un qui ne se demande pas ce que l'entreprise peut lui apporter, mais ce qu'il peut apporter à l'entreprise », observe Richard Aeschmann, directeur au sein du cabinet de chasseurs de têtes Alexander Hughes.

Fier, le chef se doit aussi d'être... humble. « L'humilité est un atout fantastique. Elle permet d'apprécier les succès sans se laisser aveugler, de rester conscient des risques, de ne jamais perdre de vue qu'une entreprise est fragile », remarque Mathieu Toulza-Dubonnet, PDG de MTD Finance. « On peut avoir des qualités de leader et être humble. Les meilleurs patrons sont ceux qui allient les deux, estime Gérard Carton, PDG du cabinet de conseil en management éponyme. Ils savent développer

leur structure en la tournant vers la satisfaction du client, la faisant passer avant leur intérêt personnel. Et prendre les mesures qui sont bonnes pour l'entreprise plutôt que pour leur ego ! »

7. La maîtrise de la prise de décision de Churchill

Quelle est la part des décisions qui doivent incomber au patron ? C'est une question de style de management. Certains dirigeants veulent avoir leur mot à dire sur tout, d'autres organisent le système de délégation dans leur entreprise de telle sorte que seules les décisions stratégiques remontent jusqu'à eux. Mais, que cela se produise cinq fois par jour dès qu'il s'agit de déboursier 1 000 euros, ou une fois par an avant de créer une filiale, tout patron a des décisions à prendre. « Et là, il est capital qu'il se montre capable de trancher, et de rester ferme ensuite sur le choix qu'il a fait », fait remarquer Richard Aeschmann.

Anciens patrons de PME, Jean-Marie Chapus et Jacques Raymond, qui animent le CRA (Cédants et repreneurs d'affaires), ont accueilli dans les locaux de leur association des centaines de candidats à la reprise d'entreprise. Ils confirment : « Il nous arrive très souvent de conseiller à un postulant de renoncer à son projet, parce que de toute évidence il ne possède pas une capacité de décision suffisante. Quelqu'un dont on perçoit qu'il ne saura pas départager deux secrétaires, choisir clairement entre cinq fournisseurs ou encore dire non à un client n'a en fait aucune chance de faire un bon patron. »

QUELQUES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Marcel ZADI KESSY, *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*. CEDA 1998

PRECAGED, *Diagnostic des ressources humaines des structures de planification et de gestion du développement au sein de l'administration et dans les collectivités décentralisées au Mali*. Rapport de consultation, 2000.

Nathalie MOURLOT, *Les sept piliers du leadership*. Extrait de l'Entreprise n° 197 – Février 2002

Françoise WAITROP, Céline CHOL, *Du « leadership » dans la fonction publique ? D'après une étude comparative menée dans sept pays*, Institut de la gestion publique et du développement. Cahiers de la fonction publique, n° 223 – Mai 2003

Stephen R. COVEY, *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*. First 2004.

AFRISTAT, *Programme stratégique de travail d'AFRISTAT pour la période 2006-2010*. AFRISTAT, 2006.

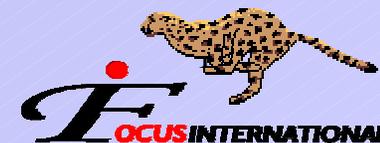
Séminaire de lancement de l'élaboration des Stratégies nationales de développement de la statistique (SNDS) pour les pays membres régionaux de la sous coordination d'AFRISTAT dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de comparaison internationale – Afrique

Bamako, du 29 août au 1er septembre 2006



Gestion Axée sur les Résultats & Planification Stratégique

Par Gilbert E. Oloko
(ogilbert@focusintl.com)



Gestion Axée sur les Résultats & Planification Stratégique

Par Gilbert E. Oloko

1. Quelques rappels succincts (pp. 03-19)
 - a) Organisation
 - b) Management
 - c) Résultats

2. Gestion axée sur les résultats (GAR)
 - a) Origines et principes fondamentaux (pp. 20-36)
 - b) Concepts fondamentaux (pp. 37-77)
 - c) Outils et systèmes (pp. 78-108)

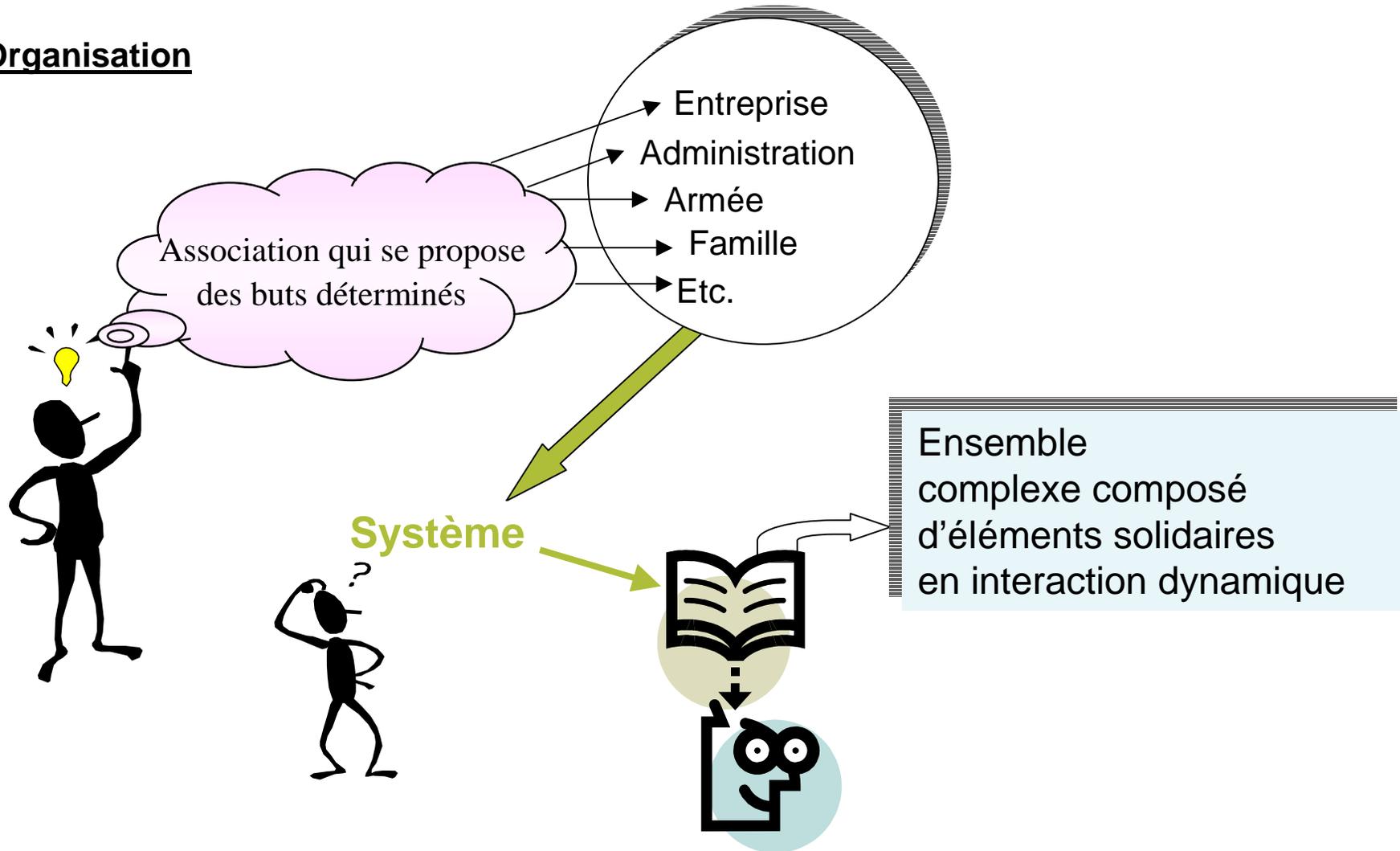
3. Planification stratégique (pp. 109-150)
 - a) Ce que c'est...
 - b) Comment ça marche...
 - c) A quoi ça ressemble...
 - d) Etude de cas... (pp. 131-150)

4. Auto-évaluation et perspectives immédiates



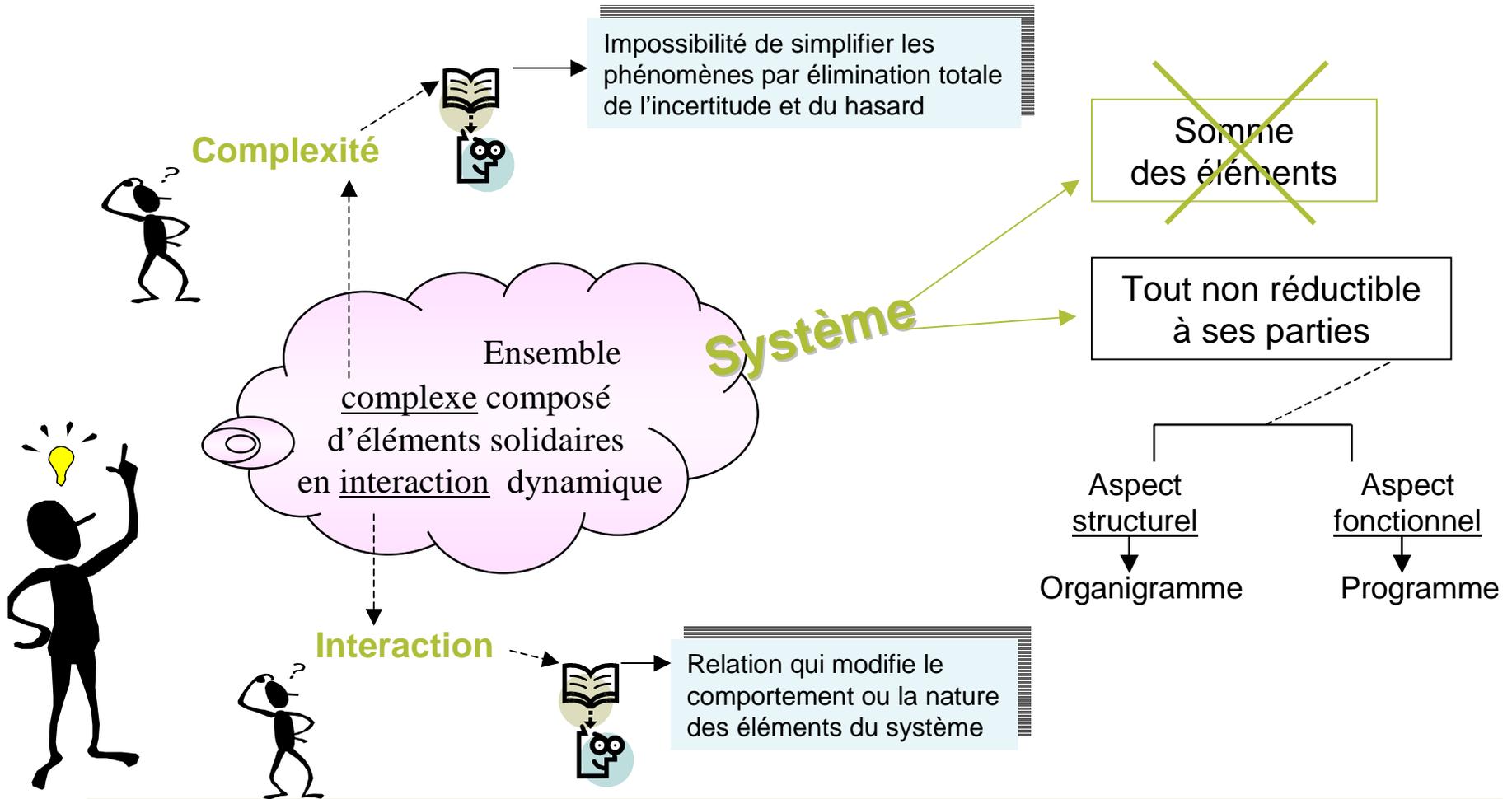
MANAGEMENT : Définitions

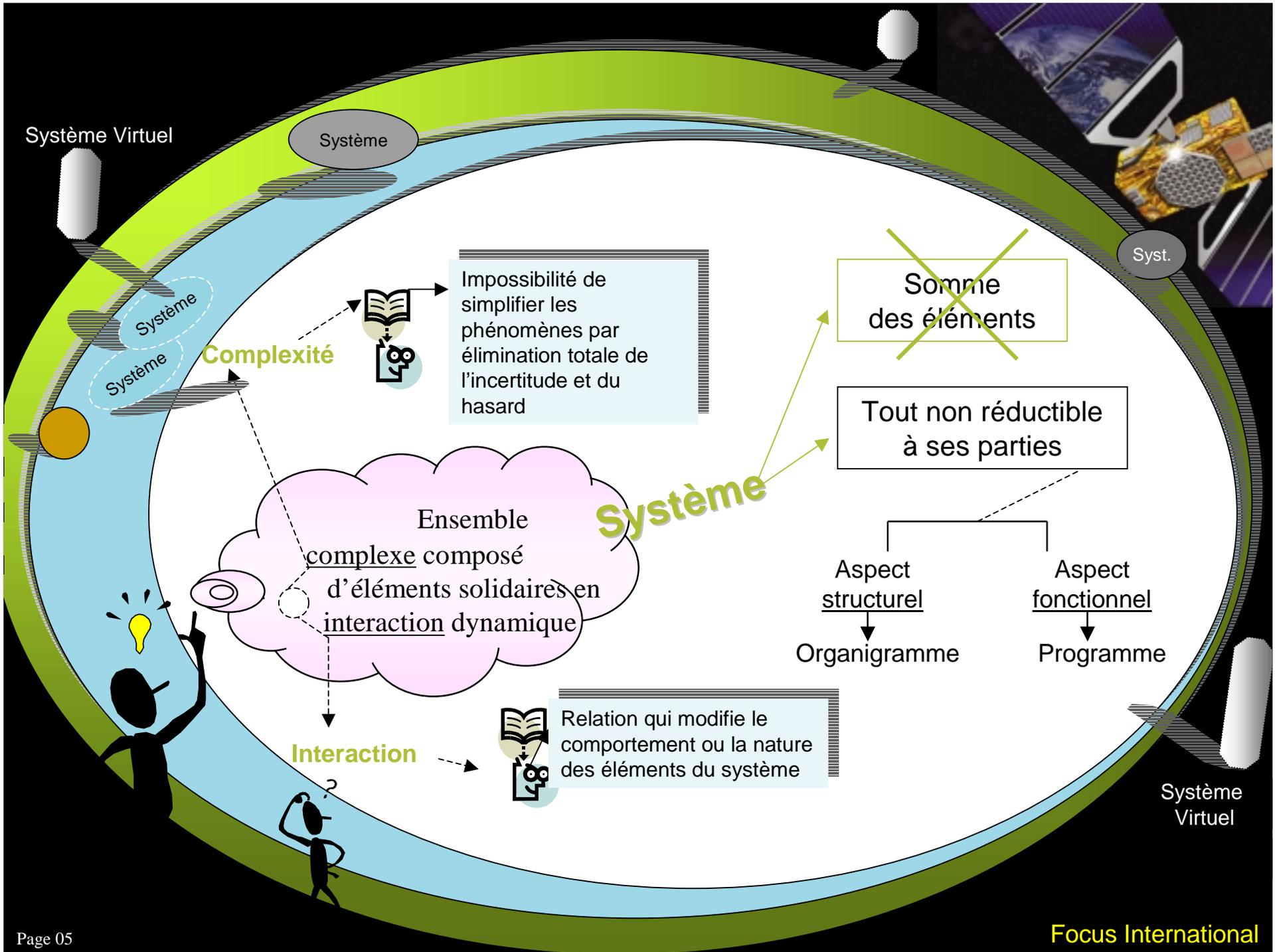
Organisation



MANAGEMENT : Définitions

...Organisation







Organisation

Systeme complexe évoluant dans un environnement interne et externe



Ensemble des variables contrôlables et incontrôlables déterminant la dynamique de changement continu dans laquelle évolue une organisation

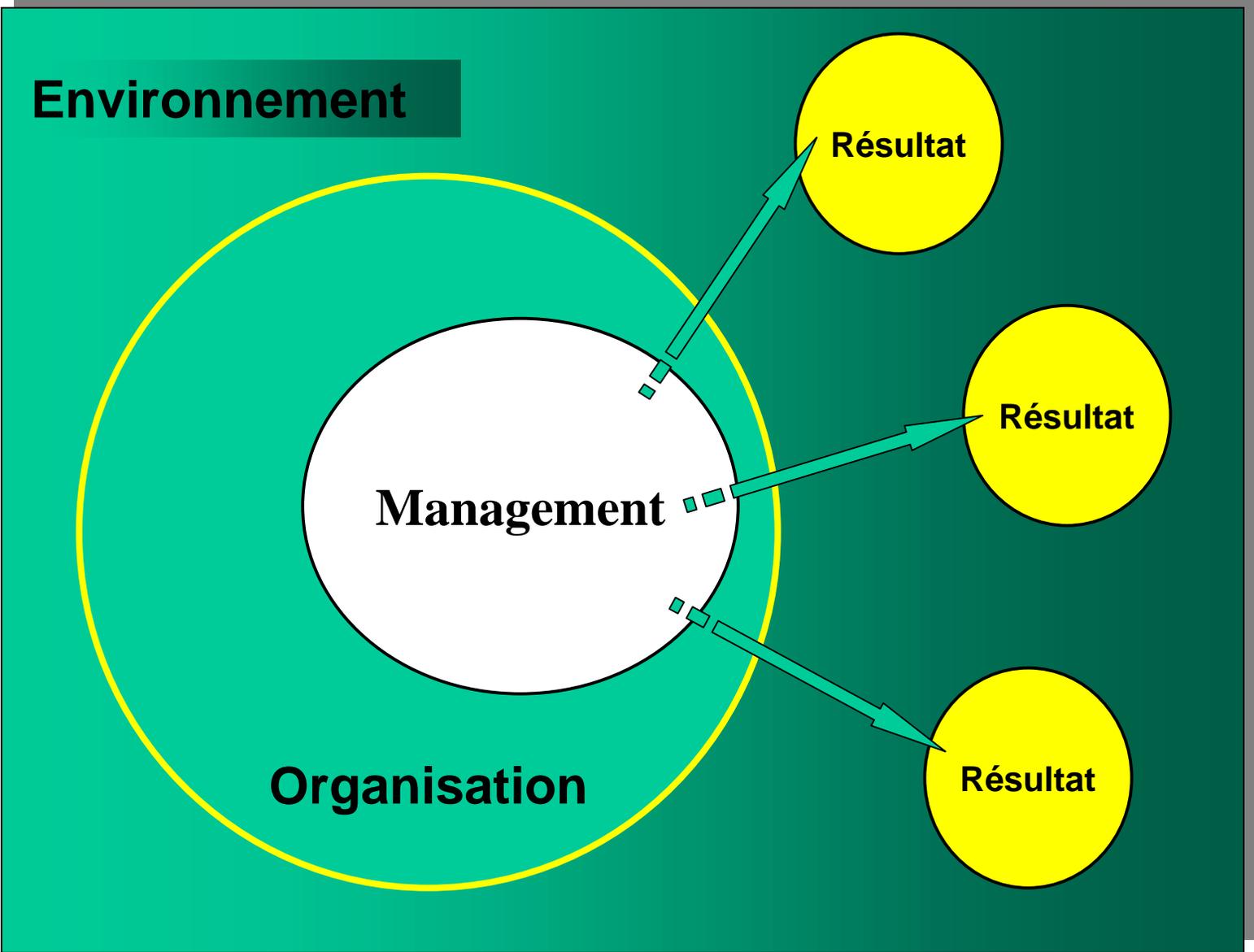
Environnement

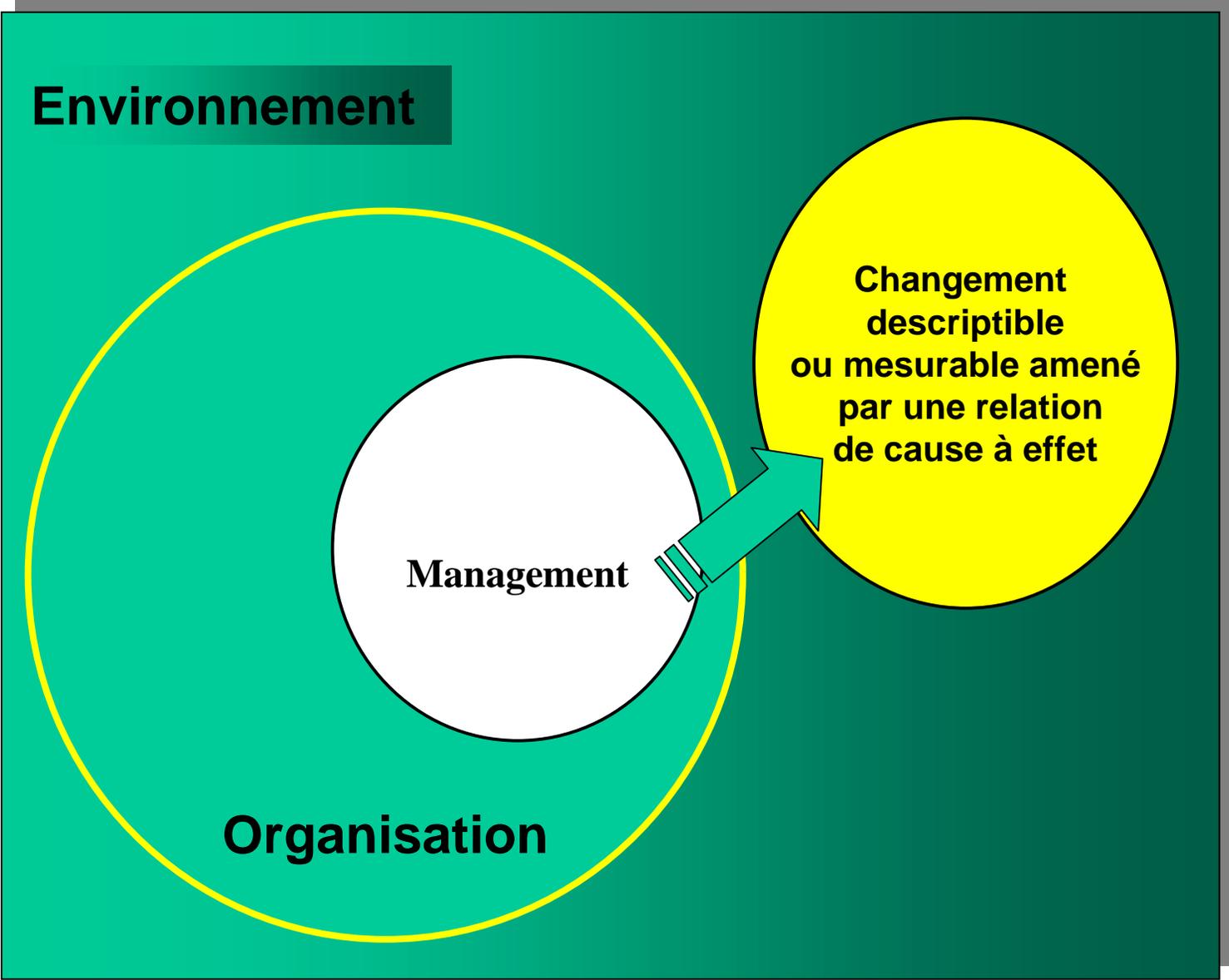
VARIABLES CONTRÔLABLES

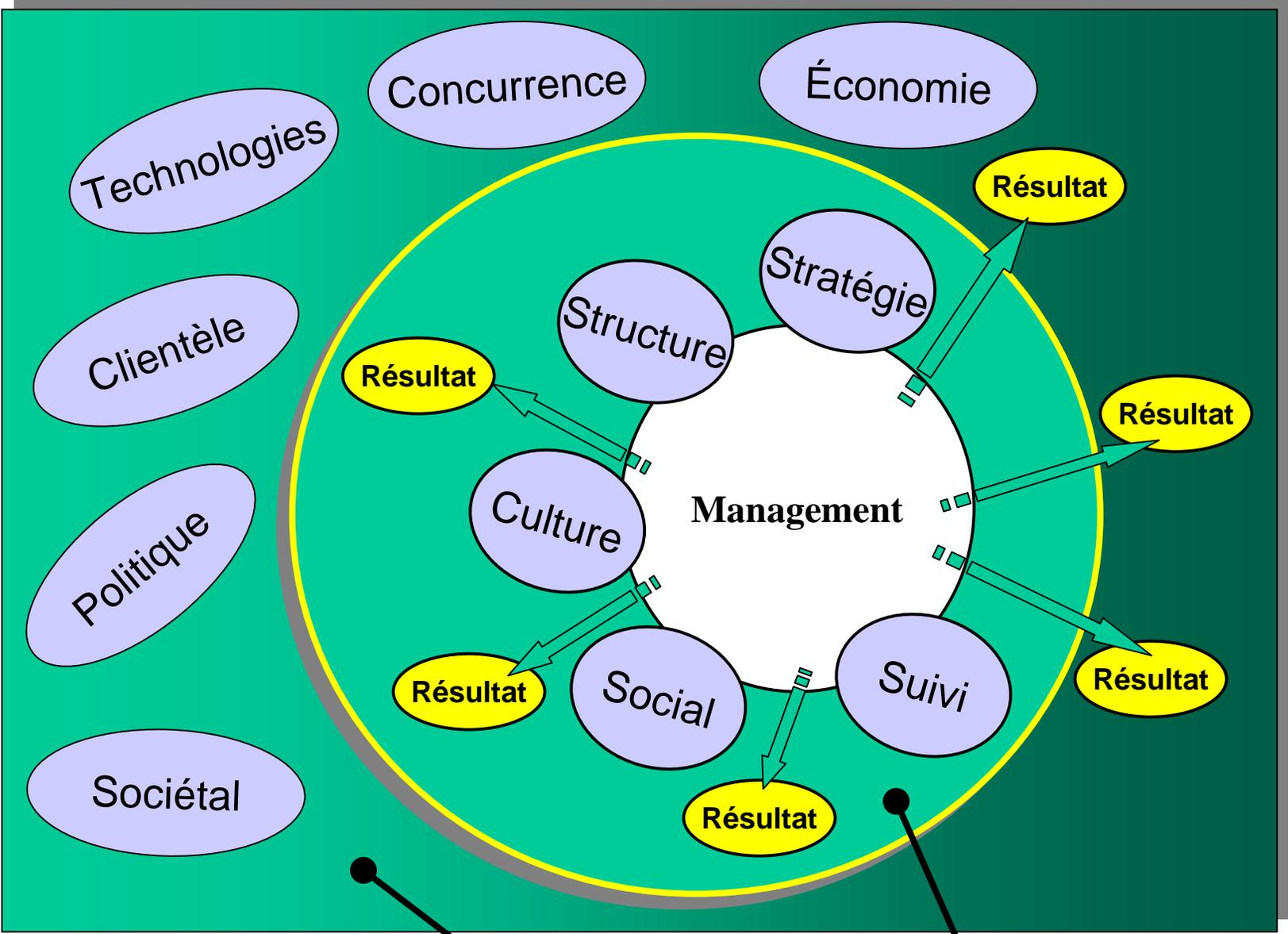
- Structure
- Aspects juridiques
- Ressources humaines
- Ressources financières et matérielles
- Fonction de gestion

VARIABLES INCONTRÔLABLES

- Dimensions politiques
- Dynamique économique
- Articulations sociales
- Information
- Dynamique culturelle







Environmente externe

Environmente interne 10

MANAGEMENT

Art de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler



MANAGEMENT

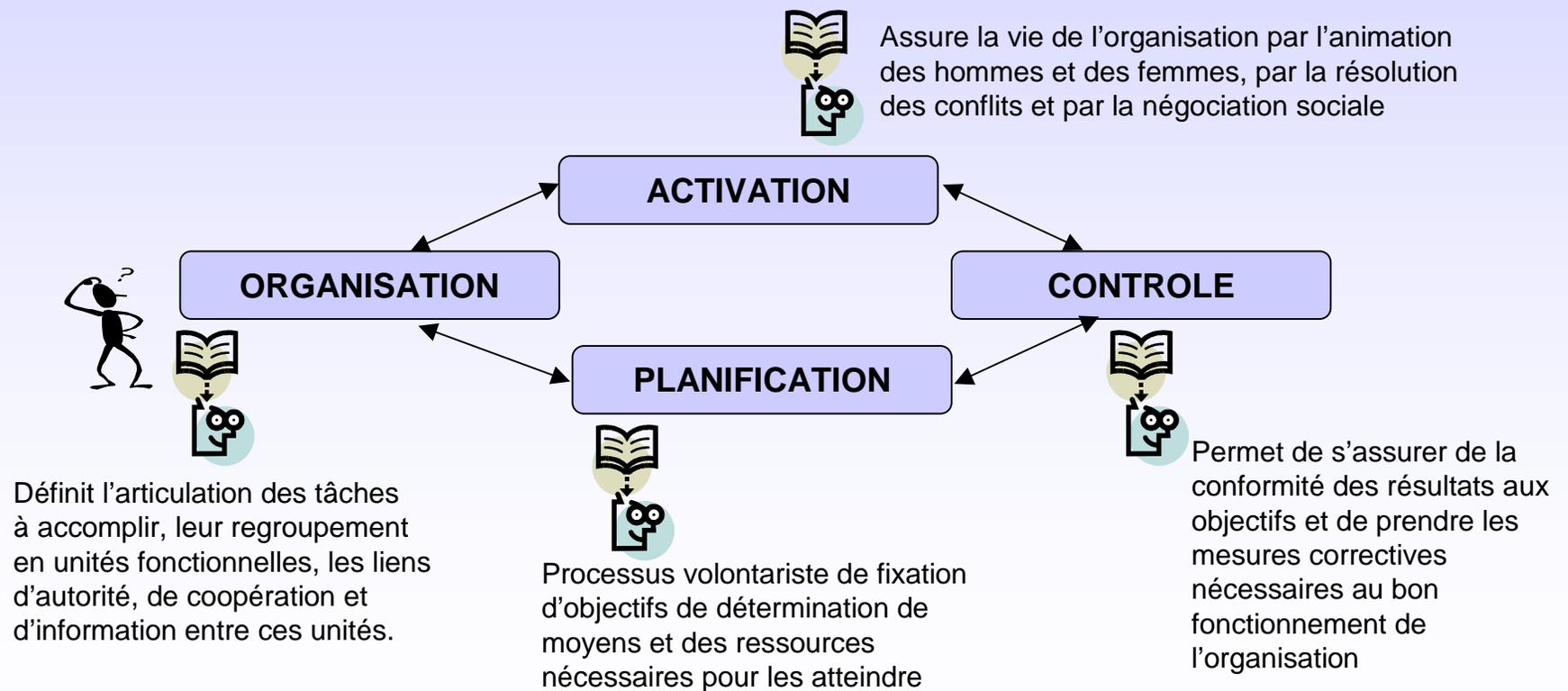
- ❑ Ne se réduit pas aux seules fonctions de direction ou de commandement des hommes et des femmes, mais couvre l'ensemble du pilotage d'un système complexe.
- ❑ S'appuie d'abord sur la conception d'un **modèle** de fonctionnement du système organisationnel, et en particulier sur sa décomposition en **sous-systèmes**.



Modèles organisationnels

... Il en existe plusieurs

Modèle classique de base

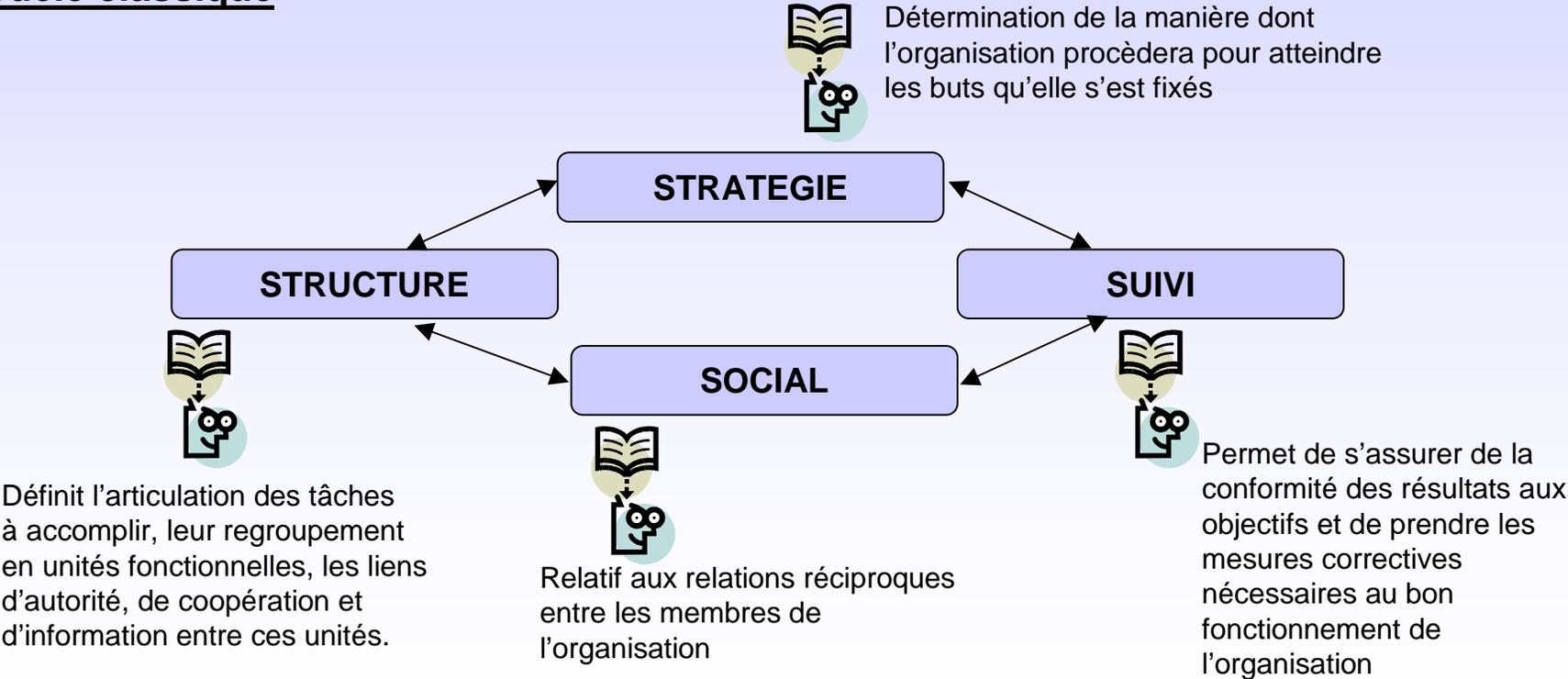




Modèles organisationnels

... Il en existe plusieurs

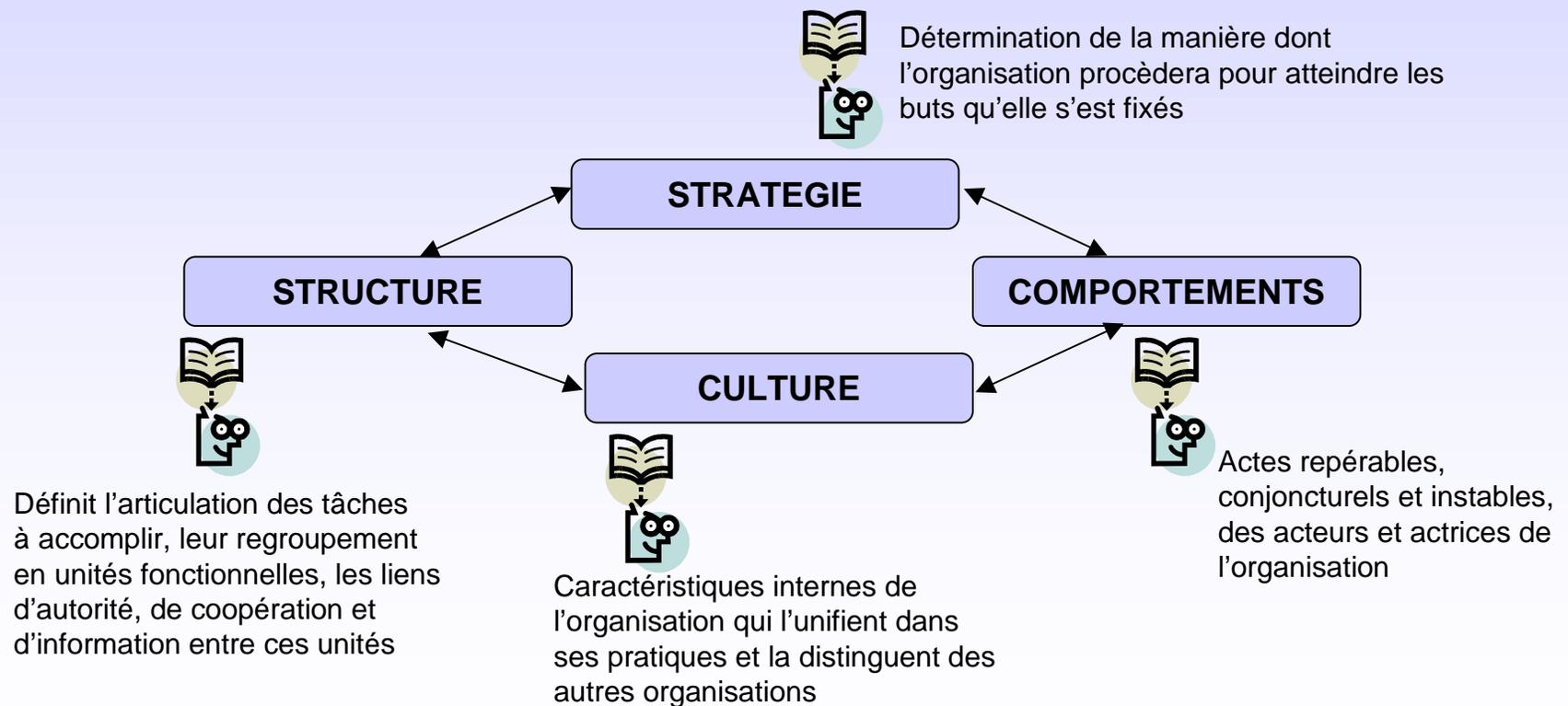
Autre représentation du modèle classique



Modèles organisationnels

... Il en existe plusieurs

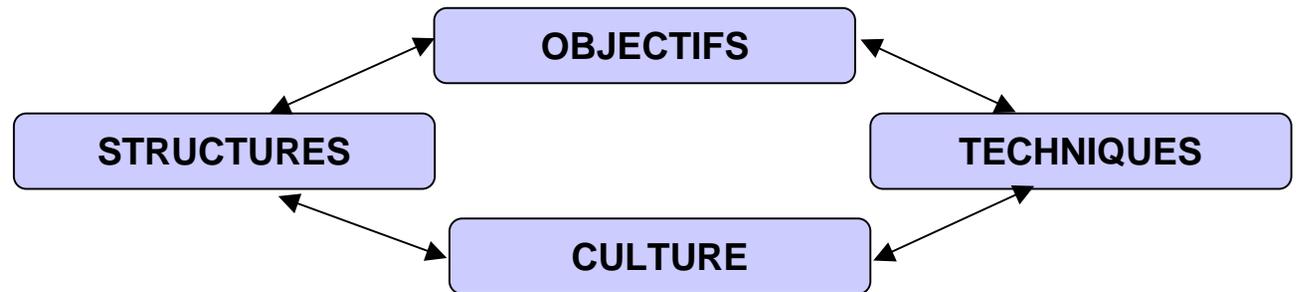
...Variante (1)



Modèles organisationnels

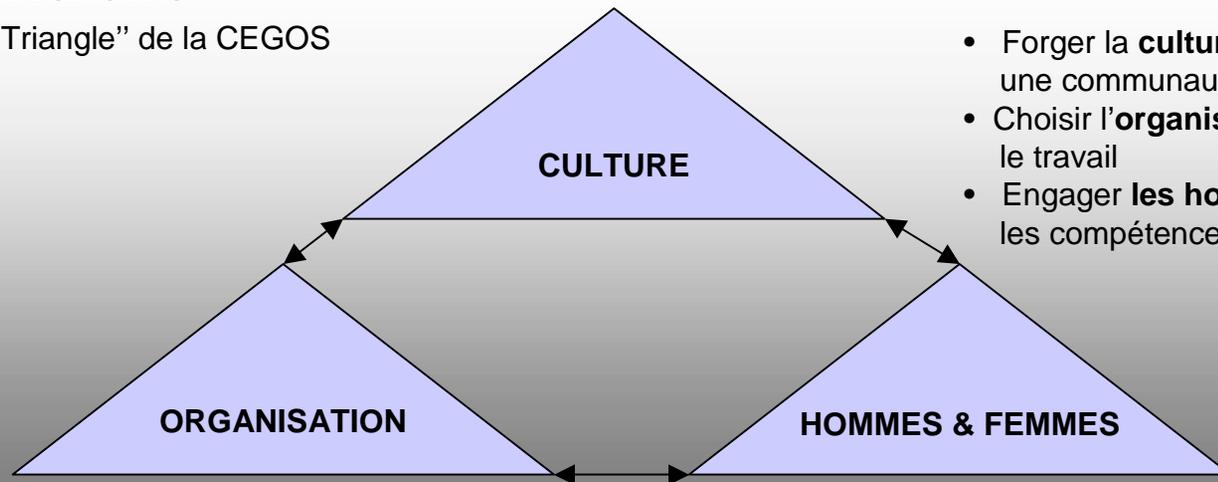
... Il en existe plusieurs

...Variante (2)



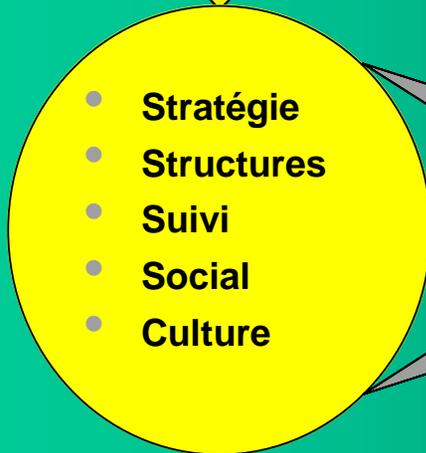
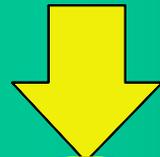
...Variante (3)

"Triangle" de la CEGOS

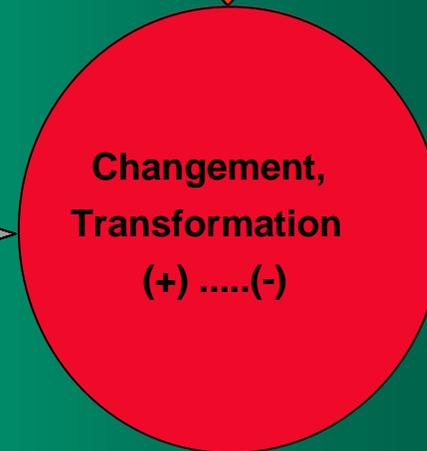


- Forger la **culture** de l'organisation, faire de l'organisation une communauté vivante
- Choisir l'**organisation**, partager et hiérarchiser efficacement le travail
- Engager **les hommes et les femmes** dans l'action, utiliser les compétences et la volonté d'agir

Management



Résultats



T₀

T_{+n}

L'organisation performante :

- planifie stratégiquement son avenir en vue de composer avec la dynamique du changement
- conçoit et gère des projets visant à produire des résultats
- apprend de son expérience dans une perspective d'amélioration continue.



Gestion Axée sur les Résultats (GAR)



Origine et principes fondamentaux

LA GAR

- Une philosophie de gestion mettant l'emphase sur l'obtention des résultats
- Un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en assurant la participation des principaux intervenants à la définition de résultats escomptés réalistes, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement

Origines de la GAR



Intenses réformes
du secteur public
entreprises dans
les années 90 dans
plusieurs pays de
l'OCDE en réponse
à des pressions
économiques,
sociales et
politiques

- Pressions de plus en plus fortes exercées sur les gouvernements du monde entier afin de démontrer qu'ils utilisent efficacement les ressources publiques;
- Les préoccupations du public relatives à la réduction de la dette nationale;
- La baisse de la confiance dans le leadership politique;
- La mondialisation de l'économie, le libre-échange et, par conséquent, une concurrence accrue sur le marché libre.

Origines de la GAR

Intenses réformes
du secteur public
entreprises dans
les années 90 dans
plusieurs pays de
l'OCDE en réponse
à des pressions
économiques,
sociales et
politiques

«Réinventer le gouvernement»

**«Faire plus avec moins»
tout en maintenant la qualité**

**«Démontrer des résultats
valables pour les citoyens».**

Origines de la GAR

Intenses réformes
du secteur public
entreprises dans
les années 90 dans
plusieurs pays de
l'OCDE en réponse
à des pressions
économiques,
sociales et
politiques

- Emphase sur les questions de performance (efficience, efficacité, qualité des services);
- Délégation du pouvoir et de la responsabilité de gestion;
- Orientation vers les besoins et les préférences du client;
- Participation des parties prenantes;
- Réforme des processus budgétaires et des systèmes de gestion financière;
- Application des pratiques modernes de management



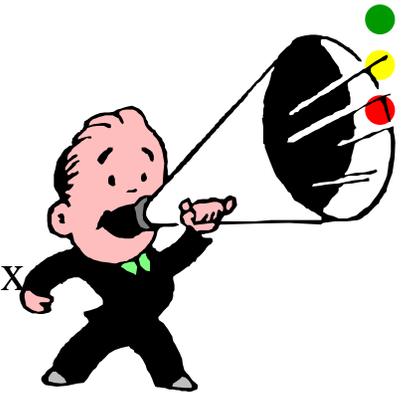
Qu'est-ce que la GAR?

Oui, mais,
comment ?



*La GAR est un moyen
d'améliorer l'efficacité
et la responsabilité de
la gestion*

- ❖ en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés réalistes,
- ❖ en évaluant les risques,
- ❖ en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés,
- ❖ en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement

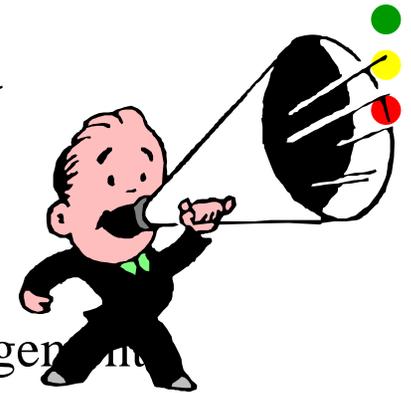
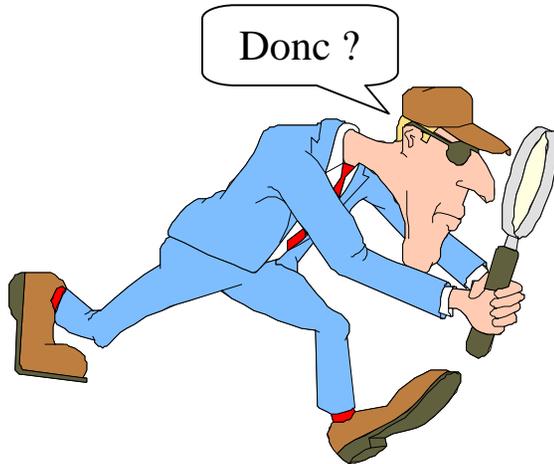


En bref...



Qu'est-ce qu'un résultat au juste?

Un résultat est un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet



- ❖ Importance de la mesure du changement
- ❖ Importance de la causalité comme base logique de gestion du changement,

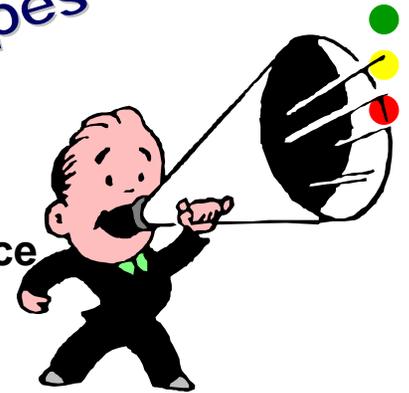
Principes de la GAR



Quels sont les principes qui sous-tendent tout cela ?

- 1 PARTENARIAT**
 - Collaboration avec tous les intervenants
- 2 RESPONSABILITÉ**
 - Les ressources humaines acceptent leur imputabilité face à l'obtention des résultats
- 3 TRANSPARENCE**
 - Meilleure communication des résultats
- 4 SIMPLICITÉ**
 - Facile à comprendre, simple à expliquer
- 5 APPRENTISSAGE SUR LE TAS**
 - Application de la méthode de façon continue
- 6 APPLICATION ÉTENDUE**
 - Application de la GAR dans tous les secteurs de programmes et de services, dans la mesure du possible

6 principes



Principes de la GAR



Quels sont les principes qui sous-tendent tout cela ?

1

PARTENARIAT

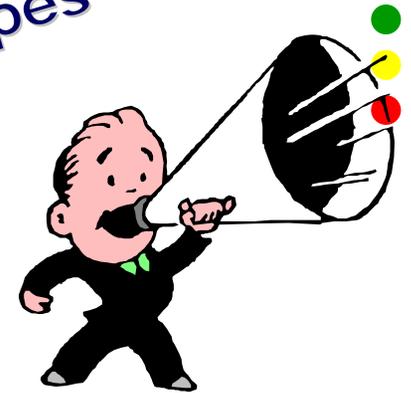
✓ Collaboration avec tous les intervenants

Pour que la GAR soit un succès, il est essentiel que les résultats soient conjointement définis, négociés et acceptés.

Une acceptation conjointe des résultats assure une implication et un engagement des parties prenantes dès les premières étapes du projet et tout au long du projet (suivi, évaluation continue, rapports annuels) à effectuer une gestion axée sur les résultats.

La participation peut améliorer la qualité, l'efficacité et la durabilité des initiatives développementales.

6 principes



Principes de la GAR



Quels sont les principes qui sous-tendent tout cela ?

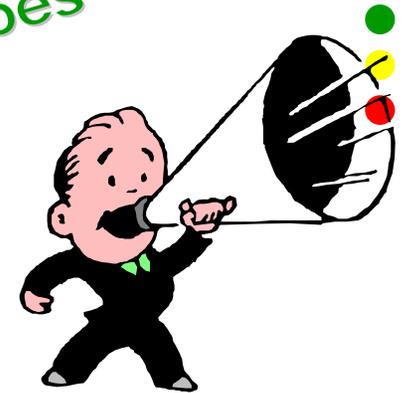
2

RESPONSABILITE

- ✓ Les ressources humaines acceptent leur imputabilité face à l'obtention des résultats

Les partenaires partagent les responsabilités en ce qui a trait à l'atteinte des résultats, incluant les processus de planification et de rapport.

6 principes



Principes de la GAR



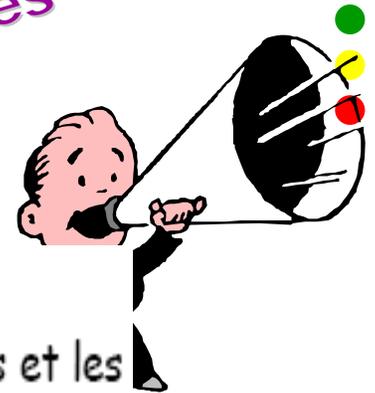
Quels sont les principes qui sous-tendent tout cela ?

3

TRANSPARENCE

- ✓ Meilleure communication des résultats

6 principes



Il est jugé nécessaire à l'heure actuelle d'accroître la transparence des rapports sur les résultats. Il importe de définir clairement les résultats et les indicateurs correspondants, de façon à ce que les résultats soient " facilement mesurables ". La mise en place d'un cadre de mesure du rendement basé sur une telle prémisse permettra de générer des données qui serviront à la préparation de rapports mieux documentés, ce qui améliorera la prise de décision.

Principes de la GAR



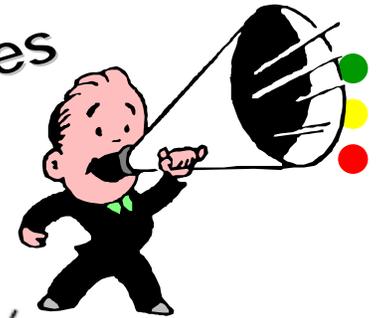
Quels sont les principes qui sous-tendent tout cela ?

4

SIMPLICITE

✓ Facile à comprendre, simple à Appliquer

6 principes



L'approche GAR doit être facile à comprendre et à appliquer. Il a été prouvé que la trop grande complexité du système de collecte de données et de mesure du rendement est le plus gros obstacle à l'application efficace de la GAR. Il est préférable de limiter au départ le nombre d'énoncés de résultats et d'indicateurs pour mesurer et suivre les résultats.

Principes de la GAR



Quels sont les principes qui sous-tendent tout cela ?

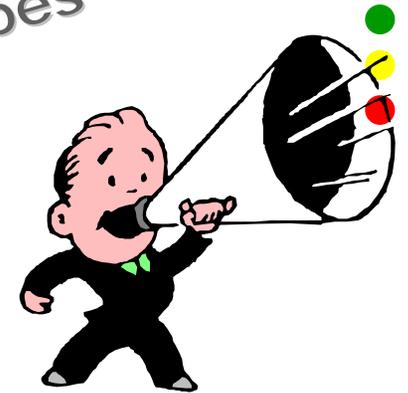
5

APPRENTISSAGE SUR LE TAS

- ✓ Application de la méthode de façon continue

Appliquer la méthode de façon progressive et la perfectionner au fur et à mesure que l'on acquiert de l'expérience. Il faut considérer l'expérience pratique, souvent basée sur la méthode essai-erreur, comme un exercice nécessaire au développement des capacités et à l'amélioration des méthodes et outils de la GAR.

6 principes



Principes de la GAR



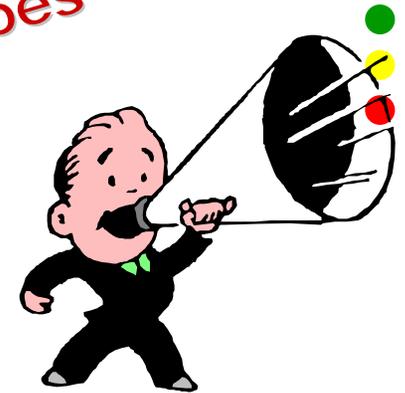
Quels sont les principes qui sous-tendent tout cela ?

6

APPLICATION ETENDUE

- ✓ Application de la GAR dans tous les secteurs de programmes et de services, dans la mesure du possible

6 principes



Un petit quiz pour vérifier ce que nous avons retenu pour le moment



Q

1

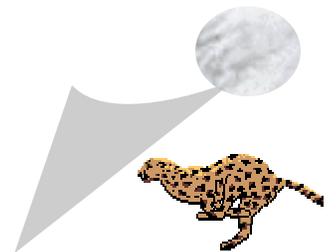
1. Qu'est-ce qu'un résultat ? Identifier la bonne réponse.

- a) Le produit administratif et de gestion atteint par l'Agence
- b) Un changement qui s'observe dans les pays avec lesquels nous collaborons
- c) Un changement descriptible ou mesurable qui résulte d'une relation de cause à effet



2. Lequel des résultats suivants est un résultat développemental ?

- a) 300 jours/personnes de formation réalisée
- b) Rapports de rendement annuels remis un mois avant la fin de l'année fiscale
- c) Livraison de deux années/personnes d'assistance technique
- d) 2 500 nouvelles écoles opérationnelles et dotées de personnel dans les régions rurales

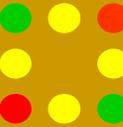






Concepts fondamentaux de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)





Objectifs et Buts

Dictionnaire Larousse

But : Fin qu'on se propose. Terme qu'on s'efforce d'atteindre.

Objectif : But à atteindre

Grand Dictionnaire terminologique, Québec)

But : Fin poursuivie par l'organisation ou par une de ses fonctions et découlant des objectifs fixés

Objectif : But qu'une organisation se propose d'atteindre au cours d'une période déterminée

Glossaire des termes de l'évaluation et de la GAR, OCDE

Gestion axée sur les résultats

Stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs.

Finalité

Objectif global vers lequel l'action de développement doit contribuer.

Terme connexe : objectif de développement.

But

Objectif énoncé relatif au projet ou au programme de développement.

Impacts

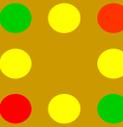
Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Objectif de développement

Impact attendu, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, par une ou plusieurs actions de développement, au bénéfice d'une société, d'une communauté, d'un groupe de personnes.

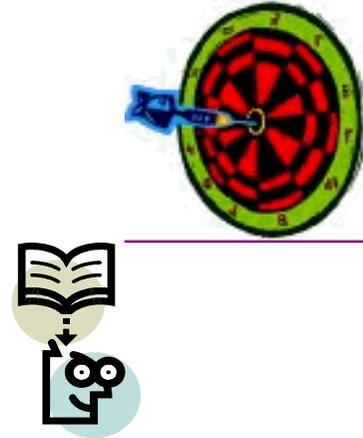
Objectif du programme ou du projet

Résultats que le programme ou le projet est supposé contribuer à générer en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres.



Objectifs et Buts

Ce qu'il faut retenir!!



Objectif de développement

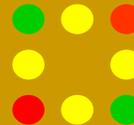
Ce que l'organisation vise à long terme comme changement sur le plan du développement et qui se traduit par un résultat appelé impact

But

Ce que l'organisation vise à moyen terme comme changement sur le plan du développement et qui se traduit par un résultat appelé effet

Activités

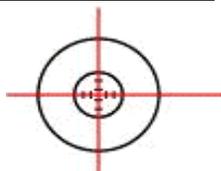
Ce que l'organisation fait à court terme sur le plan opérationnel, qui vise un changement sur le plan du développement et qui se traduit par un résultat appelé extrait ou produit



Résultat attendu

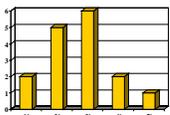
Un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet

Le résultat doit être :



Spécifique

(qui précise le changement, le groupe cible, la région, etc.)



Mesurable

(que l'on peut mesurer par des indicateurs)



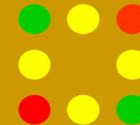
Atteignable

(que l'on peut atteindre de façon réaliste, dans un temps donné)



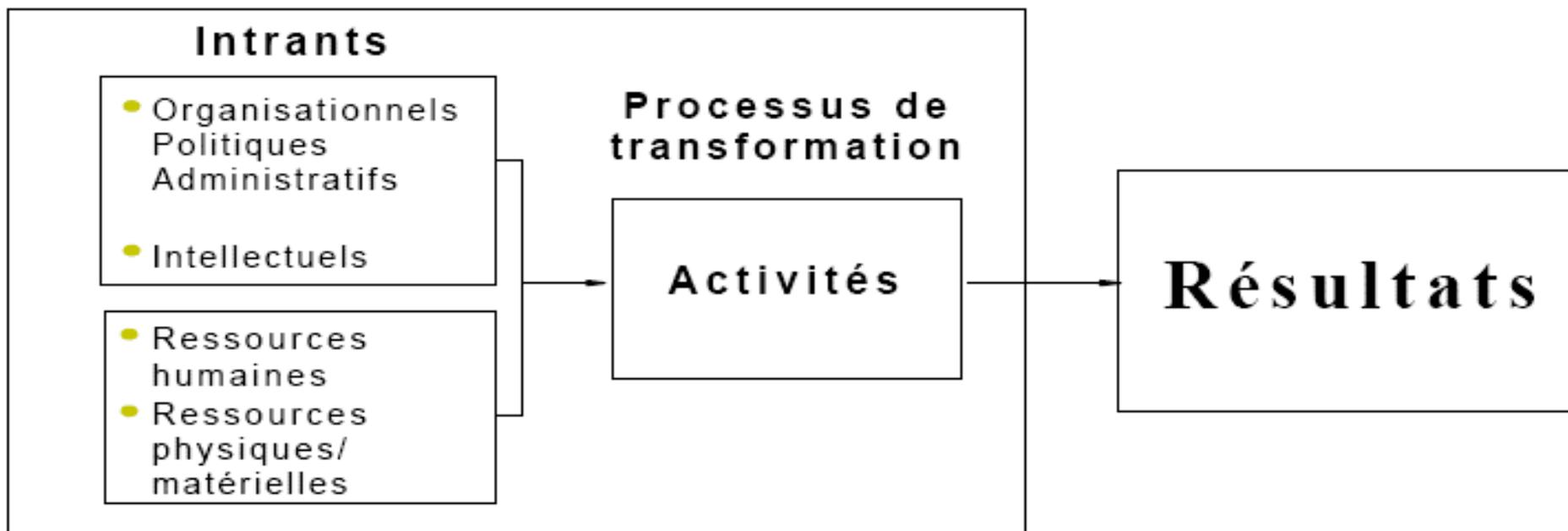
Pertinent

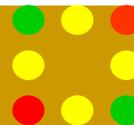
(qui répond au besoin identifié)



Résultat attendu

Un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet

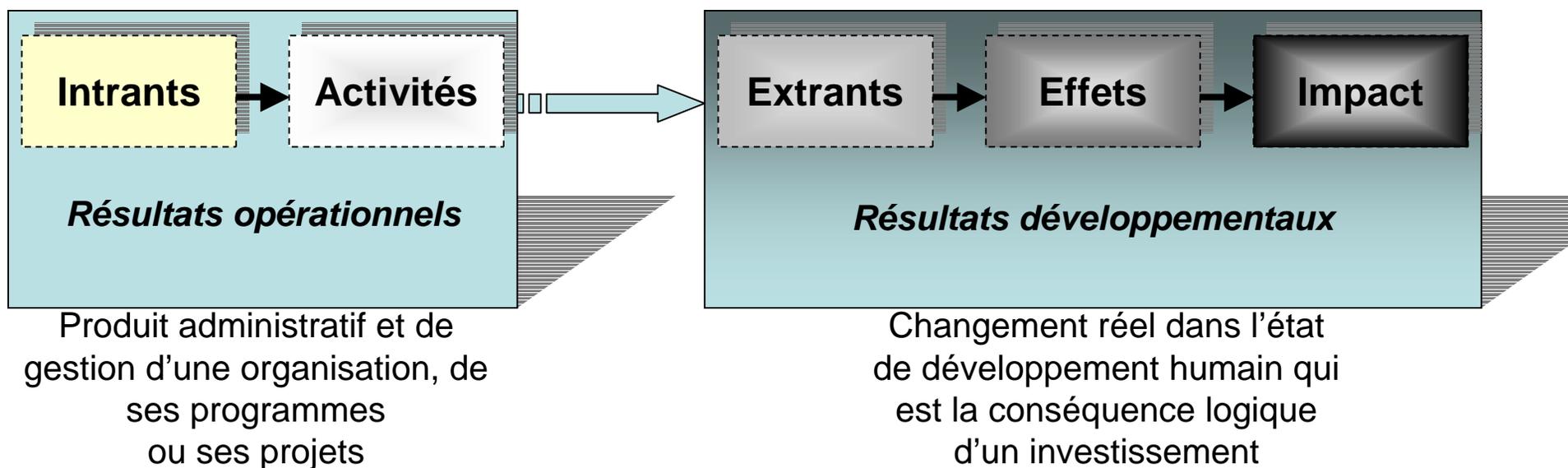




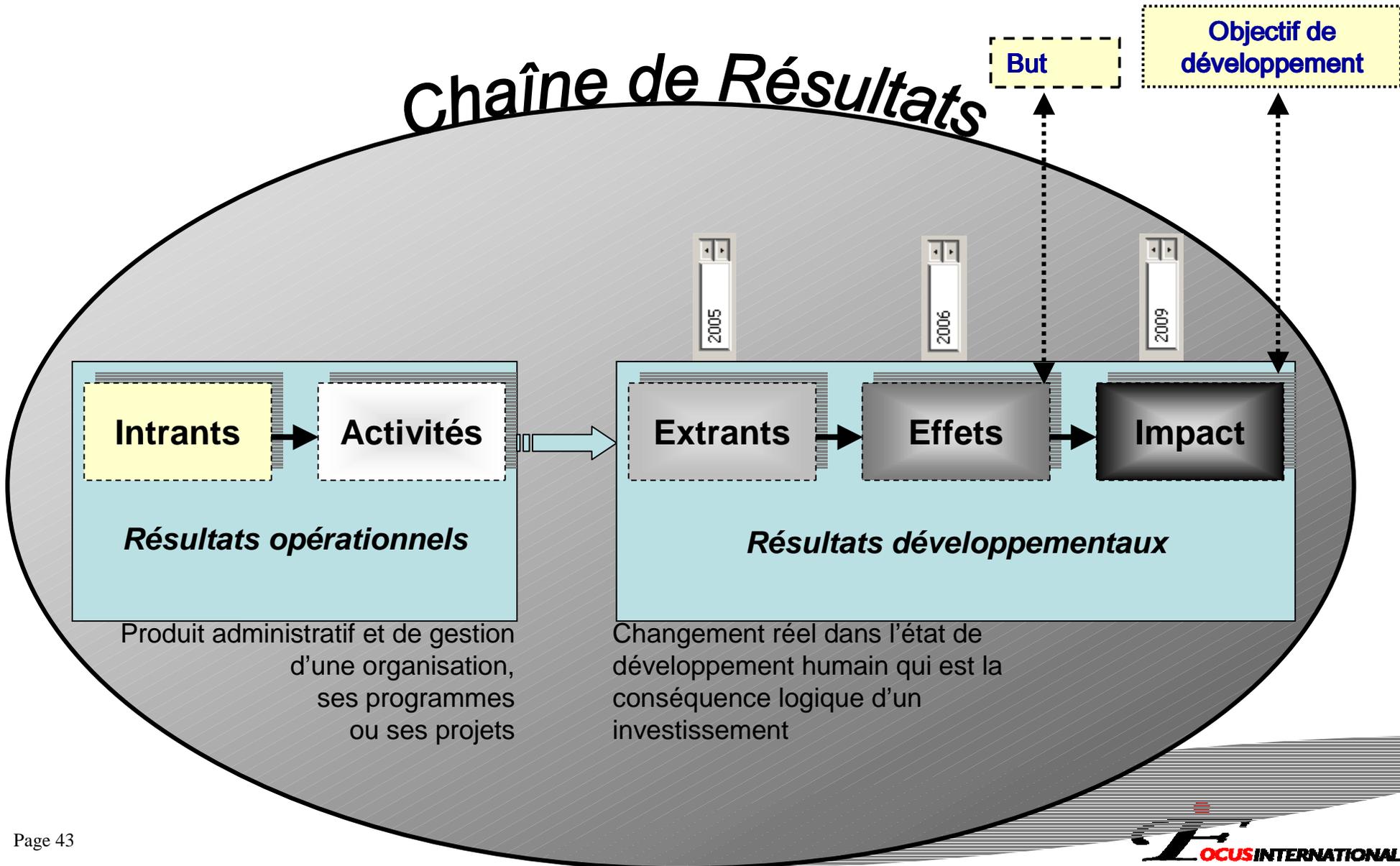
Résultat attendu

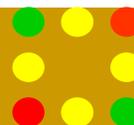
Un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet

juillet 2005 juillet 2006 juillet 2009



Chaîne de Résultats

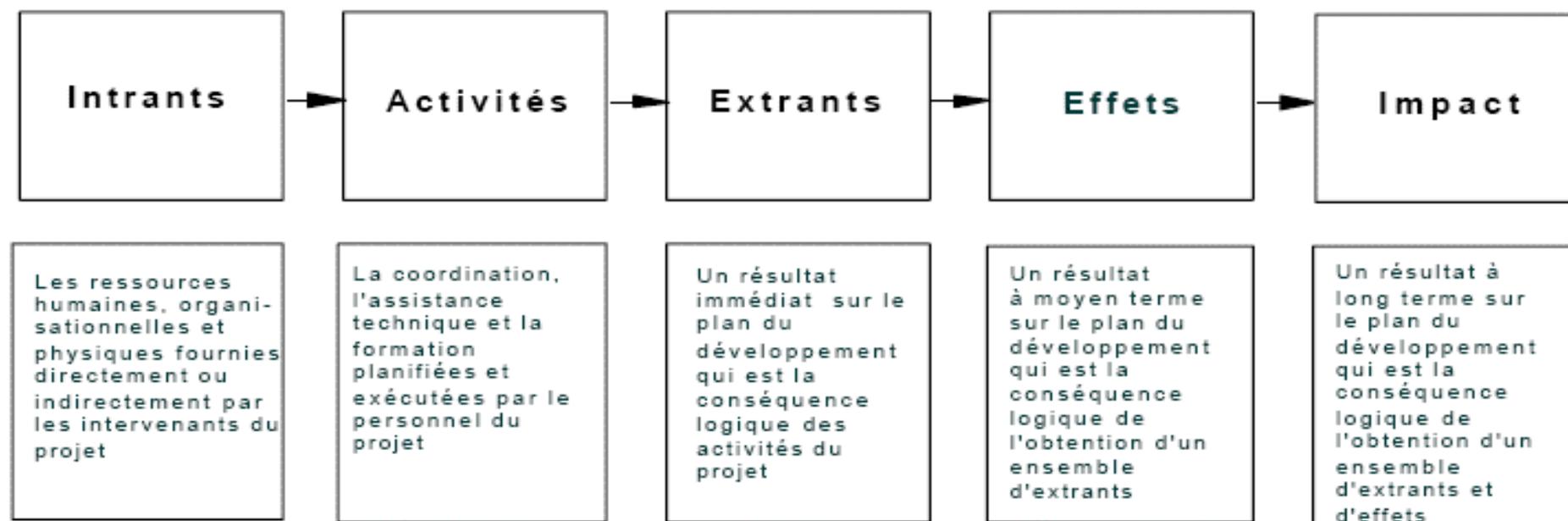




Chaîne simple des résultats

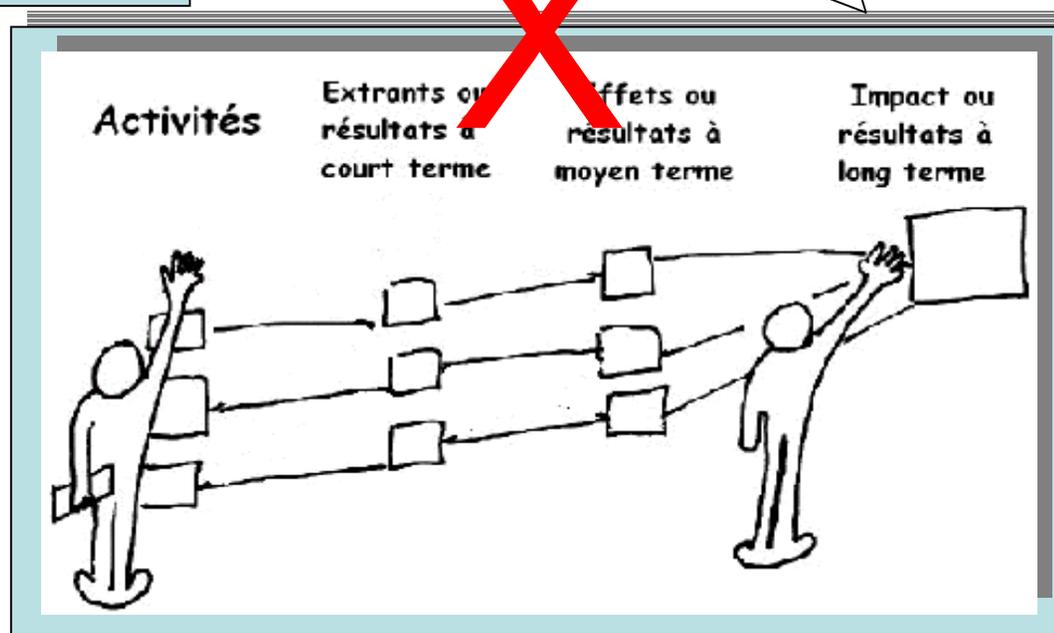
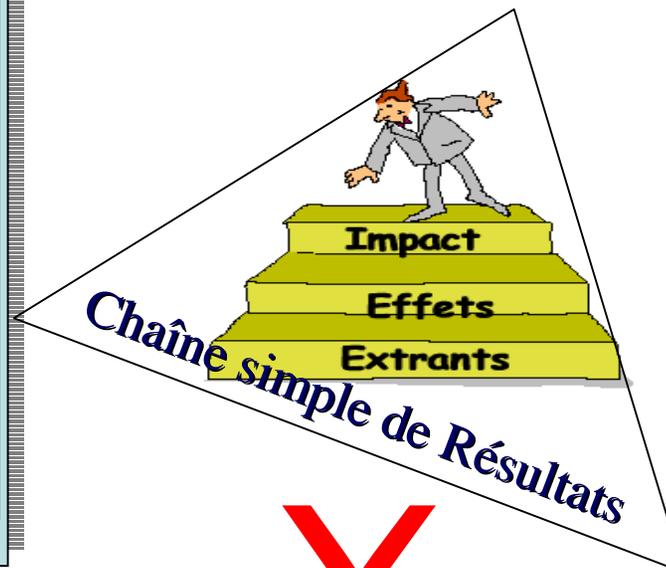
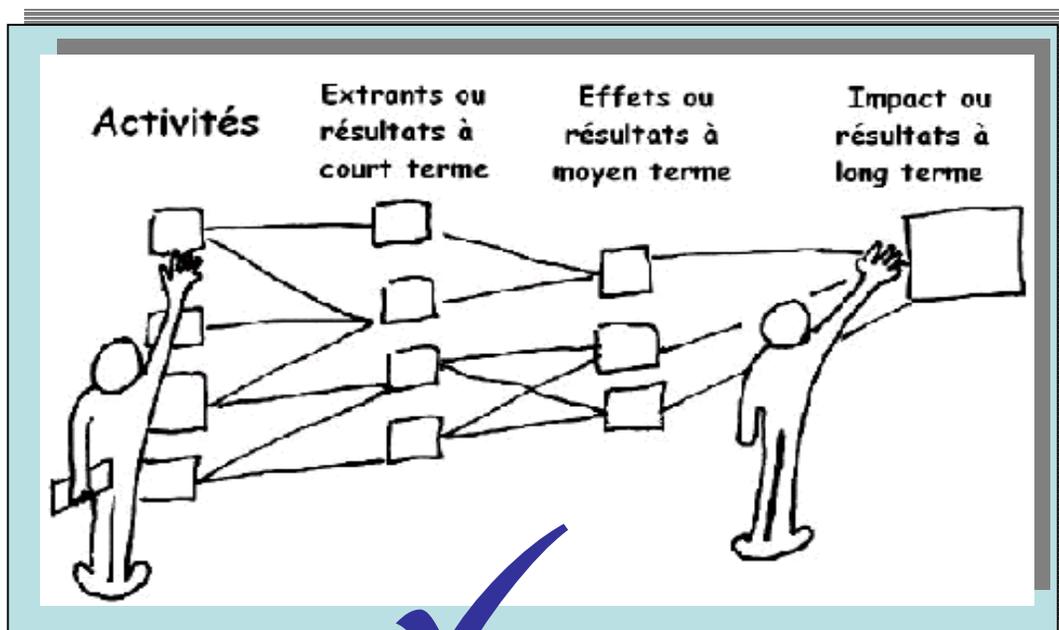
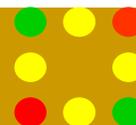


Gestion de projet/programme





Concepts fondamentaux de la GAR





Titre du projet : Inclusion des personnes handicapées dans les établissements d'enseignement supérieur

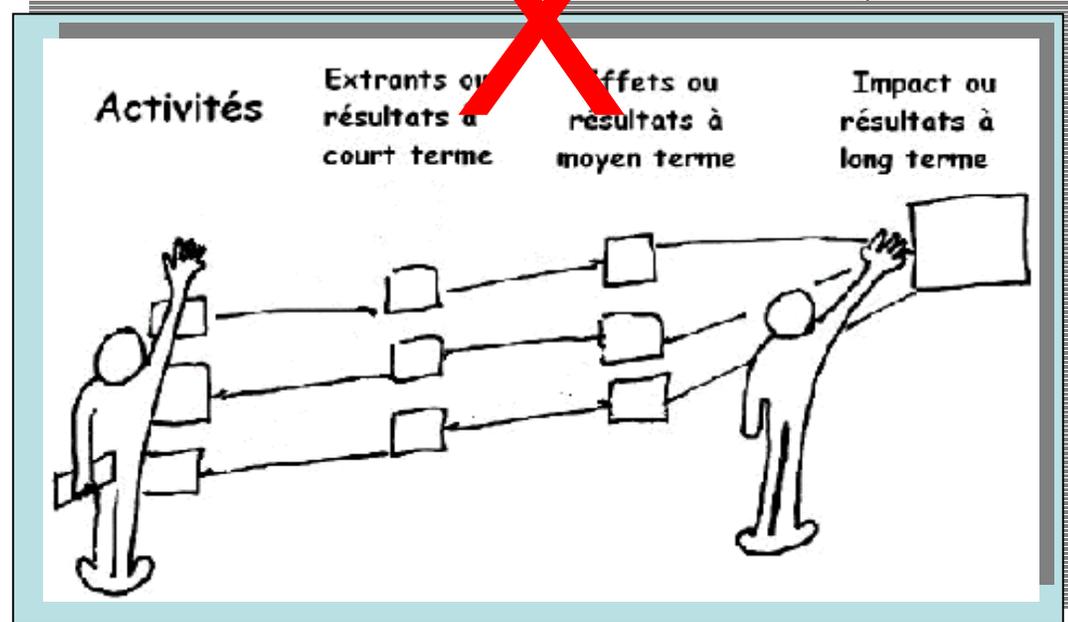
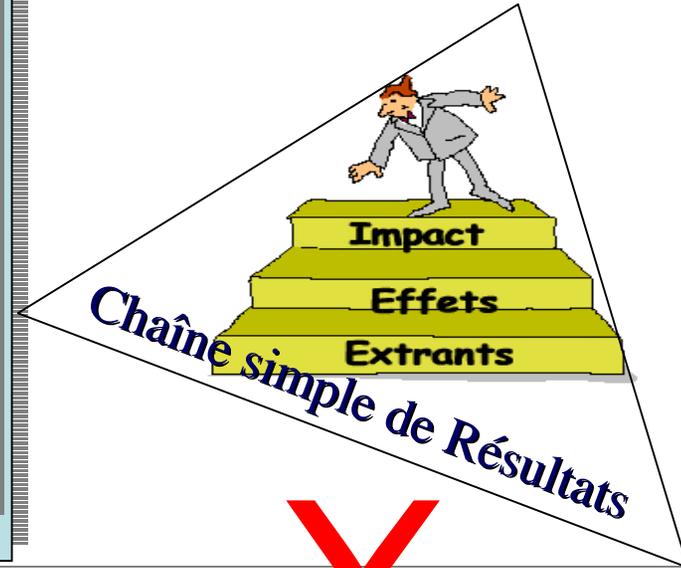
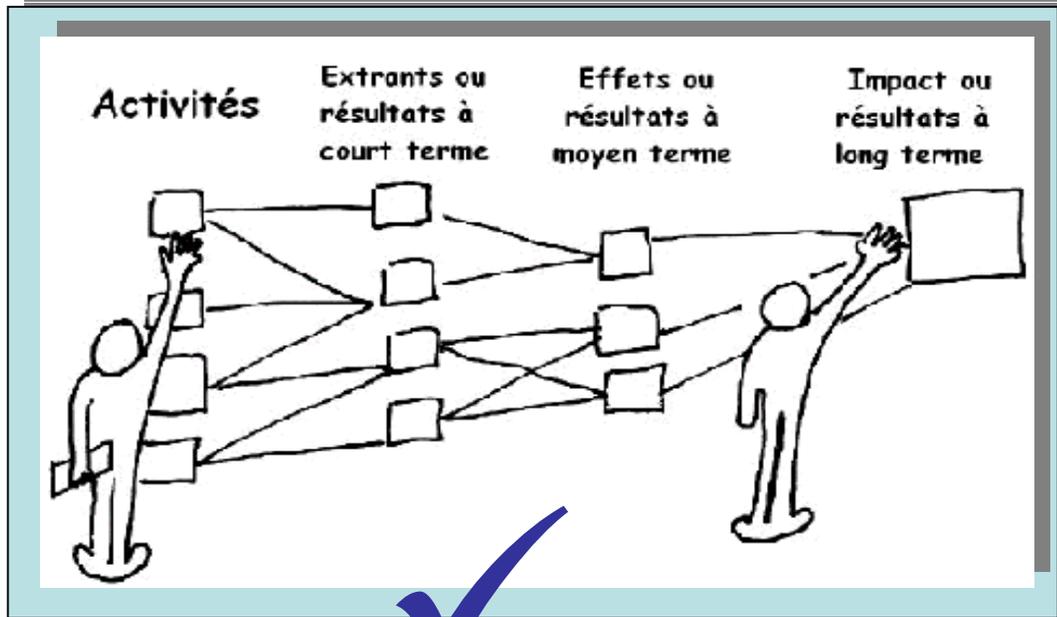
<i>Activités :</i>	<i>Extrants ou résultats à court terme :</i>	<i>Effets ou résultats à moyen terme :</i>	<i>Impact ou résultats à long terme:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dév./prétest de modules de formation sur l'éducation sexospécifique intégratrice pour enseignants, formateurs et personnel de service. ▪ Formation préalable/pratique des enseignants; formation interne sur le traitement des professionnels. ▪ Consultations avec des organismes nationaux et internationaux sur les types de modules nécessaires. ▪ Élaboration et prétest des modules d'éducation inclusive pour l'apprentissage à distance. ▪ Publication et diffusion massive des résultats de la recherche et des guides pratiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation et application des modules d'éducation inclusive testés. ▪ Meilleure capacité des enseignants et meilleur traitement des professionnels (H/F). ▪ Examen du cadre d'éducation inclusive avec les ONG, les institutions publiques, les organismes de services et associations d'enseignants. ▪ Meilleure capacité à comprendre les besoins et les priorités des femmes et hommes handicapés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établissement et adoption d'une structure d'encadrement pour l'inclusion des handicapés (femmes et hommes) dans les établissements d'enseignement supérieur et la collectivité. ▪ Adoption du modèle de démonstration pour l'éducation inclusive et la santé (y compris l'apprentissage à distance) dans les régions cibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Code de pratique sensible aux handicapés et convenant au pays visé.



Titre : Services d'infrastructures dans le secteur de l'énergie

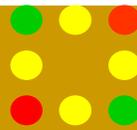
Activités :		Extrants ou résultats à court terme :	Effets ou résultats à moyen terme :	Impact ou résultats à long terme :
<ul style="list-style-type: none"> - Étude de base et analyse comparative entre les sexes. - Achat d'équipement et de matériel (ordinateur, logiciel). - Recommandation concernant la structure tarifaire. (BM) - Conception d'un modèle technique et de gestion axé sur les centres de profit pour les canaux de distribution. (ACDI) - Formation en emploi et voyages d'étude sur l'efficacité énergétique. - Prestation de services consultatifs aux régies publiques d'électricité des régions-cibles. - Création d'un groupe de travail sur les centres de profit. - Étude socio-économique sur l'effet probable de la réforme (y compris sur les pauvres, particulièrement les femmes) 	<p>→</p> <p>R</p> <p>R</p> <p>E</p> <p>S</p> <p>U</p> <p>L</p> <p>T</p> <p>A</p> <p>T</p> <p>S</p> <p>→</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité accrue de la régie publique d'électricité de certaines régions à réaliser des études absolument nécessaires pour assurer un fonctionnement et une planification à long terme efficaces, y compris répondre aux besoins des pauvres, particulièrement des femmes. (Banque Mondiale, BM) - Concrétisation de projets de production d'énergie par le secteur privé. (BM). - Capacité accrue des compagnies de distribution dans les régions d'intervention. (ACDI) - Commentaires du public sur les besoins en énergie et l'utilisation de l'énergie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restructuration organisationnelle et réformes stratégiques (ayant des effets sur les pauvres, particulièrement les femmes) dans le secteur de l'électricité touché dans la région-cible. - Efficacité accrue de l'industrie de l'énergie électrique. - Participation accrue du secteur privé à la production et à la distribution de l'énergie électrique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fourniture de l'énergie électrique aux régions qui en ont besoin, de la manière la plus efficace possible en termes de qualité et de coûts, pour appuyer le développement économique de la région. - Amélioration de l'approvisionnement énergétique des pauvres dans les régions-cibles.

Concepts fondamentaux de la GAR



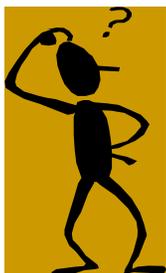


Concepts fondamentaux de la GAR



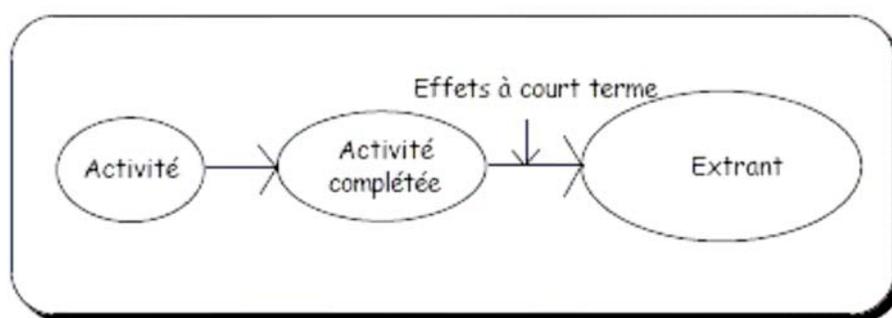
Notez bien...

Différence entre les activités et les extrants (résultats à court terme)

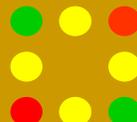


On confond souvent activités et extrants. Les activités sont des interventions menées dans le cadre du projet. Les activités achevées ne constituent pas des extrants. Les extrants sont en fait les résultats à court terme des activités achevées.

Par exemple, la formation constitue habituellement une activité. Les extrants sont les nouvelles compétences ou aptitudes acquises grâce à la formation.



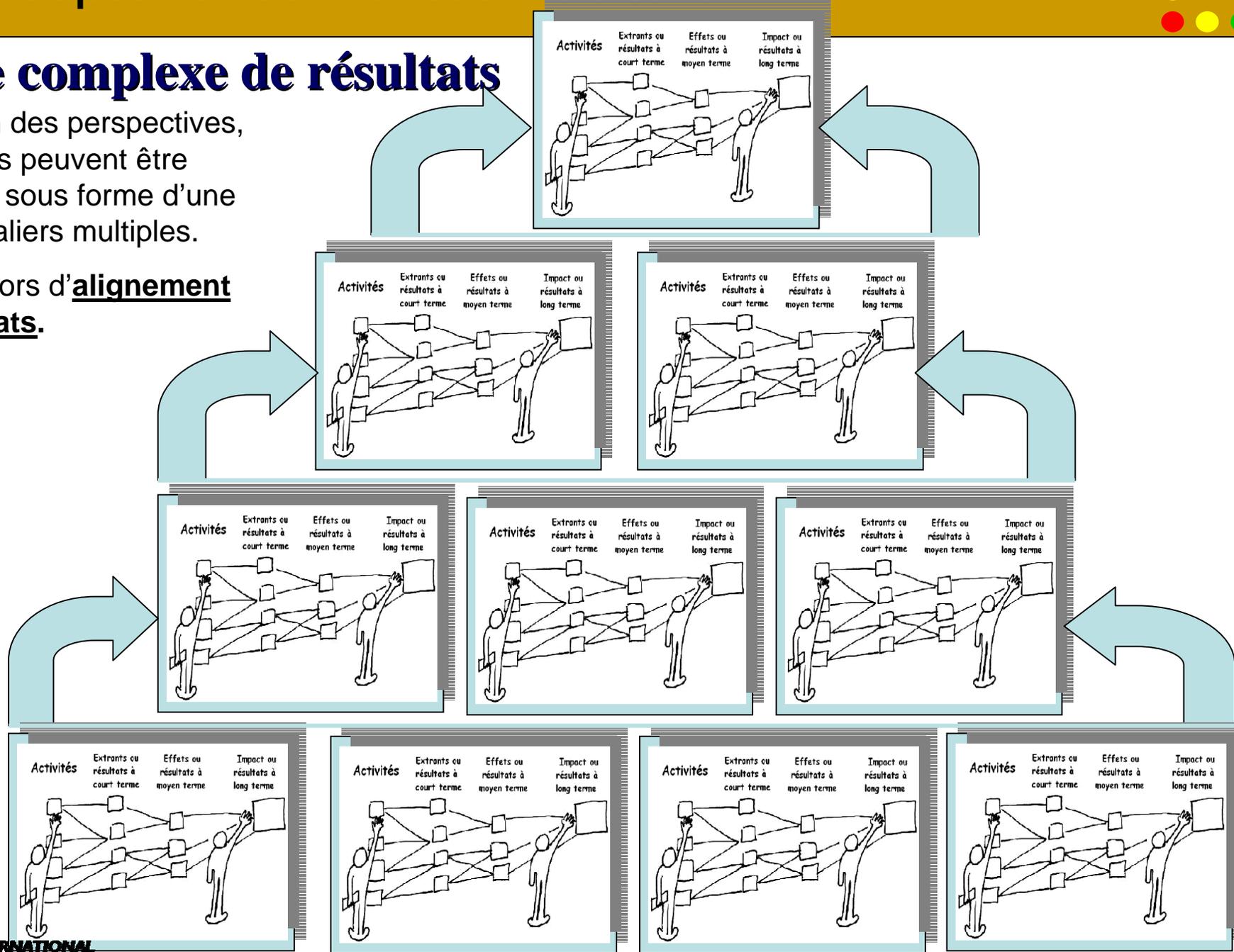
Activité	Activité complétée	Extrant
Élaboration de programmes d'études	Programmes d'alphabétisation adaptés aux besoins de la clientèle.	Acceptation accrue des avantages de savoir lire, écrire et compter par les dirigeants, les parents et les enfants.
Sensibilisation du public à l'alphabétisation	Campagnes de sensibilisation publique organisées à l'intention des membres de la collectivité.	Participation accrue des filles et des garçons aux séances d'initiation à la lecture et à l'écriture.



Chaîne complexe de résultats

En fonction des perspectives, les résultats peuvent être considérés sous forme d'une chaîne à paliers multiples.

On parle alors d'alignement des résultats.



Chaîne complexe de résultats ...Exemple 01 Concepts fondamentaux de la GAR

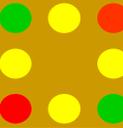
Multisoft-SSR		Pays	Année	Période	Durée du prog.	Cycle
N°	1.1	MALI				
Résultats et Activités		OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT POUR LE MILLÉNAIRE (ODM)				
Résultats attendus Un processus d'élaboration des politiques fiscales révisé						
Activités 1.1.1.1 - Evaluer le processus actuel 1.1.1.2 - Comprendre le processus d'élaboration des politiques fiscales dans d'autres administrations 1.1.1.3 - Moderniser le processus d'élaboration des politiques fiscales et mettre en place une équipe dotée de compétences en politique fiscale 1.1.1.4 - rédiger un guide d'élaboration des politiques fiscales 1.1.1.5 - Continuer le groupe de travail DGI-PAMORI sur cette question						
		CADRE STRATÉGIQUE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ (CSLP)				
Axe prioritaire		Croissance économique				
Domaine		Finances publiques				
Objectif		Réduire le déficit budgétaire de l'Etat d'au moins 6%				
Champ d'action		Mobilisation des ressources intérieures				
		BUDGET-PROGRAMME				
Ministère		No.	16	Nom :	Ministère de l'Economie et des Finances	
Direction		No.	16-022	Nom :	Direction Générale des Impôts (DGI) - Sous-Direction de la Législation Fiscale et du	
Titre du Programme		Mobilisation des recettes fiscales			No.	4
		CADRE DES RÉSULTATS				
Orientation stratégique		OS1 - Accroître la part relative des recettes fiscales intérieures dans le budget de l'Etat				
Axe d'intervention		A1.1 - Élargir et maîtriser l'assiette fiscale				

Chaîne complexe de résultats ...Exemple 02 Concepts fondamentaux de la GAR

Code Fonctionnel Ministère de l'Economie et des Finances

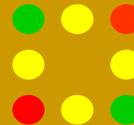
Unité Fonctionnelle Direction Générale des Impôts (DGI) - Sous-Direction Organisation et Coprôle des Services

OBJECTIFS DU MILLENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT (OMD)	
Objectif	ODM1 - Eradiquer l'extrême pauvreté et la faim
Cible	ODM1C1 - Cible pour 2015 : Diminuer de moitié la proportion des gens vivant avec moins d'un dollars par jour et celle qui
CADRE STRATEGIQUE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE (CSLP)	
Axe prioritaire	A1. Assurer le développement institutionnel et l'amélioration de la gouvernance et de la participation
Domaine	A1-D1 Gouvernance
Objectif	A0-D5-01 Contenir le déficit global des opérations financières de l'Etat à un niveau soutenable ...
Champ d'action	
BUDGET-PROGRAMME	
Code Fonctionnel	No. 16 Nom : Ministère de l'Economie et des Finances
Unité Fonctionnelle	No. Nom : Direction Générale des Impôts (DGI) - Sous-Direction Organisation et Coprôle des
PROGRAMME D'AMÉLIORATION / MODERNISATION DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES	
Axes	A1 - Renforcer la Gouvernance et la transparence
Objectif spécifique	A4-01 - Le système des Marchés Publics permet à l'Etat d'obtenir des biens et services en optimisant le rapport qualité prix
Champs d'action	A1-01-C4 - Renforcer le Contrôle Général des Services Publics
Principale action	A1-01-pa3 - Créer un mécanisme de suivi systématique des décisions prises suite aux contrôles
CADRE DES RÉSULTATS	
Orientation stratégique	OS3- Moderniser l'administration fiscale en misant sur la mobilisation et le professionnalisme des ressources
Axe d'intervention	A3.5- Mettre en place la nouvelle structure organisationnelle et réviser les méthodes et outils de travail
Objectif	3.5.2- Mettre en place la SD OCS



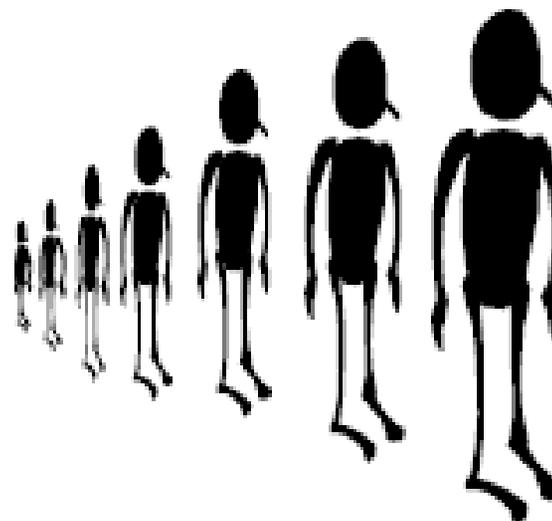
Résultat inattendu

La plupart des projets génèrent des résultats qui vont au-delà des attentes. Lors du suivi des projets, il importe de noter et de consigner les résultats inattendus car ils permettent de prendre des décisions éclairées et d'accroître la pertinence de la stratégie



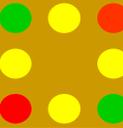
Bénéficiaires

Les bénéficiaires englobent les personnes, les groupes ou les organisations qui bénéficient directement ou indirectement du projet ou du programme

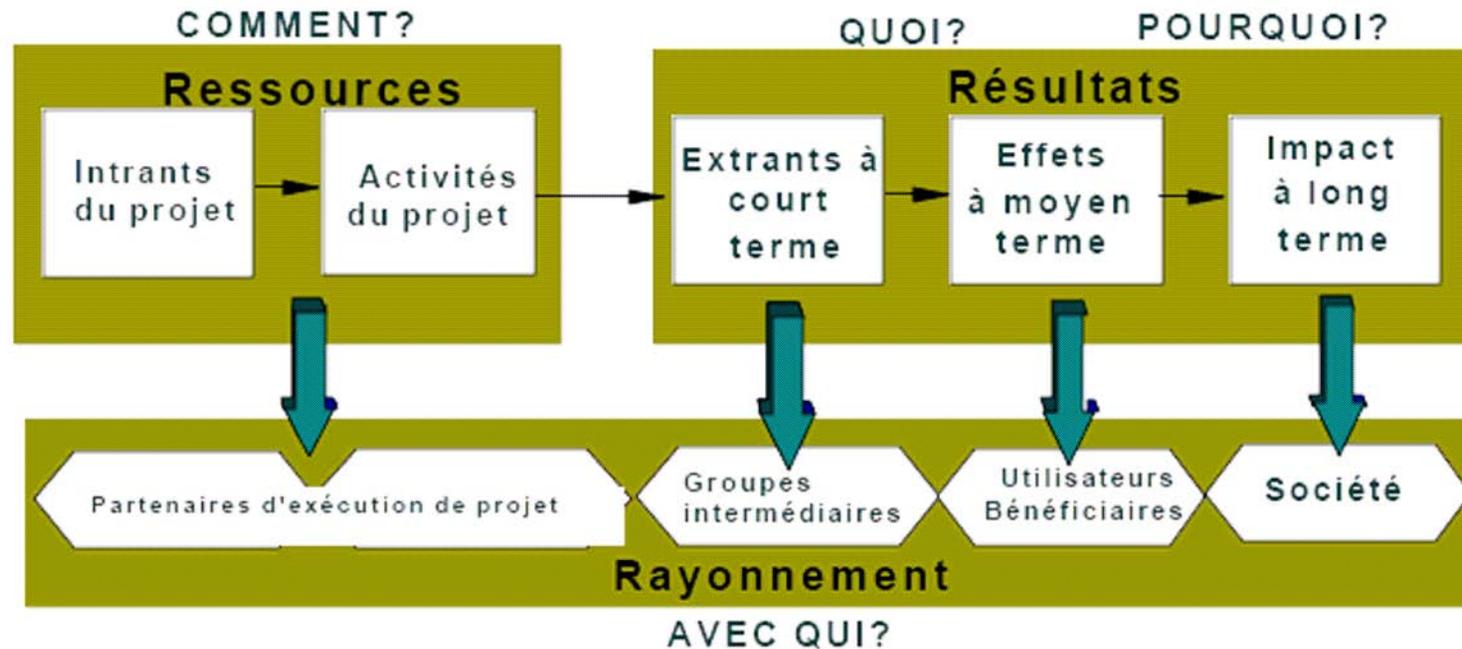


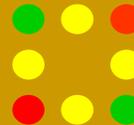
Les bénéficiaires directs sont les populations, les groupes ou les organisations qui sont visés directement par le programme ou le projet

Les bénéficiaires indirects sont les populations, les groupes ou les organisations qui sont visés indirectement par le programme ou le projet



Rayonnement des résultats





Rayonnement des résultats

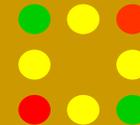
À titre d'exemple : Projet de support à la mise en place d'un système de perception des taxes foncières.

IMPACT (utilisateurs) : Amélioration des services aux citoyens de la Municipalité X

EFFET (groupes intermédiaires) : Augmentation des ressources fiscales perçues par la Municipalité

EXTRANT (groupes intermédiaires) : Accroissement des capacités des agents municipaux à gérer la perception des taxes foncières

ACTIVITÉS : Formation en fiscalité foncière
Informatisation des systèmes de perception des données

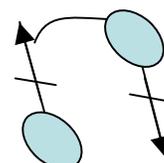


Définition des résultats

Certains facteurs majeurs influent sur la définition des résultats. Il faut se rappeler d'utiliser une approche réaliste au moment de définir les résultats visés



Le contexte socio-économique



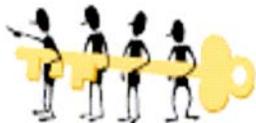
L'analyse comparative
entre les sexes



Le niveau de ressources



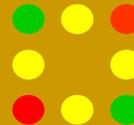
La capacité des collectivités,
organismes, institutions et partenaires
en vue de la mise en oeuvre



La participation des intervenants locaux



Le calendrier d'exécution



Définition des résultats

Comment s'assurer que les résultats escomptés sont réalisables : principales question à poser

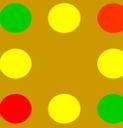
Au moment de définir les résultats, posez-vous les questions suivantes :

- Existe-t-il un équilibre adéquat entre le délai prévu et les ressources allouées, et entre le nombre de bénéficiaires et l'ampleur des changements visés?
- Les résultats visés sont-ils trop ambitieux par rapport aux ressources disponibles?
- Quels sont les autres facteurs ou risques (facteurs politiques, économiques, culturels, ou risques internes et externes du projet) qui pourraient influencer sur l'obtention des résultats?



Définition des résultats :

- il ne s'agit pas d'une science exacte;
- elle comprend une analyse et une connaissance approfondies du contexte socio-économique, politique, culturel et lié à l'égalité des sexes;
- elle est influencée par les ressources disponibles, le nombre de bénéficiaires ou les risques possibles;
- elle requiert des données de base ventilées par sexe, race ou classe socio-économique;
- elle requiert la participation des principaux intervenants (hommes et femmes) à la définition de résultats et d'indicateurs mutuellement convenus;
- elle nécessite des communications efficaces et élargies entre les intervenants.



Hypothèses et risques

Les hypothèses

Les hypothèses décrivent les conditions nécessaires pour que se réalise comme prévue la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats ainsi que les conditions nécessaires pour assurer que les activités se transforment en extrants.

Les hypothèses incluent des conditions internes et externes au projet ou au programme.

Conditions internes au projet :

- Capacité des ressources humaines à maîtriser les connaissances acquises et les nouveaux outils introduits par le projet.
- Vision partagée des objectifs du projet entre les partenaires.
- Capacité de l'institution partenaire à implanter les changements requis et à mobiliser les ressources nécessaires.

Conditions externes au projet :

- Volonté politique d'entreprendre les réformes souhaitées
- Stabilité politique, économique et sociale



Hypothèses et risques

Le niveau de risque

Pour chacune des hypothèses identifiées, il est important de préciser le niveau de risque.

L'analyse du risque vise essentiellement à déterminer les probabilités que les conditions identifiées ne se concrétisent pas.

Le niveau de risque peut donc être élevé, modéré ou faible.

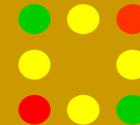
Généralement, les hypothèses qui sous-tendent le passage des activités aux extrants devraient présenter un niveau de risque assez faible, compte tenu du contrôle plus grand qu'ont les gestionnaires sur le niveau de réalisation des activités.

Les hypothèses qui sous-tendent le passage des extrants aux effets présentent un niveau de risque plus élevé, dans la mesure où plusieurs variables peuvent interférer au cours du projet ce qui peut affecter l'atteinte des résultats.

Il est normal que les hypothèses assurant le passage des effets à l'impact présentent un risque élevé puisqu'elles sont liées au contexte et souvent nécessitent des investissements externes au projet.

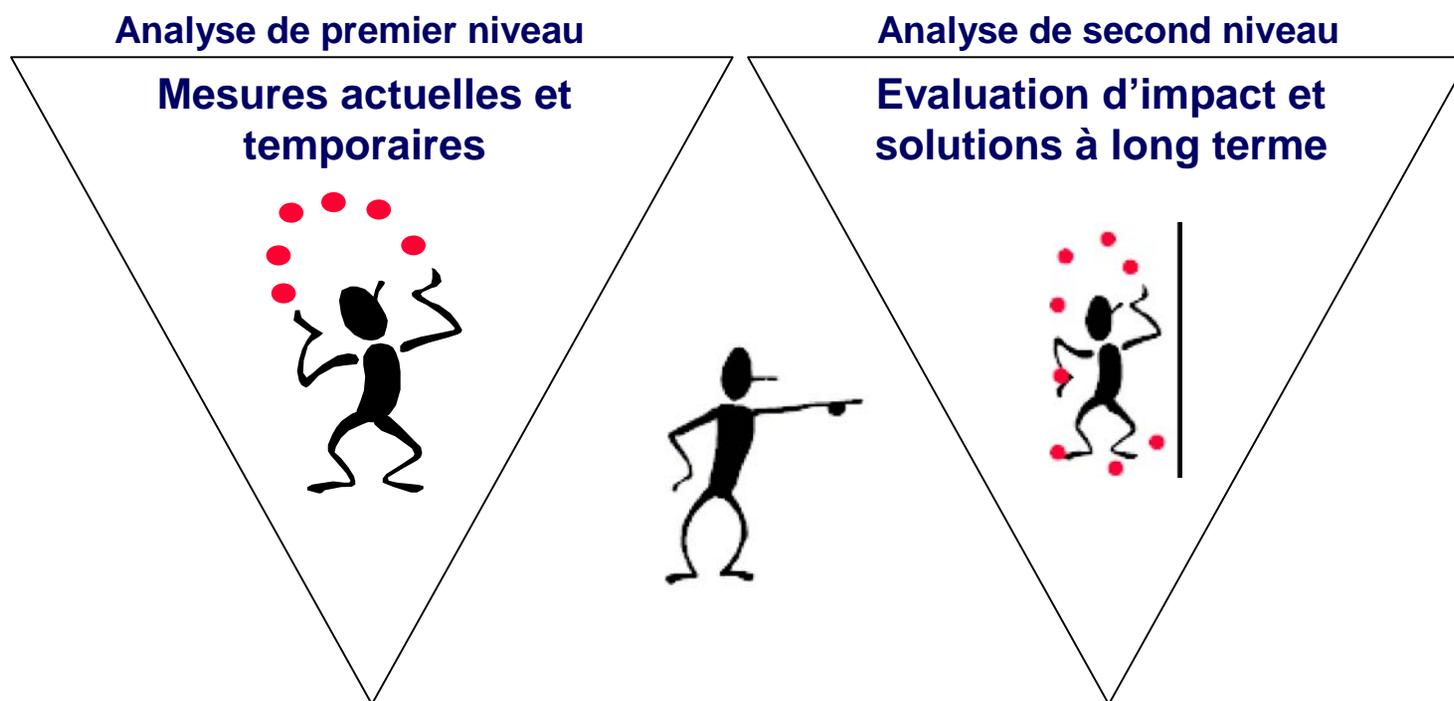


<u>Composantes - Volets- Activités</u>	<u>Extrants</u>	<u>Indicateurs de rendement</u>	<u>Hypothèses/Risques</u>
<p><u>Composante 1:</u> Renforcement des capacités institutionnelles pour la mise en oeuvre du PRODEJ</p> <p><u>Volet :</u> Appui aux services centraux.</p> <p><u>Activités :</u></p> <p>1.2.1 Évaluation des systèmes de gestion.</p> <p>1.2.2 Diagnostic ressources et organisation DP, DME, DF (DAF), DNAJ, DNAJS, ISJ.</p> <p>1.2.3 Appui à la gestion stratégique des ressources humaines à la DNAJ et à la DP.</p> <p>1.2.4 Appui à la DME: renforcement de la gestion des ressources matérielles.</p> <p>1.2.5 Appui au développement du système d'inspection judiciaire.</p> <p>1.2.6 Formation et appui-conseil</p>	<p>- Système d'information de gestion sur les ressources humaines opérationnel à la DP et à la DNAJ.</p> <p>-DME instrumentée pour le suivi des inventaires, l'analyse prévisionnelle des approvisionnements et la préservation du patrimoine.</p> <p>- Système d'inspection, de suivi et de rapportage amélioré à l'ISJ.</p>	<p>1- SIDRH développé et implanté à DP et DNAJ; opérateurs et utilisateurs formés.</p> <p>2- Système d'inventaire et d'entretien développés et implantés à DME.</p> <p>3- Plans, formulaires, méthodes d'inspection et de rapportage implantés à ISJ.</p>	<p><u>Hypothèses favorables:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité de l'assistance technique requise - Bureau du projet à Bamako opérationnel et personnel en place. - Vision partagée sur les solutions à apporter.
			<p style="text-align: center;"><u>Facteurs de risques</u></p> <p><u>Facteurs de risques :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1- <ul style="list-style-type: none"> - Personnel insuffisant actuellement - Nécessité immédiate d'affecter des ressources humaines et matérielles supplémentaires à la CC-PRODEJ et aux services centraux. 2- <ul style="list-style-type: none"> - Résistance au changement.



Hypothèses et risques

Analyse et stratégies d'atténuation des risques





Ministère de la Justice

Analyse de premier niveau

Projet d'appui à la mise en oeuvre du Programme Décennal de développement de la Justice

Entrants	Hypothèses/Risques	Facteurs de risques	N°	Niveau	Stratégies d'atténuation des risques
<p>- Système d'information de gestion sur les ressources humaines opérationnel à la DP et à la DNAJ.</p> <p>- DME instrumentée pour le suivi des inventaires, l'analyse prévisionnelle des approvisionnements et la préservation du patrimoine.</p> <p>- Système d'inspection, de suivi et de rapportage amélioré à l'ISJ.</p>	<p><u>Hypothèses favorables :</u></p> <p>- Disponibilité de l'assistance technique requise</p> <p>- Bureau du projet à Bamako opérationnel et personnel en place.</p> <p>- Vision partagée sur les solutions à apporter.</p>	<p><u>Facteurs de risques :</u></p> <p>1-</p> <p>- Personnel insuffisant actuellement</p> <p>- Nécessité immédiate d'affecter des ressources humaines et matérielles supplémentaires à la CC-PRODEJ et aux services centraux.</p> <p>2-</p> <p>- Résistance au changement.</p>	01	Élevé	<p>1-</p> <p>- Collaborer à la mobilisation des ressources auprès des bailleurs.</p> <p>- Orienter le PACMO vers des actions qui permettent de constater des résultats visibles qui élèveront l'intérêt du Gouvernement du Mali pour appuyer la réalisation du PRODEJ et justifier l'investissement dans le système judiciaire.</p> <p>- Inscrire au PACMO des investissements en équipement et en réparation des juridictions.</p> <p>- Développer des agencements types des juridictions qui permettront la réorganisation efficace du travail</p> <p>2-</p> <p>- Développer des systèmes utiles qui facilitent l'exécution des tâches et qui valorisent les fonctions du personnel.</p> <p>- Appuyer les responsables du système judiciaire dans les matières de sensibilisation, information et communication</p> <p>- Améliorer les équipements qui servent au travail des employés et leur offrir une formation qui permette de développer leurs capacités et d'intégrer le changement plus facilement</p>
			02	Moyen	

Progressivité du risque d'impact et d'occurrence

1. La première lettre réfère au potentiel d'impact du risque (« F » pour faible, « M » pour moyen et « E » pour élevé).
2. La deuxième lettre réfère à la probabilité d'occurrence.

I M P A C T	EF	EM	EE
	MF	MM	ME
	FF	FM	FE
	PROBABILITÉ		

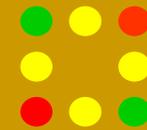
Lorsque le risque résiduel demeure élevé, tant pour le potentiel d'impact que pour la probabilité d'occurrence, il devient inacceptable



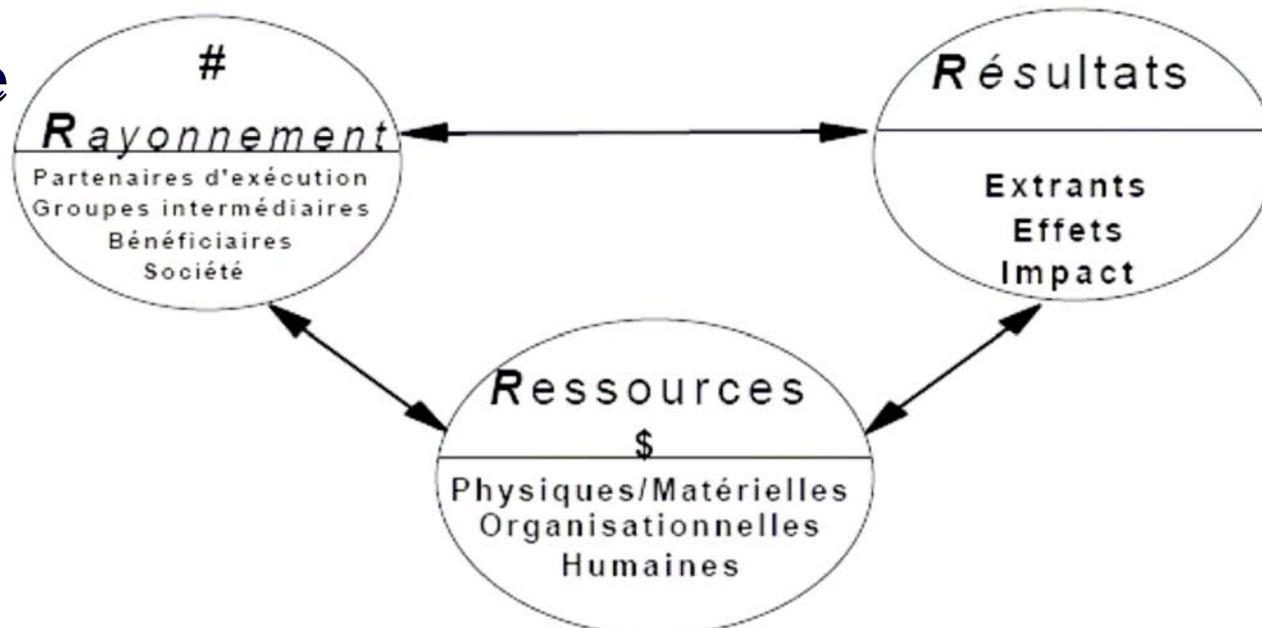
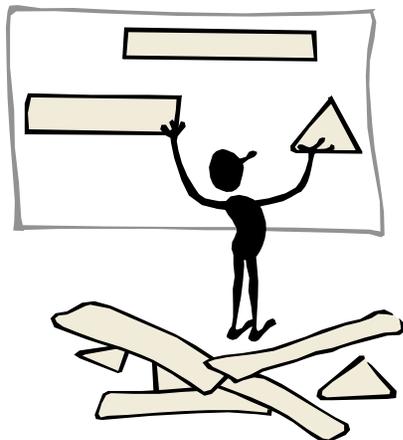
Fiabilité du budget et cohérence par rapport aux priorités du CSLP en matière de santé et d'éducation				
Description des risques	Mesures actuelles d'atténuation	Classement du risque	Mesures additionnelles requises	Risque résiduel
1. Le budget pourrait ne pas refléter les objectifs du CSLP en termes d'allocations budgétaires pour les secteurs de l'Education et de la Santé (ce risque est aussi traité dans la catégorie du risque de fongibilité)	La mesure d'atténuation la plus efficace à ce chapitre est appliquée par l'UE qui finance un appui budgétaire au CSLP couvrant notamment les secteurs de l'Education et de la Santé et dont certains déclencheurs sont reliés au taux d'exécution budgétaire dans les secteurs concernés.	ME	L'un des déclencheurs de l'Appui budgétaire sectoriel doit être relié à la contribution effective du Gouvernement dans le secteurs de l'Éducation et de la Santé, par rapport au budget d'Etat	MF
2. Il existe un risque d'incohérence entre le CSLP, d'une part, le PRODESS-PISE et les budgets programmes et Loi des Finances, d'autre part.	A la demande de la cellule du CSLP, la planification du PISE II et du PRODESS II, en cours, s'ajuste aux objectifs et indicateurs du CSLP. Depuis 2004, la Direction Nationale du Budget a tenu des réunions conjointes avec les DAF et Cellules de Planification et de Statistiques de la Santé et de l'Education pour s'assurer des cohérences entre le Cadre des Dépenses à Moyen Terme, le budget programme et le projet de loi des Finances. Ce risque est en train de s'atténuer graduellement	EF	Pas requises	EF

Risques fiduciaires liés à l'approvisionnement : propositions de stratégies d'atténuation des risques

Processus : Caractéristiques souhaitables	Faiblesses courantes	Répercussions vraisemblables	Protections temporaires	Solutions à long terme
Efficacité de l'approvisionnement			Si le résultat de l'évaluation est :	
<p>Personnel chargé de l'approvisionnement motivé, qualifié et formé pour ce travail</p> <p>Autorités de supervision compétentes et engagées</p> <p>Plan d'action visant à poursuivre le perfectionnement des compétences du personnel chargé de l'approvisionnement</p> <p>Existence de services d'inspection compétents et professionnels (internes ou externes au gouvernement)</p> <p>Participation de secteurs compétents et bien renseignés de la société civile (ONG, médias, assoc. prof. etc.)</p>	<p>Habituellement, les ministères emploient du personnel non formé et peu qualifié pour ce travail</p> <p>Normes d'approvisionnement professionnelles inexistantes (ou non conformes aux normes internationales)</p> <p>Absence de code de déontologie, de compréhension et de respect de la notion de diligence raisonnable, et manque de reconnaissance pour le travail bien fait</p> <p>Peu de reconnaissance témoignée au personnel chargé de l'approvisionnement, comme dans d'autres secteurs gouvernementaux</p> <p>Stratégies de formation sur l'approvisionnement rares ou inexistantes</p>	<p>Approvisionnement moins efficace et faible rapport qualité-prix.</p> <p>Non-respect du principe de diligence raisonnable dans le processus d'approvisionnement</p> <p>L'absence de normes entraîne une baisse de la mesure et du suivi de la reddition de comptes</p> <p>Le manque de reconnaissance réduit l'ambition du personnel de fournir un service professionnel</p> <p>L'absence de surveillance ouvre la porte à la corruption (subornation et vol/affaiblissement du système)</p>	<p>Risque élevé Impartition totale du processus d'approvisionnement jusqu'au (ou pendant le) perfectionnement des capacités de gestion du processus</p> <p>Risque moyen à élevé « Bilan de santé » externe périodique pour s'assurer que les points critiques du système restent fiables (orientations données au personnel local). Les vérifications peuvent être effectuées par le gouvernement partenaire et/ou par des spécialistes de la passation des marchés et des vérificateurs de l'ACDI ou d'un autre donateur</p> <p>Risque moyen à faible Utilisation du système existant. Confier l'approvisionnement à un agent d'approvisionnement qui aidera le personnel du gouvernement partenaire à se conformer aux normes internationales de passation des marchés</p>	<p>Élaborer et mettre en œuvre les normes d'approvisionnement minimales suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profils nationaux de qualifications ou de compétences en approvisionnement • Code de déontologie • Reconnaissance des compétences en approvisionnement • Création de postes fonctionnels clés et de postes de supervision de la passation des marchés <p>S'assurer que toutes les unités d'approvisionnement disposent des ressources humaines et financières voulues pour accomplir efficacement leurs tâches</p>



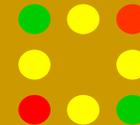
Equilibre nécessaire



Après avoir identifié les résultats, le rayonnement ainsi que les ressources, il est important de s'interroger sur l'équilibre entre ces 3 R :

3R

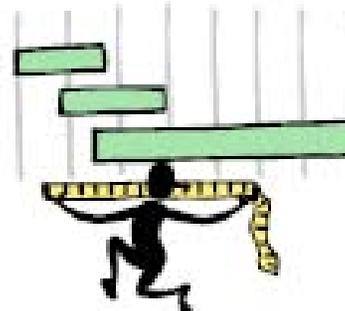
- Dans quelle mesure les résultats escomptés sont-ils réalistes compte tenu des ressources disponibles et des bénéficiaires ciblés ?
- En conséquence de quoi :
 - ✓ Devons-nous réduire le rayonnement (par exemple : nombre de bénéficiaires ou nombre de régions d'intervention) ou l'augmenter afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
 - ✓ Doit-on augmenter, réduire ou réaffecter les ressources ?



Indicateurs de mesure du rendement

Qu'est-ce qu'un indicateur?

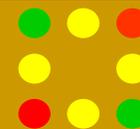
Un indicateur permet de mesurer un résultat, de prouver qu'un résultat a été obtenu ou d'indiquer que des progrès sont accomplis vers l'obtention d'un résultat. Un indicateur permet de mesurer les résultats réels par rapport aux résultats prévus ou escomptés des points de vue de la qualité, de la quantité et de l'actualité des données.



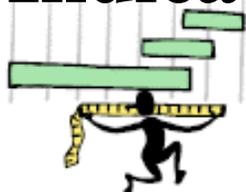
Les indicateurs doivent être directement liés au résultat qu'ils permettent de mesurer. Dans la mesure du possible, il faut trouver un équilibre entre les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs pour garantir la validité de vos constatations.

Indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs

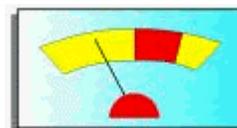
Pour mesurer les résultats, on peut utiliser deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs qui comportent une valeur numérique, et les indicateurs qualitatifs qui mesurent les perceptions, les jugements ou les attitudes.



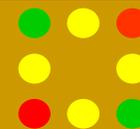
Indicateurs de mesure du rendement



Les **indicateurs quantitatifs** sont des mesures de quantité, comme le nombre de femmes et d'hommes occupant des postes de décisionnaires, le pourcentage de filles et de garçons qui fréquentent l'école primaire, ou le niveau de revenu par année, selon le sexe, par rapport au niveau de base.



Les **indicateurs qualitatifs** traduisent le jugement, les opinions, les perceptions et les attitudes des gens dans une situation donnée. Ils comprennent les changements sur les plans de la sensibilité, de la satisfaction, de l'influence, de la pertinence, de la sensibilisation, de la compréhension, des attitudes, de la qualité, de la perception de l'utilité, de la perception des perspectives (de stabilité, de croissance, d'exportations par exemple), de l'application de l'information ou du savoir, du degré d'ouverture, de la qualité de la participation, de la nature du dialogue, et du sentiment de bien-être.

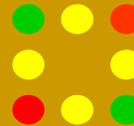


Indicateurs de mesure du rendement

Quelques exemples :

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
1. Nombre de femmes dans les postes de décision	1. Niveau de satisfaction des bénéficiaires d'un service.
2. Taux d'emploi chez les hommes et chez les femmes dans le secteur public.	2. Qualité des services fournis
3. Ratio hommes-femmes dans les postes décisionnels dans les ministères	3. Perceptions des hommes vis-à-vis la participation des femmes au Comité local.
	4. Adéquation entre les outils développés et la capacité d'absorption des bénéficiaires.

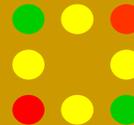
Souvent les indicateurs qualitatifs peuvent être quantifiés. Ainsi, on peut quantifier le nombre de personnes très satisfaites, moyennement satisfaites, ou pas du tout satisfaites du service rendu. Cependant, le niveau de satisfaction demeure subjectif.



Indicateurs de mesure du rendement

CRITÈRES DE SÉLECTION :

1. **Validité** : L'indicateur permet-il de mesurer les résultats avec exactitude (quantité, qualité, échéancier) ?
2. **Fiabilité** : L'indicateur demeurera-t-il cohérent dans le temps (par exemple : le taux d'absentéisme à l'école primaire peut varier selon la période de l'année en fonction du calendrier de production agricole). Pour être fiable, cet indicateur doit toujours être utilisé à la même période de l'année.
3. **Représentativité** : Les données recueillies permettent-elles une désagrégation selon le sexe, l'âge, etc. ?
4. **Simplicité** : Les données sont-elles disponibles et sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?
5. **Coût abordable** : Avons-nous les moyens de recueillir et d'analyser cette information ?



Indicateurs de mesure des résultats



Il est important d'utiliser des indicateurs, et ce, pour plusieurs raisons :

- pour constater les progrès vers l'obtention des résultats prévus aux niveaux des extrants, des effets et de l'impact;
- pour prendre des décisions éclairées sur le terrain et au siège social, et établir des plans de travail plus efficaces pour les projets et les programmes;
- pour accroître le rendement du projet et son impact sur le développement;
- pour appuyer une saine affectation des ressources, et des décisions éclairées;
- pour utiliser autant les indicateurs quantitatifs que qualitatifs;
- pour atténuer les risques qui pourraient nuire à l'obtention des résultats.

Définir des indicateurs :

- Il faut obtenir l'avis des intervenants et des bénéficiaires du projet.
- Il faut tenir compte des différentes opinions et des attentes.
- La sélection se fait plus facilement lorsque les résultats sont clairement définis.
- Pour garantir la validation, il faut au plus 2 à 3 indicateurs par résultat.
- Les données de base sont essentielles à la mesure du changement.



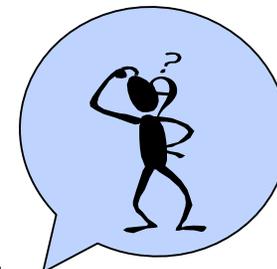
Titre du projet : Inclusion des personnes handicapées dans les établissements d'enseignement supérieur

<i>Activités :</i>	<i>Extrants ou résultats à court terme :</i>	<i>Effets ou résultats à moyen terme :</i>	<i>Impact ou résultats à long terme:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dév./prétest de modules de formation sur l'éducation sexospécifique intégratrice pour enseignants, formateurs et personnel de service. ▪ Formation préalable/pratique des enseignants; formation interne sur le traitement des professionnels. ▪ Consultations avec des organismes nationaux et internationaux sur les types de modules nécessaires. ▪ Élaboration et prétest des modules d'éducation inclusive pour l'apprentissage à distance. ▪ Publication et diffusion massive des résultats de la recherche et des guides pratiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation et application des modules d'éducation inclusive testés. ▪ Meilleure capacité des enseignants et meilleur traitement des professionnels (H/F). ▪ Examen du cadre d'éducation inclusive avec les ONG , les institutions publiques, les organismes de services et associations d'enseignants. ▪ Meilleure capacité à comprendre les besoins et les priorités des femmes et hommes handicapés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établissement et adoption d'une structure d'encadrement pour l'inclusion des handicapés (femmes et hommes) dans les établissements d'enseignement supérieur et la collectivité. ▪ Adoption du modèle de démonstration pour l'éducation inclusive et la santé (y compris l'apprentissage à distance) dans les régions cibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Code de pratique sensible aux handicapés et convenant au pays visé.
<p><i>Indicateurs:</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Établissement du programme pour l'utilisation des modules (formation des enseignants) dans les méthodes d'éducation inclusive. ✓ Satisfaction des enseignants (H/F) envers la formation. ✓ Portée des consultations sur l'éducation inclusive. ✓ Satisfaction des handicapés (H/F) envers les recommandations. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Changements curriculaires apportés en vertu du programme/de la politique d'inclusion des handicapés. ✓ N^{bre} d'institutions éducatives (y compris l'apprentissage à distance) utilisant le modèle de démonstration de l'éducation inclusive. ✓ N^{bre} de filles/garçons handicapés et de leurs enseignants compris dans les divers programmes d'éducation inclusive. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfaction des handicapés (H/F) envers le code de pratique. ✓ Changement des attitudes dans les établissements d'enseignement supérieur et au sein de la collectivité.

Titre : Services d'infrastructures dans le secteur de l'énergie

Activités :		Extrants ou résultats à court terme :	Effets ou résultats à moyen terme :	Impact ou résultats à long terme :
<ul style="list-style-type: none"> - Étude de base et analyse comparative entre les sexes. - Achat d'équipement et de matériel (ordinateur, logiciel). - Recommandation concernant la structure tarifaire. (BM) - Conception d'un modèle technique et de gestion axé sur les centres de profit pour les canaux de distribution. (ACDI) 	<p>→</p> <p>R</p> <p>R</p> <p>E</p> <p>S</p> <p>U</p> <p>L</p> <p>T</p> <p>A</p> <p>T</p> <p>S</p> <p>→</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité accrue de la régie publique d'électricité de certaines régions à réaliser des études absolument nécessaires pour assurer un fonctionnement et une planification à long terme efficaces, y compris répondre aux besoins des pauvres, particulièrement des femmes. (Banque Mondiale, BM) - Concrétisation de projets de production d'énergie par le secteur privé. (BM). - Capacité accrue des compagnies de distribution dans les régions d'intervention. (ACDI) - Commentaires du public sur les besoins en énergie et l'utilisation de l'énergie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restructuration organisationnelle et réformes stratégiques (ayant des effets sur les pauvres, particulièrement les femmes) dans le secteur de l'électricité touché dans la région-cible. - Efficacité accrue de l'industrie de l'énergie électrique. - Participation accrue du secteur privé à la production et à la distribution de l'énergie électrique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fourniture de l'énergie électrique aux régions qui en ont besoin, de la manière la plus efficace possible en termes de qualité et de coûts, pour appuyer le développement économique de la région. - Amélioration de l'approvisionnement énergétique des pauvres dans les régions-cibles.
<ul style="list-style-type: none"> - Formation en emploi et voyages d'étude sur l'efficacité énergétique. - Prestation de services consultatifs aux régies publiques d'électricité des régions-cibles. - Création d'un groupe de travail sur les centres de profit. - Étude socio-économique sur l'effet probable de la réforme (y compris sur les pauvres, particulièrement les femmes) 	<p>I</p> <p>N</p> <p>D</p> <p>I</p> <p>C</p> <p>A</p> <p>T</p> <p>E</p> <p>U</p> <p>R</p> <p>S</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de sollicitation mené à bien dans les régions-cibles. (BM) - Participation des femmes au processus de planification et de prise de décision des régies publiques d'électricité. - Cadre réglementaire accepté par les régies publique d'électricité ciblées. - Modèle technique et de gestion axé sur les centres de profit pour les canaux de distribution acceptés par les régions-cibles. - Code du réseau technique pour le volet économique du système de distribution. 	<ul style="list-style-type: none"> - Politiques énergétiques et cadres réglementaires en place pour une prestation efficace et équitable des services d'approvisionnement en électricité et preuve d'une prestation efficace de ces services aux pauvres dans les régions-cibles. - Effet des réformes dans le secteur de l'électricité sur la vie des pauvres. - Nouvelle structure tarifaire en place. - Réforme en matière d'établissement du prix mise en place pour recouvrer les coûts. - Canaux de distribution sélectionnés fonctionnant comme des centres de profit. - Degré de satisfaction des clients (pauvres en milieu rural) quant à l'approvisionnement en électricité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réformes de la réglementation mises en oeuvre dans les régions-cibles. - L'industrie de l'énergie électrique dans les régions-cibles n'est plus un fardeau pour le budget de la région et génère des ressources financières.

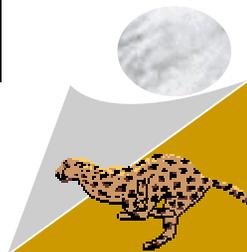
Un petit quiz pour
vérifier ce que
nous avons retenu
pour le moment



1. Qu'est-ce qu'une chaîne de résultats ? Cocher la bonne réponse.
 - a) Les règlements qui régissent les résultats requis
 - b) Le lien entre les objectifs et les effets
 - c) Une chaîne de résultats est le terme utilisé pour faire référence aux liens entre les intrants, les activités et les résultats
 - d) Un processus circulaire qui relie tous les participants d'un projet

2. Qu'est-ce qu'un extrant ? Cocher la bonne réponse.
 - a) Les extrants sont des résultats de développement à court terme qui sont une conséquence logique des activités d'un projet
 - b) Un résultat à moyen terme
 - c) Des ressources humaines, organisationnelles et matérielles que l'on déploie pour réaliser des activités
 - d) Aucune de ces réponses

3. Quant doit-on faire l'analyse du risque ?
 - a) Au moment de la conception du projet
 - b) Tout au cours de son exécution
 - c) À la fin du projet dans le cadre de l'évaluation pour en tirer toutes les leçons
 - d) Aucune de ces réponses n'est satisfaisante







FOCUS INTERNATIONAL
Outils

Gestion Axée sur les Résultats



	PLANIFICATION	SUIVI-EVALUATION	 APPRENTISSAGE
RESULTATS			
PROCESSUS			
CONTEXTE			
RESSOURCES			



Le Cadre d'Analyse Logique (CAL)



Tableau illustrant la logique interne d'une chaîne de résultats d'un projet/programme



CADRE D'ANALYSE LOGIQUE			
Sommaire	Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Hypothèses / Risques
Objectif du projet	Impact	<ul style="list-style-type: none"> •..... •..... •.....
But du projet	Effets	<ul style="list-style-type: none"> •..... •..... •.....
Activités/Ressources	Extrants	Indicateurs de rendement	
.....	<ul style="list-style-type: none"> •..... •..... •.....



Cadre de Mesure du Rendement (CMR)

LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT est un outil qui sert à planifier de façon systématique la collecte de données sur le niveau d'atteinte des résultats.

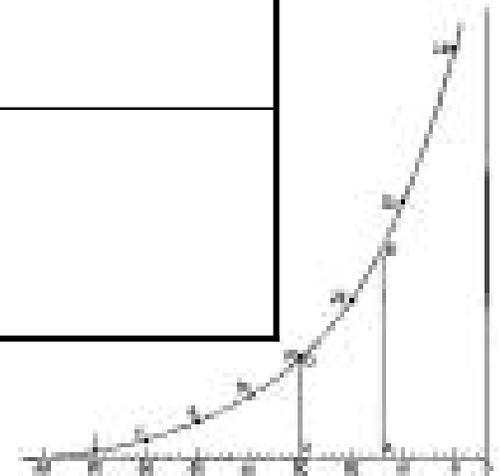
POURQUOI UN CADRE DE MESURE DU RENDEMENT :

- Pour constituer une base de données qui alimentera le système de suivi du rendement en vue d'informer les décideurs sur le terrain et au siège social.
- Pour déterminer l'état d'avancement des résultats au niveau des extrants, des effets et de l'impact.
- Pour garantir une collecte de données sur le rendement à intervalles réguliers et en temps voulu.



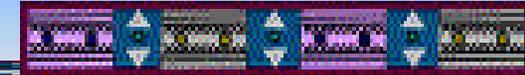
Cadre de Mesure du Rendement (CMR)

Résultats	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthode de collecte des données	Fréquence	Responsable
Impact					
Effets					
Extrants					





Cadre de Mesure du Rendement (CMR)



Sources de données

D'où proviennent les données ?

- Les sources sont les personnes ou les organisations d'où proviennent les données;
- Il peut être nécessaire de développer les capacités des personnes ou des organismes en collecte de données;
- Changer de sources de données pourrait nuire à la fiabilité des données;
- Déterminer la source des données pour chaque indicateur.

Méthodes et techniques de collecte des données

Les aspects à considérer:

- Méthodes de collecte des données : évaluation rurale participative (ÉRP), apprentissage et actions participatives (AAP), auto-évaluations, témoignages personnels, groupes de discussion, observation participative, études de cas, entrevues individuelles et de groupe, sondages, analyse documentaire du contenu, etc.



Cadre de Mesure du Rendement (CMR)



Est-ce là le but d'un cadre de mesure du rendement?

Fréquence : À quelle fréquence recueillerez-vous l'information? Pour les projets qui débutent, le suivi portera surtout sur les activités puisqu'il est trop tôt pour mesurer les résultats. Avec l'avancement du projet, on mesurera l'obtention des résultats à court terme (ou extrants) et des résultats à moyen terme (ou effets). Comme il faut beaucoup plus de temps pour pouvoir mesurer les résultats aux niveaux des effets et de l'impact, il est possible que ceux-ci ne puissent être mesurés qu'une fois l'an, après la première année de mise en oeuvre.

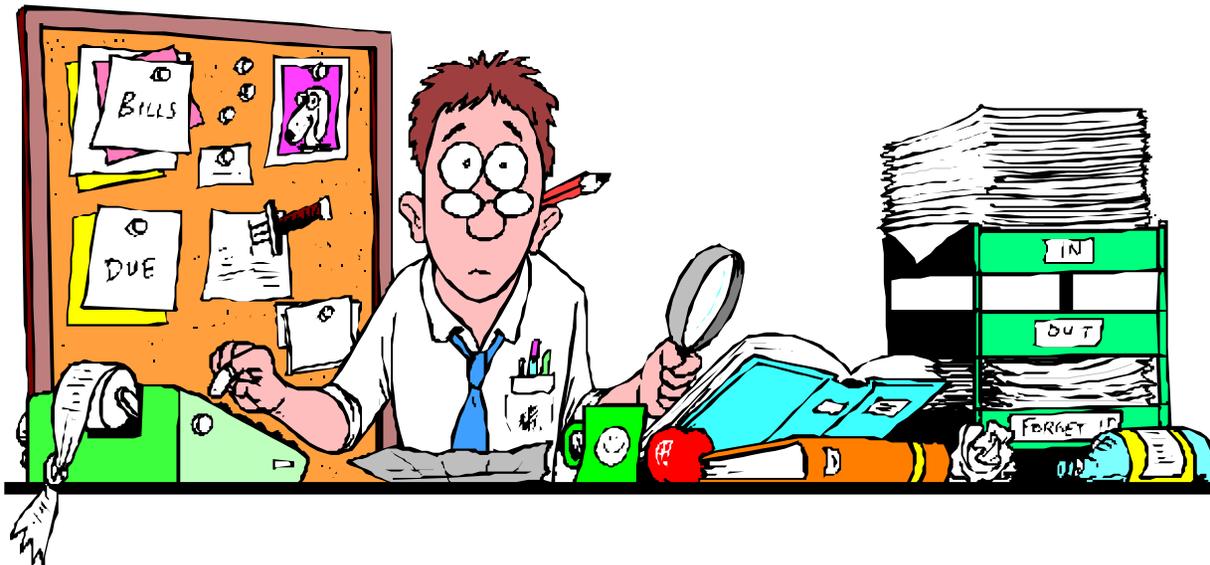


Cadre de Mesure du Rendement (CMR)



Rôles et responsabilités

- Qui va faire la collecte de données?
- Qui va faire l'analyse des données et préparer l'information sur le rendement?
- Qui va présenter l'information sur le rendement aux partenaires? Quand?
- Qui va prendre les décisions basées sur le rendement?





Cadre de Mesure du Rendement (CMR)



Importance des données de base



- les données de base doivent être recueillies au début du projet, pendant la phase de mise en oeuvre par l'AEC ou le partenaire local;
- les données peuvent provenir de sources secondaires lorsque cela est possible (c'est-à-dire qu'elles peuvent provenir de publications existantes, de travaux de recherche et de documents de programme publiés par d'autres organisations, et de bases de données d'autres donateurs);
- les exigences et la concentration du projet déterminent le type de données de base requises;
- les techniques de collecte des données varient; elles englobent une diversité de méthodes d'enquête formelles et informelles;
- le coût de la collecte des données de base doit être prévu au budget du projet.



Cadre de Mesure du Rendement (CMR)



Exemple tiré d'un projet/programme

Vos affaires, c'est notre affaire est un projet de développement organisationnel qui vise à améliorer le rendement de la Direction générale du développement des petites entreprises (DGDPE) au ministère du Commerce du Burkina Faso. Un des aspects du projet consiste à donner de la formation en gestion au Canada aux cadres intermédiaires qui utilisent des banques de données dans l'exercice de leurs fonctions. On suppose que les stagiaires utiliseront leurs nouvelles compétences et connaissances lors de leur réintégration au ministère. Voici des extraits de la stratégie de gestion des risques que les gestionnaires du projet ont élaborée.



Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Rayonnement et bénéficiaires	Sources des données	Méthode de collecte	Fréquence	Responsabilité
Impact : Meilleur rendement du secteur des petites entreprises (PME)	Augmentation en pourcentage des PME qui sont encore en activité après 5 ans d'exploitation Augmentation en pourcentage des revenus annuels de ce secteur Augmentation en pourcentage de l'emploi dans ce secteur	Propriétaires de petites entreprises et personnes à charge Employés de PME	Statistiques nationales - ministère du Commerce Études de la Banque mondiale	Examen de documents	Fin du projet	DGDPE et AEC
Effets : Meilleur rendement organisationnel de la DGDPE	Augmentation en pourcentage des clients satisfaits des services de la DGDPE(hommes et femmes) Nombre d'objectifs stratégiques atteints à l'intérieur des délais et du budget consenti	Propriétaires de petites entreprises Gestionnaires de la DGDPE	Sondage auprès de la clientèle de la DGDPE Documents de gestion stratégique du ministère Rapports annuels du ministère	Entrevues avec des gestionnaires principaux Examen de documents	Annuellement	DGDPE
Extrants : Pertinence accrue des services de développement des entreprises Efficacité accrue du service d'octroi du crédit	Augmentation de la clientèle de la DGDPE (hommes et femmes) et diversification de celle-ci Diminution de la durée d'examen et d'approbation des prêts Diminution du pourcentage de prêts non remboursés	Propriétaires de PME Gestionnaires de la DGDPE Employés de la DGDPE	Banque de données du ministère sur la clientèle Banque de données du ministère sur les statistiques du portefeuille de prêts	Banque de données et examen de documents Sondages auprès de la clientèle Entrevues avec des propriétaires de PME	Chaque trimestre	DGDPE



Cadre d'Analyse des Risques (CAR)



Extrants	Hypothèses	Facteurs de risques	Niveau		Stratégies d'atténuation des risques
			N°		
<p>- CC-PRODEJ et services centraux instrumentés pour développer les propositions de projet aux PTF</p> <p>- CC-PRODEJ instrumentée au suivi des projets et au rapportage des activités</p> <p>- Fonction de communication organisée à la CC-PRODEJ, et plan de communication établi et exécuté.</p>	<p><u>Hypothèses favorables:</u></p> <p>- Disponibilité de l'assistance technique requise</p> <p>- Bureau du projet à Bamako opérationnel et personnel en place.</p> <p>- Vision partagée sur les solutions à apporter.</p>	<p><u>Facteurs de risques :</u></p> <p>1-</p> <p>- Personnel insuffisant actuellement</p> <p>- Nécessité immédiate d'affecter des ressources humaines et matérielles supplémentaires à la CC-PRODEJ et aux services centraux.</p> <p>2-</p> <p>- Résistance au changement.</p>	01	Moyen	<p>1-</p> <p>- Collaborer à la mobilisation des ressources auprès des bailleurs.</p> <p>- Orienter le PACMO vers des actions qui permettent de constater des résultats visibles qui élèveront l'intérêt du Gouvernement du Mali pour appuyer la réalisation du PRODEJ et justifier l'investissement dans le système judiciaire.</p> <p>- Inscrire au PACMO des investissements en équipement et en réparation des juridictions.</p> <p>- Développer des agencements types des juridictions qui permettront la réorganisation efficace du travail</p> <p>2-</p> <p>- Développer des systèmes utiles qui facilitent l'exécution des tâches et qui valorisent les fonctions du personnel.</p> <p>- Appuyer les responsables du système judiciaire dans les matières de sensibilisation, information et communication</p> <p>- Améliorer les équipements qui servent au travail des employés et leur offrir une formation qui permette de développer leurs capacités et d'intégrer le changement plus facilement</p>
			02	Élevé	



Cadre de Suivi des Risques (CSR)

Le Cadre de suivi des risques incorpore les facteurs de risque que vous avez identifiés dans votre MCL. Il explique plus en détail le suivi que vous ferez des risques en décrivant les indicateurs de risque, les sources d'information, les méthodes de collecte de données, la fréquence de la collecte et les personnes chargées de recueillir l'information. Le cadre vous aidera à intégrer le suivi des risques au fonctionnement de votre projet ou programme et à vous assurer que les ressources nécessaires sont consacrées à la mise en oeuvre de votre stratégie d'analyse des risques.

Extrants	Facteurs de risques	Sources de données	Méthode de vérification	Fréquence d'observation	Responsable

Cadre de Suivi des Risques (CSR)



Exemple tiré d'un projet/programme

Vos affaires, c'est notre affaire est un projet de développement organisationnel qui vise à améliorer le rendement de la Direction générale du développement des petites entreprises au ministère du Commerce du Burkina Faso. Voici un extrait du cadre que les partenaires du projet ont conçu pour faire le suivi des risques.



Exemple de variantes

Un des extraits prévus du projet *Vos affaires, c'est notre affaire* est « la capacité accrue des employés de la Direction générale du développement des petites entreprises (DGDPE) d'utiliser les technologies de l'information dans l'exercice de leurs fonctions ». Le projet prévoit un programme de formation en gestion au Canada pour renforcer les compétences des cadres intermédiaires qui utilisent des banques de données dans leurs fonctions. Les partenaires d'exécution du projet ont souligné deux risques qui pourraient nuire à la réalisation des extraits, c'est à-dire que les stagiaires quittent leur travail à la DGDPE au profit du secteur privé et la possibilité que les cadres supérieurs empêchent les stagiaires d'utiliser leurs nouvelles compétences dans leurs fonctions. La stratégie d'analyse des risques du projet a prévu un système qui fait le suivi des stagiaires pendant un an après leur formation au Canada. Le questionnaire de suivi vise principalement à produire de l'information sur les résultats du projet tandis que le sondage annuel a pour but de mesurer les changements au contexte de référence dans les conditions de développement concernant les propriétaires de PME au Burkina Faso.

Risques	Données recueillies (Indicateurs)	Objectifs	Source des données	Méthode	Fréquence	Responsabilité
Risque - Les stagiaires pourraient quitter la DGDPE au profit du secteur privé (cote de risque élevée)	Nombre de stagiaires qui continuent de travailler à la DGDPE	Un taux de réintégration de 75 % est un objectif acceptable	Dossiers de la DGDPE	Examen périodique	Deux fois par année	DGDPE
	Satisfaction des stagiaires au sujet du processus de réintégration	90 % des stagiaires satisfaits du processus de réintégration	Stagiaires	Questionnaire de suivi	6 mois après le retour du stage	DGDPE
	Raisons invoquées pour ne pas retourner à la DGDPE et nom du nouvel employeur	50 % partent parce que des facteurs extérieurs augmentent les risques	Stagiaires	Questionnaire de suivi	6 mois après le retour du stage	DGDPE
	Offre et demande d'informaticiens dans le secteur privé	Un écart de 50 % entre l'offre et la demande accroît le risque	Statistiques du ministère du Travail	Sondage	Annuellement	DGDPE
	Salaires des informaticiens dans le secteur privé	Des salaires plus élevés de 50% dans le secteur privé augmentent le risque	Statistiques du ministère du Travail	Sondage	Annuellement	DGDPE



Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR)



Matrice des extrants et des activités

Effets/extrants/ activités	Intrants		Responsabilité
	Actions précises nécessaires	Ressources	

À l'aide de la matrice, vos partenaires et vous pouvez : 1) subdiviser le projet/programme en ensembles de travaux de programmation et de gestion, 2) subdiviser les ensembles de travaux en activités et en tâches, 3) affecter les ressources et attribuer les responsabilités pour chacune des activités et des tâches. La rédaction de la matrice aide à réduire le risque d'oublier une étape essentielle à la réalisation du projet/programme.



Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR)



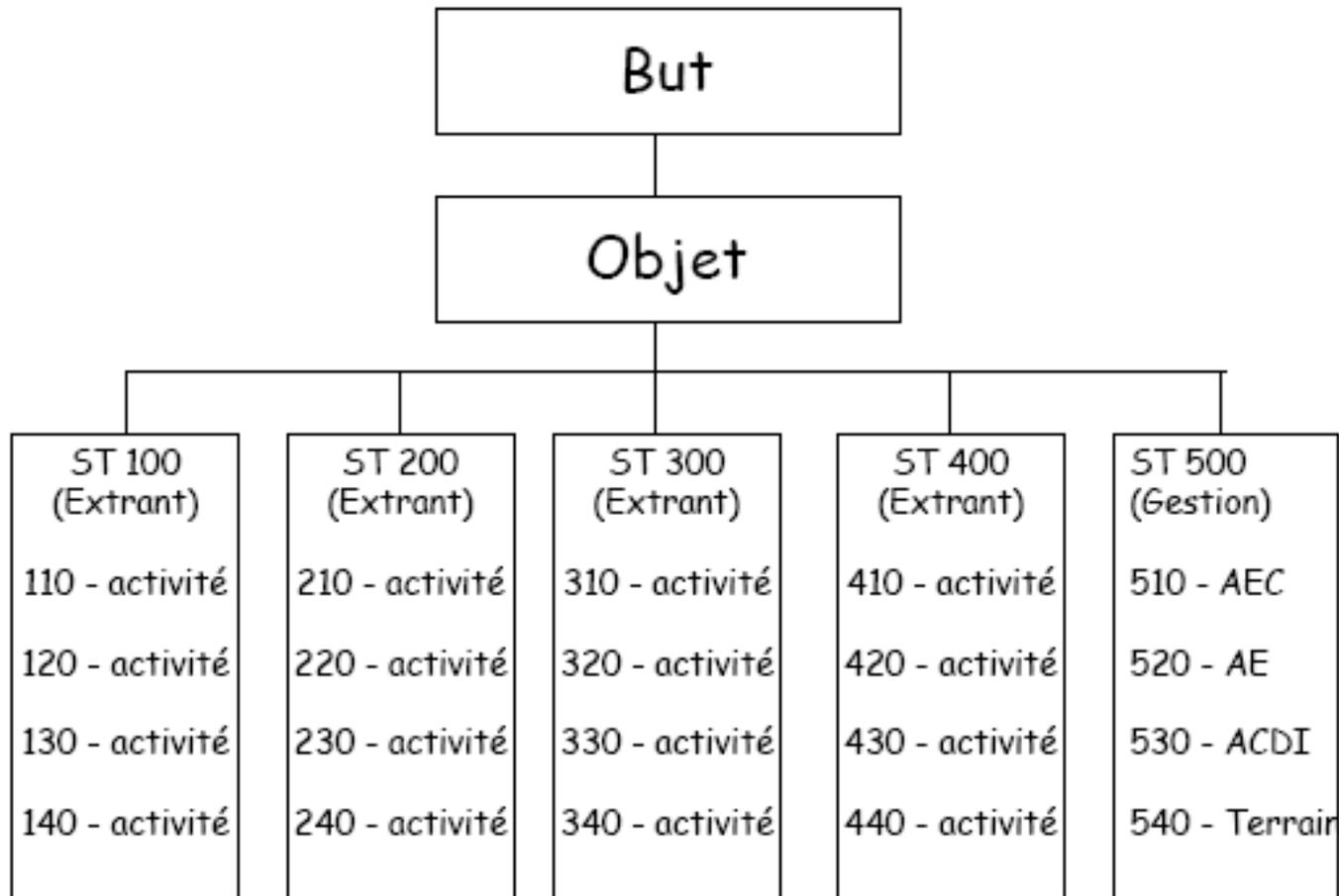
Matrice des extrants et des activités : Exemple

Effet/extrant/activité	Intrants		Responsabilité
	Actions spécifiques requises	Ressources	
Résultats à court terme (extrants))	Extrants à réaliser dans cinq catégories		
1. Renforcement de la capacité de planification stratégique de SCOPE (ST 100)	<p>Déterminer les enjeux prioritaires dans la réforme de la politique environnementale (110)</p> <p>Établir un consensus sur les objectifs stratégiques dans la réforme de la politique environnementale (120)</p> <p>Élaborer le plan stratégique de SCOPE (130)</p> <p>Sélectionner les interventions du PRIME (140)</p>	<p>Intrants de l'ACDI : 676 927 \$</p> <p>SCOPE, AEC, Commissions, ministères, Bureau de protection de l'environnement, secteur privé, groupes communautaires</p>	SCOPE, AEC
2. Connaissances accrues des enjeux liés à la réforme de la politique environnementale dans les instituts participants (ST 200)	<p>Mener des enquêtes sur la réforme de la politique environnementale (210)</p> <p>Concevoir des stratégies de communication des résultats (220)</p> <p>Accroître l'accès du public à l'information (230)</p>	<p>Intrants de l'ACDI : 895 973 \$</p> <p>SCOPE, BPE, partenaires canadiens, secteur privé, groupes communautaires</p>	BPE, partenaires canadiens
3. Capacité organisationnelle accrue des instituts participants de mettre en pratique la réforme (ST 300)	<p>Mettre en place des cadres de gestion (310)</p> <p>Élaborer des lignes directrices sur les procédures (320)</p> <p>Concevoir des systèmes organisationnels (330)</p> <p>Mettre en place des mécanismes de consultation (340)</p>	<p>Intrants de l'ACDI : 539 504 \$</p> <p>SCOPE, BPE, partenaires canadiens, secteur privé, groupes communautaires</p>	BPE, partenaires canadiens



Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR)

Structure des travaux





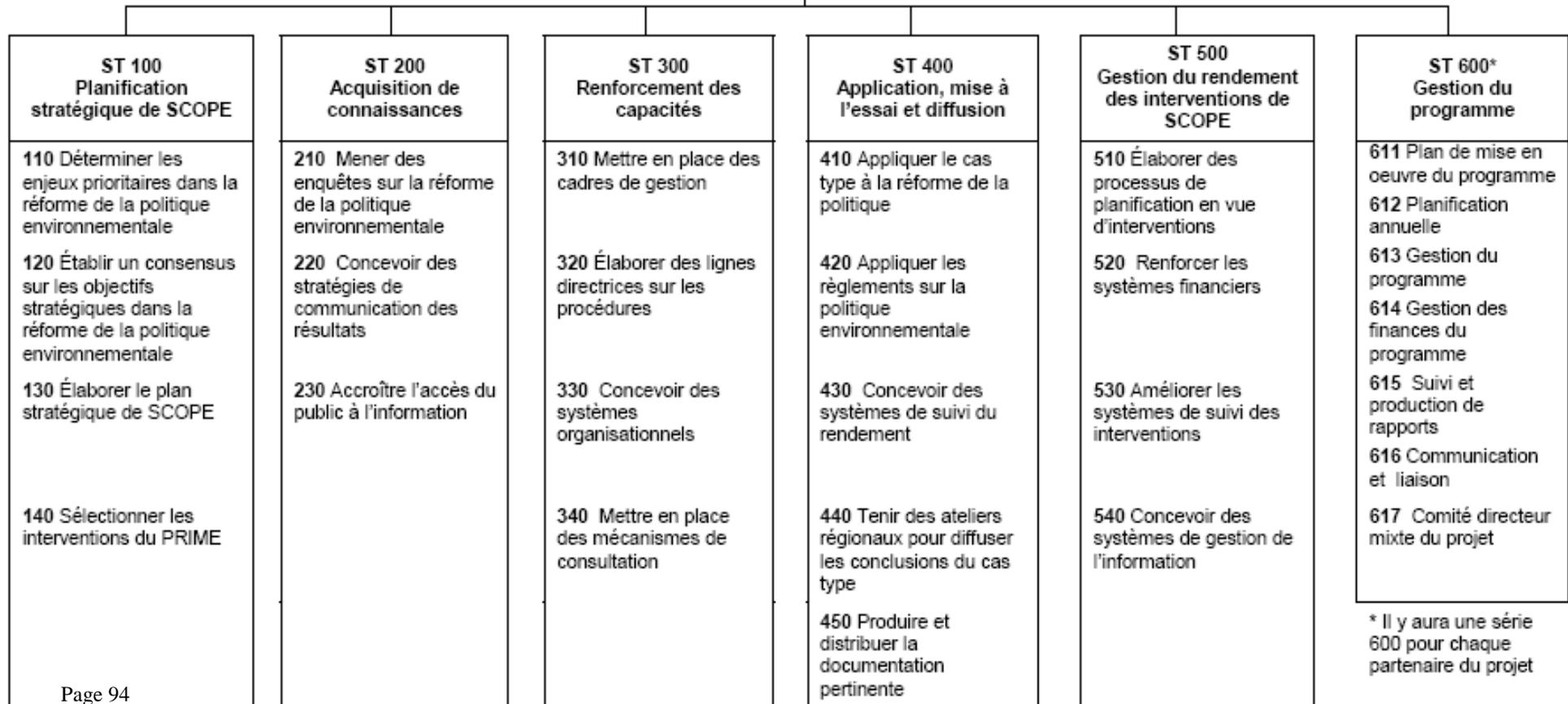
Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR)



Structure des Travaux : Exemple

But : Renforcer les capacités des institutions chinoises à gérer l'environnement en Chine.

Objet : Améliorer la manière dont certaines institutions chinoises administrent et fournissent des services visant certains enjeux prioritaires dans la réforme de la politique environnementale.



* Il y aura une série 600 pour chaque partenaire du projet



Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR)



Calendrier : Exemple

◆ Jalons – produits à livrer

	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5				
	T1	T2	T3	T4																	
ST 100 Planification stratégique de SCOPE																					
110 Déterminer les enjeux prioritaires dans la réforme de la politique environnementale	■	■																			
120 Établir un consensus sur les objectifs stratégiques dans la réforme		■	■																		
130 Élaborer le plan stratégique de SCOPE			■	◆																	
140 Sélectionner les interventions du PRIME				■	◆																
ST 200 Acquisition de connaissances																					
210 Mener des enquêtes sur la réforme de la politique environnementale					■	■	◆		■	■	◆										
220 Concevoir des stratégies de communication des résultats						■	■			■	■										
230 Accroître l'accès du public à l'information							■	■	■	■	◆										
ST 300 Renforcement des capacités																					
310 Mettre en place des cadres de gestion							■	■		■	■										
320 Élaborer des lignes directrices sur les procédures								■	■	■	■	◆									



Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR)



Budget : Exemple

(en fonction des extrants)

		AN I Tri1	AN I Tri2	AN I Tri3	AN I Tri4	AN I	AN II	AN III	AN IV	AN V	Total
<i>Planification stratégique de SCOPE (ST 100)</i>											
1	Déterminer les enjeux (110)	60 400	61 000	0	0	121 400	0	0	0	0	121 400
2	Établir un consensus (120)	0	35 500	40 027	0	75 527	0	0	0	0	75 527
3	Élaborer le plan stratégique (130)	0	0	435 000	0	435 000	0	0	0	0	435 000
4	Sélectionner les interventions (140)	0	0	0	45 000	45 000	0	0	0	0	45 000
	Total partiel	60 400	96 500	475 027	45 000	676 927	0	0	0	0	676 927
<i>Acquisition de connaissances (ST 200)</i>											
5	Mener des enquêtes (210)	0	0	0	0	0	360 000	360 000	0	0	720 000
6	Communiquer les résultats (220)	0	0	0	0	0	35 000	35 000	0	0	70 000
7	Accroître l'accès du public (230)	0	0	0	0	0	35 324	52 987	17 662	0	105 973
	Total partiel	0	0	0	0	0	430 324	447 987	17 662	0	895 973
<i>Renforcement des capacités (ST 300)</i>											
8	Établir des cadres de gestion (310)	0	0	0	0	0	85 252	85 252	0	0	170 504
9	Élaborer des lignes directrices (320)	0	0	0	0	0	20 000	60 000	40 000	0	120 000
10	Systèmes organisationnels (330)	0	0	0	0	0	20 000	60 000	40 000	0	120 000
11	Mécanismes de consultation (340)	0	0	0	0	0	23 000	63 000	43 000	0	129 000
	Total partiel	0	0	0	0	0	128 252	268 252	123 000	0	539 504



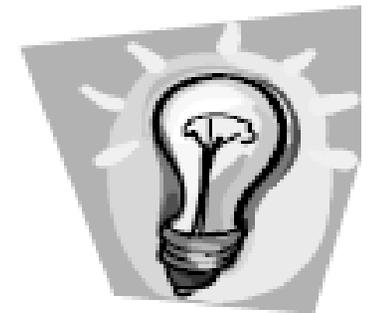
Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR)



Plan de travail Annuel (Contenu)



1. Introduction
 - Objet et organisation du Plan de travail annuel
 - Description des préparatifs et du processus d'approbation
2. Considérations stratégiques
 - Tendances et problèmes dans l'environnement du programme
 - Sommaire des priorités des intervenants
 - Résultats atteints l'année antérieure (par rapport aux résultats planifiés)
 - Leçons tirées de l'année antérieure
3. Objectifs et résultats prévus pour l'année à venir
 - Objectifs globaux
 - Résultats prévus en matière de programmation
 - Résultats prévus en matière d'égalité entre les sexes
 - Résultats prévus en matière de gestion
4. Activités prévues
 - Activités courantes de programmation
 - Nouvelles activités de programmation
 - Activités régulières de gestion
 - Activités spéciales de gestion
5. Calendrier
 - Diagramme de Gantt
6. Budget
 - Budget de l'année à venir
 - Mise à jour du budget du projet





Questions clés

Un Plan de communication avec les intervenants implique certaines considérations stratégiques et opérationnelles. Vos partenaires et vous aurez à vous poser des questions, telles que :

- **Quel est le but du Plan de communication?** Quels sont les résultats prévus? Y a-t-il des points particuliers visés par ces efforts de communication?
- **Quels sont les publics cibles?** Quelles sont les personnes qui doivent rester informées du projet/programme afin que leur appui au projet/programme soit garanti? Quelles sont les personnes que les partenaires doivent informer dans leur propre réseau? Qui peut profiter des leçons tirées du projet/programme? Quelles sont vos cibles prioritaires?
- **Quels sont les messages?** Quels intérêts les publics cibles ont-ils dans votre projet/programme? Quelle est l'information que vous devez leur fournir? Quels sont les concepts principaux qu'ils peuvent retenir de cette information?
- **Quelles sont les méthodes de communication?** Quels sont les outils de base à utiliser (bulletins et brochures par exemple)? Quel genre d'activités peuvent être tenues (conférences ou réunions)? À quelles technologies recourir (courriels ou sites Web)? Quel autre média peut être utilisé (enregistrements vidéo ou films)?
- **Quelles sont les responsabilités des partenaires?** Qui va gérer les communications? Qui va produire le matériel? Qui va s'assurer que les buts sont atteints?
- **Quelles sont les ressources nécessaires?** Quel est le budget attribué à la communication? Une expertise externe est-elle nécessaire? Quel genre de matériel faut-il?
- **Quel est le calendrier pour l'exécution du Plan?** Quelles sont les étapes? Quelle est la durée des préparatifs? Si l'établissement d'un site Web fait partie de vos stratégies de communication, quel entretien régulier doit-on prévoir?

Outils de GAR

Plan de Communication



Outils de GAR



Plan de Communication

...Illustration



Mécanisme	Objectifs de la communication	Publics cibles	Messages et information	Responsabilité et calendrier	Ressources (cinq ans)
Site Web du projet	Partager les pratiques exemplaires pour favoriser leur reproduction Assurer la coordination du soutien des donateurs	Responsables de l'expansion des PME ACDI Communauté des donateurs Tous les intervenants du projet	Le message est que le modèle d'intervention mène à des résultats et est facile à reproduire. Information sur la conception, les résultats, les leçons apprises et les pratiques exemplaires	Administrateur de projet de l'AEC Concepteur externe du site Web Mise à jour trimestrielle du contenu du site Web	Développement (8 000 \$) Contenu (35 000 \$) Entretien (32 000 \$) Matériel et hébergement du site Web (20 000 \$)
Réunions de coordination des conseils régionaux	Augmenter l'appui des entrepreneurs locaux au projet Partager les pratiques exemplaires pour favoriser leur reproduction	Commissions de l'expansion des PME Organisations communautaires et ONG travaillant avec les clients du projet Donateurs	Le message est que les problèmes et les défis communs peuvent être surmontés Information sur la conception, les résultats, les leçons apprises et les pratiques exemplaires	Coordonnateur de projet sur le terrain Réunions trimestrielles dans chaque région du projet	Coordonnateur de projet sur le terrain (30 000 \$) Frais de déplacement (10 000 \$)
Bulletin d'information du projet	Augmenter l'appui des entrepreneurs locaux au projet Partager les pratiques exemplaires pour favoriser leur reproduction	Représentants des conseillers régionaux ONG œuvrant dans les mêmes régions que votre projet DGDPE	Le message est que le projet atteint des résultats et que d'autres clients sont les bienvenus Information sur la conception, les résultats, les leçons apprises et les pratiques exemplaires	Administrateur de projet Bulletin d'information annuel	Administrateur de projet (20 000 \$) Traduction (1 500 \$) Impression et diffusion (1 500 \$)
Site intranet	Promouvoir le dialogue à l'interne Promouvoir la transparence dans l'établissement de rapports	Partenaires d'exécution ACDI	Le message est que l'apprentissage par le dialogue est encouragé Information sur les stratégies, les problèmes, les solutions et les leçons apprises. Plans annuels, rapports d'étape, procès-verbaux du comité directeur du projet	Administrateur de projet de l'AEC Concepteur externe du site Web Mise à jour mensuelle du contenu du site Intranet	Prévu au budget du site Web

Rapport de Projet sur le Rendement (RPR)

Le rapport sur les résultats, c'est bien plus qu'un rapport sur les activités. Il permet de voir le chemin parcouru par rapport à ce que l'on avait prévu, et permet également d'arrêter et de faire le bilan de la situation. Le rapport est également un outil de communication qui favorise le dialogue entre les partenaires du projet ou du programme. Le but premier du rapport est de faciliter l'obtention des résultats escomptés.

Il est important de consigner les résultats, et ce, pour les raisons suivantes :

- les intervenants demeurent concentrés sur les résultats escomptés;
- les participants au projet ou programme demeurent concentrés sur les liens logiques entre les activités et les résultats;
- le rapport permet aux intervenants de communiquer de façon plus coordonnée;
- le rapport permet d'élaborer le plan de travail du projet ou programme (ou de le modifier) pour l'année à venir;
- le rapport fait état des difficultés rencontrées de sorte que des décisions puissent être prises pour peaufiner les résultats et l'affectation des ressources;
- le rapport permet de valider les décisions relatives au projet ou au programme;
- le rapport fait état des leçons tirées de l'expérience et des meilleures pratiques, et de la façon dont les projets influent sur la réduction de la pauvreté, ainsi que sur les thèmes transversaux de l'ACDI que sont l'égalité entre les sexes et l'environnement;
- le rapport permet à l'ACDI de justifier, auprès des contribuables canadiens, la valeur des initiatives de développement qu'elle finance.



Rapport de Projet sur le Rendement (RPR)



A

Page titre

Situer le rapport dans le contexte du cycle de vie du projet, soit premier rapport, séquence du rapport, mi-parcours du projet, avant-dernier rapport, etc.

Introduction

- Faire mention de toute question ou problème digne d'attention concernant la préparation du rapport (retards, rapports incomplets, etc.)
- Indiquer tout changement apporté au cadre des résultats.
- Décrire sommairement le contenu et la structure du rapport

B Rapport de Projet sur le Rendement (RPR)

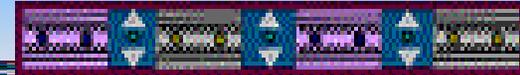
1. Résultats
2. Activités
3. Facteurs de gestion et de développement, enjeux et défis
4. Contributions et apports financiers
5. Facteurs, enjeux et défis influant sur es résultats
6. Questions touchant l'égalité entre les sexes ou l'environnement
7. Bénéficiaires
8. Risques
9. Modifications apportées (résultats escomptés, plan d'affectation des ressources
10. Modifications recommandées
11. Résultats réels par rapport aux résultats escomptés et aux fonds décaissés
12. Leçons tirées en fonction des principaux facteurs de réussite
13. Mesures correctrices recommandées
14. Durabilité des résultats



1. Les résultats réels obtenus par rapport aux résultats escomptés pour les différents niveaux de la chaîne de résultats, dans la mesure du possible (extrants ou résultats à court terme; effets ou résultats à moyen terme; impact ou résultat à long terme);
2. Une description des principales activités entreprises pendant la période visée, qui ont favorisé l'obtention des résultats, et tout écart par rapport au plan de travail approuvé;
3. L'identification des facteurs de gestion ou de développement, des enjeux ou des défis majeurs influant sur l'atteinte des résultats;
4. Un bilan des contributions et des apports financiers et en nature des partenaires bénéficiaires;
5. Une analyse approfondie des facteurs, enjeux et défis influant sur l'obtention des résultats;
6. Une description du traitement des questions touchant l'égalité entre les sexes ou l'environnement;
7. Le bilan relatif aux bénéficiaires visés à tous les niveaux de la chaîne de résultats;
8. Le bilan des risques recensés et des plans d'atténuation pour les risques élevés; Le recensement des nouveaux risques qui ont des effets ou qui peuvent avoir des effets (de moyens à élevés) sur l'obtention des résultats;
9. Des renseignements sur les modifications à apporter aux résultats escomptés du projet ou programme, et au plan d'affectation des ressources;
10. Les modifications recommandées au plan de travail annuel approuvé;
11. Le recensement des résultats réels par rapport aux résultats escomptés, et les fonds décaissés, accompagné d'une explication des écarts;
12. Les leçons tirées en fonction des principaux facteurs de réussite : obtention des résultats, efficacité des résultats en termes de coûts, pertinence des résultats, durabilité des résultats, partenariats, adéquation de la conception et de l'utilisation des ressources, mesures éclairées et opportunes;
13. Les mesures correctrices recommandées;
14. Le degré de durabilité des résultats sur une période de temps donnée.



Etat Périodique des Risques



Extrants	Risques	Stratégies d'atténuation des risques	Situation de la période		
			N	Niveau	
	01-	01 a- b-	01-	01	Moyen
	02-	02 a- b- c-	02-	02	Faible



Leçons tirées de l'expérience



Résultats...

Effets escomptés	Principales leçons tirées	Suggestions/Recommandations
<p>Une Administration fiscale plus professionnelle et mieux organisée</p>	<p>Une bonne amorce d'un projet de modernisation des processus d'élaboration des politiques fiscales repose entre autres sur les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une expression forte de l'implication de la Direction; - Un effort soutenu de sensibilisation du personnel cadre afin d'en gagner la plus grande adhésion et la plus forte appropriation possible; - Une ouverture constante à la rétroaction des principales parties prenantes afin d'asseoir l'exercice aussi solidement que possible sur son environnement pratique direct. <p>- La synergie avec les partenaires mettant à disposition leurs expertises techniques doit autant que possible reposer sur des accords de principes ou des modes opératoires clairement discutés, négociés et établis à priori</p>	<p>Il faudra accorder plus d'attention aux perspectives de fiscalité régionale et locale au fur et à mesure qu'évolue le projet de modernisation. Cela contribuerait fort probablement à atténuer les résistances rencontrées à ce jour.</p> <p>Veiller à ce que les dispositions du projet de modernisation des processus d'élaboration des politiques fiscales mette de l'avant chaque fois que nécessaire ses liens explicites avec le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP). Il s'agit là d'un paramètre important aux yeux des partenaires au développement. De plus, il permet à la Direction Générale d'avoir à portée de main des données substantielles de persuasion. L'aide du Cabinet Kyz en matière de conseils s'est avérée utile sur ce plan. Il faudra toutefois plus de discrétion avec le dit cabinet pour des fins d'optimisation de la stratégie de navigation politique.</p>



Leçons tirées de l'expérience



Processus...

Effets escomptés	Principales leçons tirées	Suggestions/Recommandations
<p>Une Administration fiscale plus professionnelle et mieux organisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les chances de réussite d'un projet de modernisation du processus d'élaboration des politiques fiscales sont proportionnelles à l'<u>engagement de la Haute Direction.</u> - Les apports de ressources techniques et professionnelles extérieurs doivent être régis par un <u>cadre méthodologique clair et précis</u> quant aux résultats escomptés. Cela a l'avantage d'éviter une surutilisation des experts ou encore des implications inappropriées de la part de ceux-ci dans la chaîne de décision. - L'importance des préoccupations régionales est importante, certes, mais <u>il est important que les régions ne se posent pas en structures parallèles ou concurrentes de l'Administration Centrale,</u> mais qu'il soit évident et clair pour toutes les parties impliquées qu'au-delà des besoins de synergie opérationnelle, il y a des exigences de responsabilité décisionnelle dont on ne saurait faire fi. - <u>Le consensus est d'autant plus possible quand il existe un cadre de référence indiscutable.</u> C'est le cas du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté qui a été adopté par le Gouvernement comme outil de référence par excellence. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Faire présider les réunions trimestrielles de la CPS par le Ministre de tutelle, afin d'<u>assurer une visibilité continue de l'appui de la Haute Direction.</u> 2) Afin d'assurer une bonne compréhension des enjeux en présence, préparer et diffuser une note d'information sur les tenants et aboutissants du <u>Cadre de responsabilisation.</u> Cela permettra de mieux canaliser les considérations sur la problématique de la décentralisation si chère aux acteurs et actrices des régions. 3) Veiller à ce que les réunions de planification stratégiques aient lieu autant que possible après la soumission des rapports axés sur les résultats; 4) Préparer un <u>rapport consolidé sur les résultats</u> en vue d'alimenter les réflexions de synthèse du Comité de Direction. Ce rapport pourrait être élaboré par la Cellule de Communication. 5) Exiger des <u>notes écrites pour toute communication d'importance sur le plan stratégique.</u> Les dites notes devraient être soumises au Secrétaire du Comité de Direction au moins 3 jours avant la tenue de la réunion subséquente. 6) <u>Sensibiliser la Direction Générale des Douanes aux préoccupations en matière de synergie</u> et l'inviter à désigner un représentant, de préférence un cadre supérieur, devant prendre part aux délibérations du Comité de Direction.



A propos des résultats de processus





Une illustration sur le plan des systèmes

Outils de GAR

Mise en œuvre de la GAR dans une Administration Publique africaine : Cas du Mali

Multisoft-SSR Chaîne des résultats

Pays:

Code Fonctionnel No. Nom:

Unité Fonctionnelle No. Nom:

Titre du Programme

	PLANIFICATION	SUIVI-EVALUATION	APPRENTISSAGE
RESULTATS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PROCESSUS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONTEXTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RESSOURCES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OUTILS

Pisteur 2150 critères possibles de suivi-contrôle	«Perso» Performance des ressources humaines	«Le Point Global» Tableau de bord synthétique sur la performance d'ensemble	«Docus» Registre de la documentation	Générateur de fichiers Multisoft-SSR en format pdf
Analytica Analyse & synthèse	«Grafica» Graphiques sur les ressources budgétaires	Fiche Signalétique	Niveau Individuel	Tableau de Bord Prospectif
				Glossaire de la GAR
				Manuel de l'utilisateur



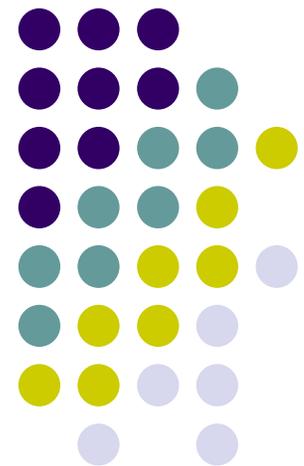


Des outils, ce n'est pas ce qui manque...
Le plus important ce n'est pas tant l'outil que le bon jugement, le sens de l'innovation, de la créativité et de l'adaptabilité.

Planification Stratégique

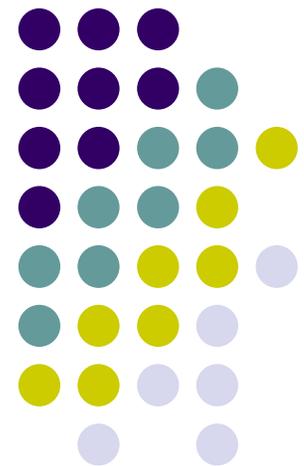
Aperçu d'un passage obligé

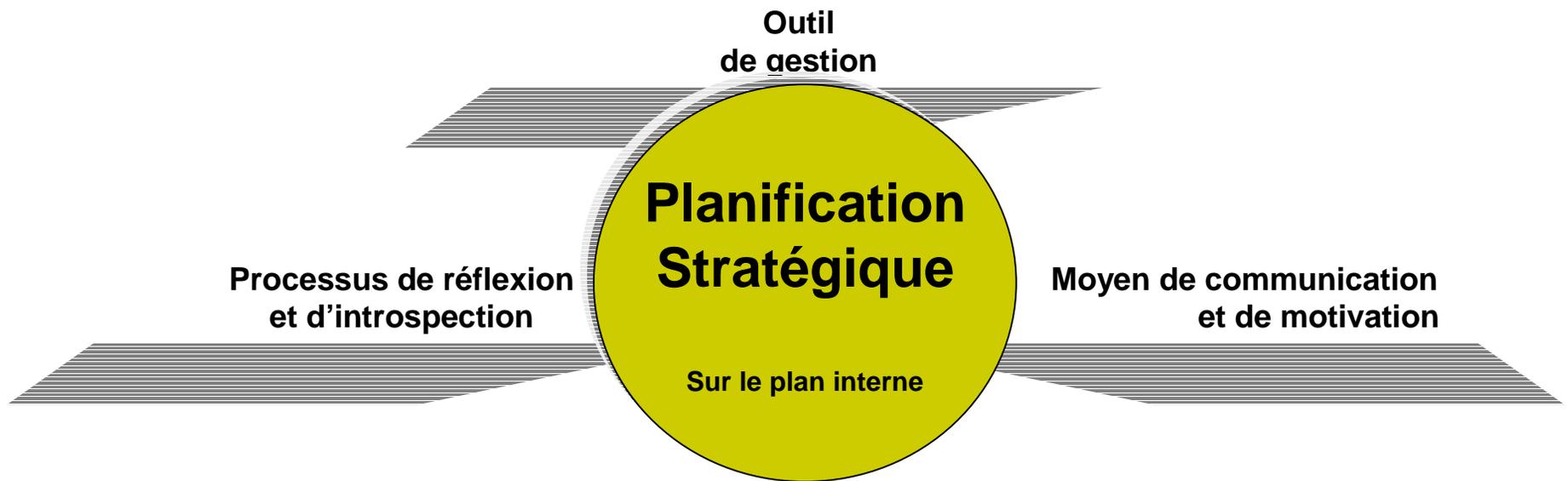
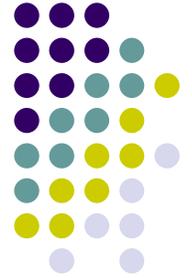
- Ce que c'est...
- Comment ça marche...
- A quoi ça ressemble...



Planification Stratégique

CE QUE C'EST







Processus de réflexion
et d'introspection

Planification Stratégique

Sur le plan interne

- Anticiper les changements dans le milieu de l'organisation;
- Mettre en évidence les menaces et les opportunités qui existent autour de l'organisation;
- Formuler des stratégies pour profiter des opportunités et échapper aux menaces identifiées;
- Clarifier les moyens dont l'organisation peut se doter et déterminer les actions qu'elle pourrait entreprendre ainsi que l'impact de ces dernières sur elle-même.

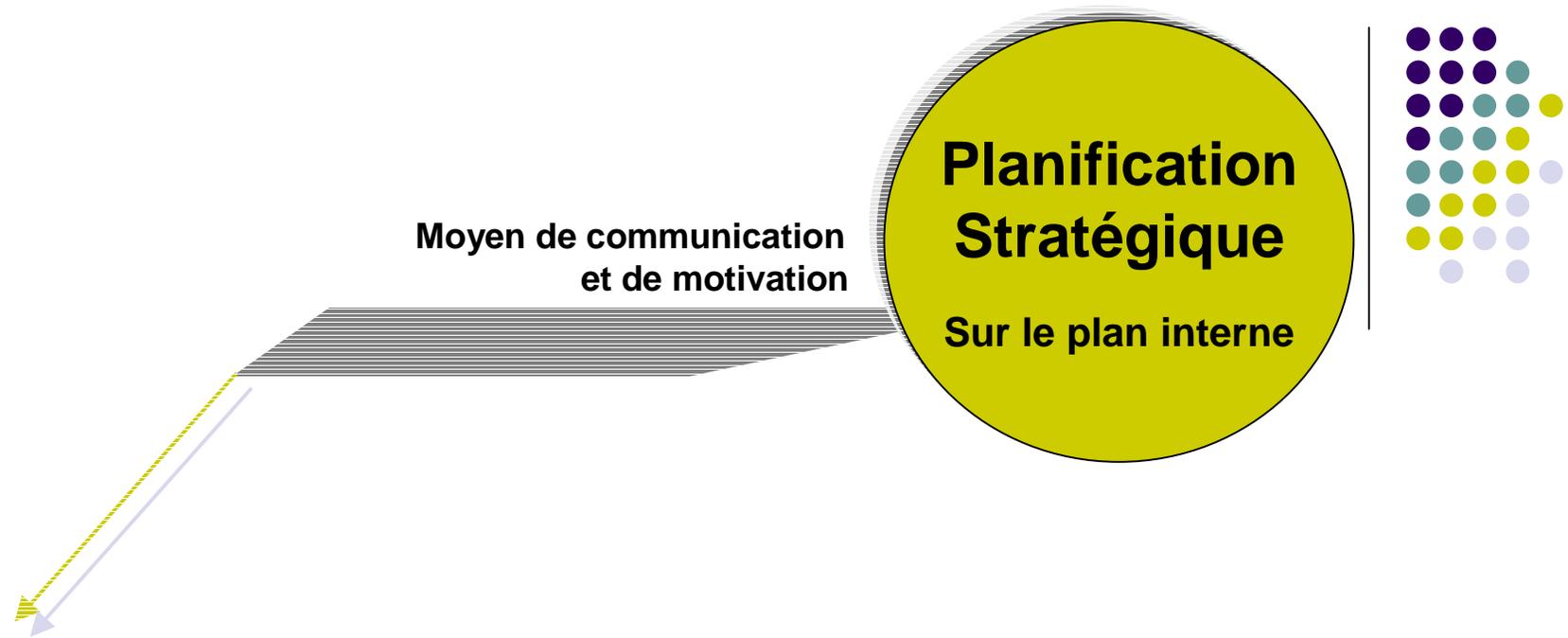


Outil
de gestion

Planification Stratégique

Sur le plan interne

- Définir les orientations et les objectifs stratégiques de l'organisation;
- Préciser les priorités à rencontrer et les actions optimales à entreprendre à court et à moyen terme;
- Identifier les moyens concrets pour coordonner les politiques et les activités à l'intérieur de votre organisation;
- Fournir un cadre de référence pour votre gestion, particulièrement celle axée sur les résultats;
- Allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues à votre plan d'action.



**Processus de questionnement
systématique sur l'environnement**



Planification Stratégique

Sur le plan externe



- ❖ Comprendre les tendances qui exercent une influence sur l'environnement organisationnel;
- ❖ Identifier les organisations qui mènent les tendances dans le secteur d'action (les chefs de file, les bons deuxièmes, les organisations dépassées);
- ❖ Evaluer la façon dont ces tendances influencent le jeu des opportunités et des menaces pour votre organisation;
- ❖ Permettre de confirmer la valeur de votre positionnement actuel ou de déterminer un repositionnement futur de votre organisation.



Outil de dialogue

Planification Stratégique

Sur le plan externe

Avec les différents intervenants en contact avec l'organisation

- ❖ les informer sur vos choix stratégiques, vos projets et vos priorités;
- ❖ s'entendre avec eux sur les perspectives de développement de l'organisation et les priorités à retenir;
- ❖ leur démontrer la participation active de l'organisation au développement de son secteur d'activités;
- ❖ développer avec eux des partenariats axés sur une analyse judicieuse des forces et des besoins de l'organisation.



CONSISTE A
Essayer de lire
l'avenir pour se
positionner de
façon
avantageuse
auprès des
différents
intervenants

**Planification
Stratégique**

DEMANDE
Une attitude
proactive et
dynamique et
une capacité de
s'ajuster aux
changements

WISE
Une définition
des grandes
orientations et
des principaux
objectifs pour
réussir de
façon optimale
dans l'avenir.

Conditions de réussite d'une planification stratégique



- Prendre le temps de vivre le processus au complet;**
C'est un investissement et non une dépense!
- Impliquer pleinement la haute direction;**
- Faire un plan et le suivre de façon rigoureuse;**
- Ne pas avoir peur de remettre en question;**
C'est le bon temps!
- Avoir toutes les informations nécessaires sous la main lors des réunions;**
- Faire le travail préliminaire avant les réunions afin que les participants arrivent préparés.**

**Ajustez les étapes
décrites dans ce
document aux besoins
spécifiques de votre
organisation tout en
tenant compte de la
logique dans laquelle
les étapes se suivent**

Planification Stratégique

Règles d'or

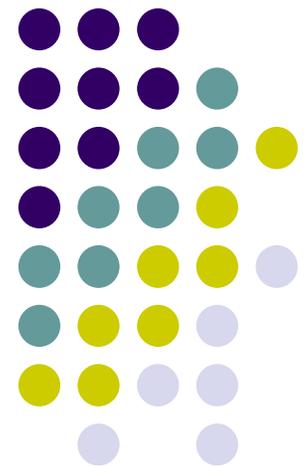
**Gardez un
esprit ouvert!
Ne craignez
pas d'explorer
de nouvelles
voies.**

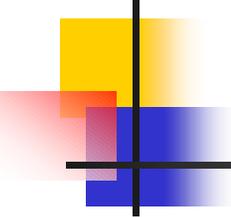
**Assurez-vous
des services
d'un(e)
excellent(e)
animateur(trice)**



Planification Stratégique

Comment ça marche



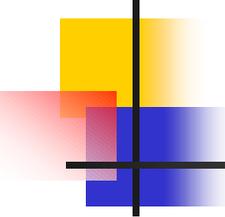


Le processus de planification stratégique

Une synthèse en :

06 étapes

20 questions essentielles



Synthèse du processus de planification stratégique 6 étapes et 20 questions essentielles

Étape 1 Préparation du processus de planification stratégique	Étape 2 Analyse de l'environnement interne de l'organisation	Étape 3 Analyse de l'environnement externe de l'organisation
Étape 4 Évaluation de la capacité organisationnelle	Étape 5 Détermination des objectifs stratégiques	Étape 6 Elaboration du plan d'action

1 Préparation du processus de planification stratégique

1. Pour qui menons-nous cet exercice?
2. Quelle est la raison principale pour laquelle nous ressentons le besoin de faire cet exercice?
3. Pourquoi menons-nous cet exercice ?
4. Quelle méthodologie adopterons-nous?
5. Quel sera notre plan de travail ?
6. Combien nous coûtera l'exercice?
7. Qui produira les travaux préparatoires ? Analyses de contexte; Dossiers de référence; Cahier de données de base; Etc.
8. Qui coordonnera le processus?
9. Qui participera à la sélection des objectifs stratégiques?
10. De façon réaliste, quelle est la quantité de temps que nous pouvons consacrer à cet exercice?

2 Analyse de l'environnement interne de l'organisation

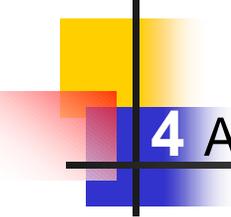
11. Quelles sont nos données de base : philosophie, activités, budgets, gestion?
12. Notre mission actuelle (la raison pour laquelle nous menons des actions) est-elle toujours d'actualité?
13. Quelles sont les stratégies adoptées par notre organisation au cours des trois dernières années?
14. Quelles sont nos forces et nos faiblesses?

Organisation	Personnel
Structure organisationnelle	Nombre d'employés
Compétences et intérêts de la direction	Compétences techniques
Normes, procédures et règlements	Expérience
Système de contrôle	Attitudes
Système de planification	...
Système de gestion de l'information	
Équipement	Finances
Technologie de l'information	Capacité de levée de fonds
Base informatique	Système de gestion financière
...	Diversification des sources de financement
Partenariat	Etc.
Reconnaissance du milieu	...
Développement de relations partenariales	...



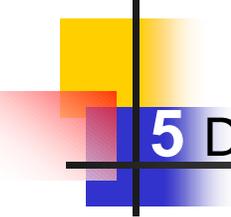
3 Analyse de l'environnement externe de l'organisation

- 15. Quels sont les éléments du macro-environnement** (ensemble des grands secteurs d'activité d'une société : le politique, l'économique, le sociopolitique, le technologique et le socioculturel) **qui influent sur notre organisation en termes d'opportunités et de menaces? Quelles sont leurs ampleurs et tendances? Quelles sont en conséquence nos cibles stratégiques?**
- 16. Quels sont les éléments du micro-environnement** (ensemble des intervenants externes en contact direct avec votre organisation : les partenaires, les bailleurs de fonds, les régulateurs - généralement les pouvoirs publics - et les concurrents) **qui influent sur notre organisation en termes d'opportunités et de menaces? Quelles sont leurs ampleurs et tendances? Quelles sont en conséquence nos cibles stratégiques?**



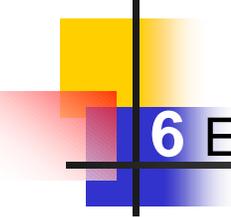
4 Analyse de la capacité organisationnelle

- 17. Quels sont nos besoins en terme de ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour atteindre chacune de nos cibles stratégiques ?
Quelles sont celles disponibles et celles qui manquent?**



5 Détermination des objectifs

- 18. A partir de nos cibles stratégiques, quels sont nos principaux objectifs? Quelle est leur faisabilité? Quel est leur impact sur notre organisation? Quels sont les risques qui y sont associés? Lesquels de ces objectifs choisissons-nous en définitive?**



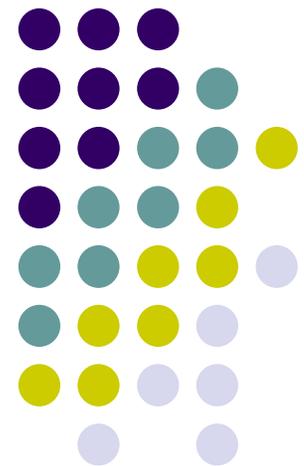
6 Elaboration du plan d'action

19. **Pour chacun de nos objectifs : Comment allons-nous nous y prendre pour les mettre en œuvre et quelles sont les responsabilités de chacun? D'où viendra le financement? En tenant compte de notre capacité financière, quel est le détail notre plan budgétaire?**
20. **Quels sont les résultats que nous attendons et les indicateurs qui nous permettront de suivre nos actions et de mesurer notre performance?**

Planification Stratégique

A quoi ça ressemble

Etude de cas : Association Bon Confort Des Enfants (ABCDE)







PLANIFICATION STRATEGIQUE

ETUDE DE CAS

Cette étude de cas porte sur une organisation fictive....

BREVE DESCRIPTION DE L'ORGANISATION FICTIVE

À la suite d'un drame qui la bouleversa profondément - la mort prématurée d'un de leurs enfants, des suites d'une maladie incurable - la famille se remettait petit à petit de sa peine quand lui vint l'idée qu'il lui fallait faire quelque chose pour entretenir la mémoire de leur enfant tant aimé. Elle considéra diverses options pour s'arrêter à celle de créer une Fondation destinée à des oeuvres bienfaitrices pour l'enfance. Ils l'appelèrent la Fondation Jacques-Marie Tremblay. Pendant deux ans, la Fondation, dont l'essentiel des ressources provenait du patrimoine familial, réussit à injecter la somme de 12,000 dollars dans diverses actions de générosité et de compassion. L'essentiel des actions se résumait à des dons faits à une dizaine d'organismes de charité et d'ONG oeuvrant en développement international. Ces élans de générosité amenèrent une multitude d'organisations de par le pays à solliciter des contributions de la Fondation. Il apparut très vite à la famille Tremblay qu'il y aurait peut-être lieu de trouver d'autres sources de revenus afin de répondre à ce qui devenait une nouvelle vocation. C'est ainsi qu'elle décida de transformer la Fondation en une ONG qui lèverait des fonds auprès du public et fonctionnerait indépendamment de la famille. Il fut décidé que l'organisation s'appellerait l'Association Bon Confort Des Enfants (ABCDE). Elle a été incorporée en 1982.

Dans les années 80, les sondages d'opinion faisaient état d'un appui considérable du public canadien pour l'aide internationale. On avait d'ailleurs pu observer l'élan massif de générosité dont ont fait preuve les Canadiennes et les Canadiens lors de la grande famine qui sévit en Éthiopie. L'ABCDE s'est d'ailleurs illustrée à cette époque par les nombreux dons qu'elle a recueillis au bénéfice des enfants de la région sinistrée. Certains donateurs lui sont restés fidèles depuis lors. La situation présente semble bien éloignée de ces années alors que les sentiments humanitaires tenaient une place de choix dans le coeur du public canadien. Les enquêtes les plus récentes témoignent éloquemment de la diminution drastique de l'appui du public à l'aide internationale. La situation économique critique prévalant au Canada depuis plusieurs années de même que la régression économique de certains pays en développement ont contribué à miner les appuis à l'aide internationale. Le gouvernement s'est lancé depuis quelques années dans un vaste exercice de redressement de ses finances publiques, lequel a entraîné une diminution considérable du budget de l'ACDI, principale source de financement de l'ABCDE. Tout indique que la période des restrictions n'est pas encore terminée. Face à cet état de choses, l'ACDI a dû, elle-même se restructurer. Certains programmes dont bénéficiait l'ABCDE ont disparu. D'autres ont vu le jour. C'est le cas du nouveau programme d'aide destiné à l'Europe de l'Est.

Entre temps, un événement majeur a marqué l'histoire : l'adoption par la communauté internationale de la Convention relative aux droits de l'enfant. Le cycle des changements étant continu et sans fin, le monde vit avec fébrilité une fin de millénaire caractérisée par la fièvre des nouvelles technologies de l'information et des communications. Il reste toutefois, comme le rappelle si éloquemment le dernier rapport de l'UNICEF, que la situation des enfants dans le monde demeure critique et qu'elle s'est même détériorée. L'une des tragédies de ce siècle, le génocide rwandais, a eu de sombres conséquences dans la région des Grands-Lacs africains, dont le fait qu'un nombre considérable d'enfants soient devenus subitement orphelins. Il n'y a aucun doute que les besoins d'aide dans ce domaine sont significatifs. L'UNICEF vient d'ailleurs de créer un Fonds spécial à cet effet.

ÉTAPE 1 : PRÉPARATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

1.1 EXERCICE MENÉ POUR QUI ET POURQUOI

Fort de la situation, décrite à la page précédente, le conseil d'administration (C.A.) de l'Association Bon Confort Des Enfants (ABCDE), lors de sa réunion du mois de janvier 1997, a décidé qu'un exercice de planification stratégique était nécessaire pour apporter à l'organisation un éclairage structuré sur son cheminement.

➤ **Environnement interne :**

Au niveau de l'environnement interne, l'exercice est fait pour l'ensemble des parties constituantes de l'ABCDE : les membres, les administrateurs et le personnel, en vue de leur permettre d'être sur la même longueur d'ondes et de partager une communauté d'esprit quant à la vision de l'organisation.

➤ **Environnement externe :**

Au niveau de l'environnement externe, l'exercice est mené en fonction du public cible de l'ABCDE, des partenaires, des bénéficiaires et des bailleurs de fonds de l'organisation. Elle vise à mettre à leur disposition les informations utiles à favoriser la plus féconde interaction possible de ceux-ci avec l'ONG.

1.2 MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE

Approches

Le C.A. a décidé que l'exercice de planification stratégique sera mené en fonction d'une approche méthodologique participative et qu'il sera encadré par une ressource professionnelle externe qui doit agir comme accompagnatrice et animatrice du processus. Ce choix est dicté par la nécessité d'avoir un regard neuf et détaché de la vie courante et passée de l'organisation. La préparation des données d'analyse et les échanges en groupes sont les principales méthodes utilisées dans le cadre de l'exercice.

Plan de travail et étapes

Échéance de l'exercice de planification stratégique de l'ABCDE		
Tâche	Responsable	Échéancier
Préparation du cadre méthodologique détaillé et du programme de l'exercice (qui, quoi, quand, où, comment)	Ressource professionnelle d'accompagnement	xyz
Soumission du cadre méthodologique à la Directrice générale	Ressource professionnelle externe	xyz
Approbation du cadre méthodologique	Directrice générale et Comité exécutif	xyz
Préparation des données d'analyse	Ressource professionnelle externe avec la collaboration du personnel	xyz
Déroulement des rencontres prévues	Ressource professionnelle externe et personnes impliquées	xyz
Dépôt d'un rapport préliminaire	Ressource professionnelle externe	xyz
Discussion du rapport au C.A., sollicitation de divers apports et amendements	Conseil d'administration	xyz
Dépôt du rapport final	Ressource professionnelle externe	xyz

Budget :

Un budget maximal de xyz dollars a été alloué au processus.

1.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE CHACUN DANS CETTE DÉMARCHE

Le processus de planification stratégique sera coordonné et supervisé par la directrice générale qui agira de concert avec le Comité exécutif. Le Conseil d'administration sélectionnera les objectifs stratégiques. L'expertise d'un professionnel ou d'une professionnelle externe sera retenue pour la production relative aux travaux préparatoires.

1.4 DÉLAI POUR RÉALISER LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le conseil d'administration de l'ABCDE a opté pour un exercice rapide de planification stratégique qui durerait 6 jours (excluant les travaux préliminaires).

ÉTAPE 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ORGANISATION

2.1 CAHIER DE DONNÉES DE BASE DE L'ABCDE

Étant donné que le cahier de données de base porte sur le profil de l'organisation, nous avons délibérément choisi de ne pas aller dans le détail à ce niveau dans cette étude de cas. C'est ce qui explique les points de suspension que vous rencontrerez dans le texte ci-dessous. En principe, il est facile pour toute organisation de décrire ses propres attributs : liste de projets, liste des partenaires, organigramme, liste des ressources humaines, etc.

2.1.1 PHILOSOPHIE

Origines de l'ABCDE

À la suite d'un drame qui la bouleversa profondément - la mort prématurée d'un de leurs enfants, des suites d'une maladie incurable - la famille se remettait petit à petit de sa peine quand lui vint l'idée qu'il lui fallait faire quelque chose pour entretenir la mémoire de leur enfant tant aimé. Elle considéra diverses options pour s'arrêter à celle de créer une Fondation destinée à des oeuvres bienfaitrices pour l'enfance. Ils l'appelèrent la Fondation Jacques-Marie Tremblay. Pendant deux ans, la Fondation, dont l'essentiel des ressources provenait du patrimoine familial, réussit à injecter la somme de 12,000 dollars dans diverses actions de générosité et de compassion. L'essentiel des actions se résumait à des dons faits à une dizaine d'organismes de charité et d'ONG oeuvrant en développement international. Ces élans de générosité amenèrent une multitude d'organisations de par le pays à solliciter des contributions de la Fondation. Il apparut très vite à la famille Tremblay qu'il y aurait peut-être lieu de trouver d'autres sources de revenus afin de répondre à ce qui devenait une nouvelle vocation. C'est ainsi qu'elle décida de transformer la Fondation en une ONG qui lèverait des fonds auprès du public et fonctionnerait indépendamment de la famille. Il fut décidé que l'organisation s'appellerait l'Association Bon Confort Des Enfants (ABCDE). Elle a été incorporée en 1982.

Mission de l'ABCDE

La mission actuelle de l'ABCDE se définit comme suit :

“Ouvrer pour le bien-être et la protection des enfants dans le monde, afin que des valeurs morales constructives assurent l'avenir de l'humanité”.

Principes directeurs de l'ABCDE

Les principes directeurs de l'ABCDE sont les suivants :

- On ne peut contrôler le développement des sociétés car elles sont l'agent de leur propre développement;
- L'adulte est le fruit inéluctable de ce qu'a été son enfance;
- L'éducation des enfants doit se faire sur une base non sexiste; les modèles du monde mettent en relief l'égalité des genres;
- Il ne peut y avoir de développement durable sans respect de l'environnement;
- Le développement est un tout dont toutes les composantes de la vie font parties intégrantes.

Objectifs généraux de l'ABCDE

- Encourager l'éducation des enfants;
- Protéger les enfants dans le monde;
- Favoriser l'épanouissement des enfants en faisant la promotion de l'allaitement maternel;
- Promouvoir la solidarité entre le Canada et les pays d'intervention au niveau des questions relatives à l'enfance;
- Protéger les enfants contre des abus de toutes sortes;
- Éduquer et sensibiliser le public canadien au sujet de la situation des enfants dans le monde.

2.1.2 ACTIVITÉS

Plans d'action passés : Au cours des trois dernières années, l'ABCDE a mené ses actions sans avoir de plan d'action défini au préalable.

Liste des partenaires au Canada et à l'étranger : Parmi ses partenaires, l'ABCDE compte, au Canada :

- l'ACDI (son principal partenaire financier);
- deux ONG avec lesquelles elle travaille dans deux projets d'envergure en Éthiopie et au Bhoutan.

L'ABCDE est active dans la communauté canadienne des ONG. Elle s'implique à divers niveaux, dont à celui des grands regroupements. Cette participation contribue à assurer sa visibilité et lui permet d'échanger avec des pairs sur des questions d'intérêt commun. C'est d'ailleurs dans le cadre de ces activités qu'elle a pu développer les relations de partenariat qui ont abouti aux deux projets d'envergure en Éthiopie et au Bhoutan.

Sur le terrain, ses partenaires sont : des petites ONG locales, des congrégations religieuses, deux organismes parapublics (un office national de santé, un bureau national d'éducation), trois Ministères... Quarante pour cent des partenaires terrain entretiennent des relations de partenariat avec l'ABCDE depuis 1982.

Liste des projets en cours : Pour réaliser ses objectifs et mener à bien sa mission, l'ABCDE met en oeuvre divers types de programmes :

- Financement de projets dans des pays en développement;
- Éducation et sensibilisation du public canadien sur des problématiques ayant trait aux enfants et au développement;
- Campagnes de promotion des droits de l'enfant;
- Sensibilisation du public à l'allaitement maternel;
- Parrainage d'enfants de pays en développement par des Canadiens et des Canadiennes.

L'organisation finance plusieurs projets dans 18 pays répartis sur trois grandes régions: l'Afrique (Angola, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Éthiopie, Erythrée, Mali, Niger, Zimbabwe, Afrique du Sud), l'Asie (Bangladesh, Népal, Vietnam, Bhoutan, Chine) et l'Amérique latine (Nicaragua, Colombie, Brésil). Par ailleurs, l'ABCDE envisage d'étendre ses opérations en Europe de l'Est et au Moyen-Orient, notamment en Tchétchénie et en Palestine.

Les projets ci-après ont été financés au cours des 3 dernières années : ...

Liste des projets envisagés à court terme ...

2.1.3 BUDGETS

Les sources de financement de l'ABCDE sont :

- ACDI (40%)
- Contribution sur la base d'un ratio 1:1
- Public canadien (40%)
- Dons
- Organisations et Fondations internationales (20%)
- Fondation Rockefeller
- Unicef
- Fondation Ford

Les ententes de contribution signées avec le principal partenaire financier portent sur une période de trois ans...

L'affectation des ressources par région d'intervention est répartie comme suit : 75 % pour l'Afrique, 15 % pour l'Amérique Latine et 10% pour l'Asie.

Budgets de l'ABCDE pour les trois dernières années

Au cours des trois dernières années, le budget total de l'organisation était respectivement de 2 millions de dollars, 1,8 millions de dollars et 1,6 millions de dollars...

Description du processus de préparation des budgets de l'ABCDE

Les budgets sont préparés annuellement et révisés trimestriellement par le comptable et la directrice générale. Le conseil d'administration approuve les budgets...

2.1.4 GESTION

La structure de gestion de l'ABCDE comprend :

- une Assemblée générale;
- un Conseil d'administration (C.A.) composé de 9 membres (7 hommes et 2 femmes) dont les 3/4 proviennent, comme les fondateurs, du secteur de l'éducation;
- un Comité exécutif.

L'information circule bien entre le C.A. et la direction. Chaque mois, le personnel prépare des rapports détaillés sur les opérations de l'organisation. Le C.A. suit de très près la gestion des opérations, notamment au niveau des finances. Cependant, il s'intéresse très peu aux résultats en tant que tels. L'organisation, dans son ensemble, ne dispose pas de références en matière de gestion axée sur les résultats. Il reste qu'elle commence à s'y intéresser peu à peu étant donné la popularité croissante de cette approche de gestion dans la communauté du développement international, dont à l'ACDI...

Liste des ressources humaines et leurs qualifications

- un personnel de 8 membres dirigé par une directrice générale...

Bien que submergé de tâches, le personnel est très qualifié et très compétent. Sa principale lacune est son manque d'aptitudes en matière de gestion de l'information. Il est difficile de mettre la main sur des informations consignées par écrit de façon méthodique et systématique, tant au niveau des politiques et des procédures que des partenaires. Les seuls documents échappant à cette règle générale sont ceux relatifs au conseil d'administration (procès-verbaux, résolutions, rapports, etc.). La plupart des membres du personnel ont l'essentiel de la mémoire corporative en tête. La dernière réduction du personnel de 10 à 8 membres a démontré combien il n'est pas aisé pour l'organisation de négocier de tels virages étant donné sa culture de gestion de l'information.

Le recrutement se fait de manière scrupuleuse. Le personnel est évalué régulièrement et il existe un bon esprit d'équipe entre ses membres.

Synthèse des résultats de la dernière évaluation institutionnelle et des leçons apprises ...

Suivi des activités

L'ABCDE assure un suivi étroit de ses activités d'éducation au développement au Canada. Cependant, son suivi des activités outre-mer s'avère insuffisant. La plupart des dossiers de projets ont une pénurie de données. L'organisation ne dispose pas de système méthodique pour assurer la production de rapports d'étapes et/ou de fin de projets. La dernière revue institutionnelle de l'ABCDE révélait que près de la moitié des dossiers de projets arrivés à échéance ne contenaient ni rapports d'étape, ni rapports finaux. Les seules données systématiquement reportées se retrouvent dans les dossiers financiers...

Divers documents utiles

- Organigramme de l'ABCDE
- Procès-verbaux des rencontres du conseil d'administration
- Manuels des politiques et des procédures
- Dernier rapport annuel
- Etc...

2.2 VÉRIFICATION DE L'ÉNONCÉ DE MISSION DE L'ABCDE

La séance de travail d'une journée consacrée par le conseil d'administration à l'exercice de planification stratégique et animée par la ressource professionnelle externe a généré, entre autres, un énoncé révisé de la mission de l'organisation. Ce nouvel énoncé a été adopté et il a été convenu qu'il serait entériné par l'Assemblée générale de l'ABCDE.

Mission actuelle :

“Ouvrer pour le bien-être et la protection des enfants dans le monde, afin que des valeurs morales constructives assurent l'avenir de l'humanité”.

Mission révisée :

“Dans la perspective du développement durable, mener des actions visant à contribuer au bien-être et à la protection des enfants dans les pays d'intervention et sensibiliser le public canadien aux questions relatives aux enfants”.

2.3 STRATÉGIES SUIVIES PAR L'ABCDE

L'ABCDE ne dispose pas de stratégies écrites et formelles. Cependant, les éléments qui suivent décrivent la manière dont l'organisation a procédé au cours des trois dernières années pour réaliser ses activités.

- Les projets sont sélectionnés par le Comité des projets, sur la base du premier venu et du premier servi. L'unique critère de sélection des projets est le lien avec la problématique de l'enfance. Il existe un autre critère implicite selon lequel les projets au-dessus de 10,000 dollars sont d'emblée rejetés.
- La plupart des projets sont de petite taille et leur budget moyen est de 10,000 dollars. Les deux projets de l'Éthiopie et du Bhoutan mentionnés ci-haut sont de l'ordre de 100,000 dollars chacun. La raison pour laquelle l'ABCDE a reçu un financement plus important pour ces projets, c'est qu'elle a combiné son expérience avec celle de deux ONG canadiennes. Le financement provient d'une part d'une Fondation internationale et, d'autre part, de l'UNICEF. Les partenaires sur le terrain sont deux organismes parapublics.
- Les thèmes privilégiés sont : les femmes, la santé, l'éducation et les droits de la personne. Ces thèmes se retrouvent également dans les activités d'éducation et de sensibilisation du public et l'organisation fait des efforts constants pour associer d'une manière ou d'une autre les activités de développement et les activités d'éducation du public.
- Le financement des projets se fait en règle générale en réponse à des demandes provenant du terrain. L'organisation ne dispose pas de guide de présentation de projets.
- Au Canada, les partenaires de l'ABCDE sont l'ACDI (son principal partenaire financier) et deux ONG avec lesquelles elle travaille en consortium dans deux projets d'envergure en Éthiopie et au Bhoutan.
- Sur le terrain, ses partenaires sont de petites ONG locales, des congrégations religieuses, deux organismes parapublics (un office national de santé, un bureau national d'éducation) et trois Ministères.
- La durée de vie moyenne des projets est de deux ans.

2.4 IDENTIFICATION DES FORCES ET DES FAIBLESSES DE L'ABCDE

	FORCES	FAIBLESSES
ORGANISATION		
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une structure classique dans le milieu des ONG et permettant une participation des différents acteurs ▪ Un C.A. fort impliqué 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sous représentation des femmes au C.A. ▪ Peu de diversité dans l'origine sectorielle (profil professionnel) des membres du C.A. ▪ Nombre élevé de comités : ce qui demande trop d'encadrement de la part des membres du Comité exécutif et de la D.G. et ajoute un lot de travail additionnel au personnel
Compétences et intérêts de la direction	Une directrice générale compétente, engagée et motivée	
Normes, procédures et règlements		Inexistence de cahiers de charges systématiques
Système de contrôle	Existence d'outils de suivi de la performance du personnel et des opérations	
Système de planification		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification sans perspectives à moyen et à long terme ▪ Tendance à la dispersion et à des approches non basées sur la performance et la gestion par résultats
Système de gestion de l'information		Système de gestion de l'information inexistant
PERSONNEL		
Attitudes	Un personnel motivé	
Compétences techniques	Un personnel très qualifié et très compétent	Un personnel accusant des lacunes en matière de gestion de l'information
Expérience	Des ressources humaines dotées d'une bonne expérience dans le milieu des ONG	
Nombre d'employés		Faible nombre d'employés par rapport au volume des tâches

	FORCES	FAIBLESSES
ÉQUIPEMENT		
Technologie de l'information		Inexistence de connaissances utiles à la gestion de l'information
Base informatique		Équipement désuet
FINANCES		
Capacité de lever des fonds	Levées de fonds pour situation d'urgence apportent de nouveaux donateurs	Capacité en nette décroissance
Système de gestion financière	Système de gestion financière efficace	
Diversification des sources de financement		Degré élevé de dépendance envers l'ACDI
PARTENARIAT		
Reconnaissance du milieu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Très bonne réputation dans le milieu des ONG ▪ Confiance de l'ACDI et des Fondations internationales 	
Développement de relations partenariales	Bonne capacité de développer des relations de partenariat avec les pairs.	

ÉTAPE 3 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L' ORGANISATION

TABLEAU DU MACRO-ENVIRONNEMENT DE L'ABCDE									
Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Cibles stratégiques
	diminue	stable	s'accroît			imp.	très imp.	essentielle	
AU NIVEAU SOCIOPOLITIQUE									
Diminution de l'appui du public canadien pour l'aide publique au développement (APD)		X			Réduction des ressources provenant de l'ACDI et diminution des dons du public	X			Développer des sources additionnelles de financement tout en sensibilisant les publics cibles au bien-fondé de l'APD
Adoption de la Convention relative aux droits de l'enfant				Environnement réceptif (au niveau des bailleurs de fonds) à des initiatives de développement axées sur les droits des enfants			X		Développer des initiatives dans le cadre de la promotion et de la défense des droits des enfants
AU NIVEAU POLITIQUE									
Changements politiques en Europe de l'Est			X	-Intérêt de l'APD canadienne pour l'Europe de l'Est. -Création d'un nouveau fond destiné à l'Europe de l'Est	Risque d'augmenter le degré de dispersion de l'organisation	X			
AU NIVEAU ÉCONOMIQUE									
AU NIVEAU TECHNOLOGIQUE									
Avènement de la révolution de l'information				Émergence de nouveaux modes de communication et de possibilités d'action					Développer les capacités de l'org. en matière de technologie de l'information
AU NIVEAU SOCIOCULTUREL									

TABLEAU DU MICRO-ENVIRONNEMENT DE L'ABCDE									
Phénomènes	Tendance			Opportunités	Menaces	Ampleur			Cibles stratégiques
	diminue	stable	s'accroît			importante	très imp.	essentielle	
AU NIVEAU DES PARTENAIRES									
Grande diversité des partenaires sur le terrain		X			Le grand nombre de pays d'intervention diminue les capacités de l'organisation à investir assez de ressources dans les projets pour assurer un développement durable	X			Diminuer le nombre de pays d'intervention et mettre de l'emphase sur la durabilité des résultats
AU NIVEAU DES BAILLEURS DE FONDS									
Partenariat avec des ONG canadiennes			X	Le partenariat avec des organisations paires augmente les chances de financement				X	Développer des partenariats opérationnels avec des organisations paires canadiennes
AU NIVEAU DES CONCURRENTS									
Un nombre élevé d'ONG canadiennes pour des ressources publiques en décroissance			X		À terme, les ONG les moins performantes feront face à des difficultés de survie incluant leur disparition éventuelle		X		Améliorer les bases de performance de l'organisation
AU NIVEAU DES POUVOIRS PUBLICS									

ÉTAPE 4 : ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

TABLEAU DU SYSTÈME DE L'ANALYSE DES RESSOURCES									
Cibles stratégiques	Ressources humaines			Ressources financières			Ressources matérielles		
	Requises	Actuelles	Écart	Requises	Actuelles	Écart	Requises	Actuelles	Écart
Développer des sources additionnelles de financement tout en sensibilisant les publics cibles au bien-fondé de l'APD	Personnes affectées à étudier diverses avenues	Comité du financement Responsable de l'éducation au dévelop.	—	—	—	—	—	Ressources disponibles	—
Développer des initiatives dans le cadre de la promotion et de la défense des droits des enfants	Personnes affectées à étudier et à développer de nouvelles initiatives	- Comité sur la défense des droits des enfants - Personnel responsable	—	—	—	—	—	Ressources disponibles	—
Développer les capacités de l'organisation en matière de technologie de l'information	Services professionnels de formation du personnel	—	Services professionnels de formation du personnel	30,000 \$	18,000 \$	12,000 \$	3 ordinateurs pentium, logiciels, abonnements requis	1 ordinateur pentium affecté à la comptabilité	2 ordinateurs pentium, logiciels, abonnements requis
Diminuer le nombre de pays d'intervention et mettre de l'emphase sur la durabilité des résultats	Personnes affectées aux choix méthodiques à faire	C.A.	—	—	—	—	—	—	—
Développer des partenariats opérationnels avec des organisations paires canadiennes	Personne affectée à l'établissement de contacts avec de nouvelles organisations	Directrice générale	—	—	—	—	—	—	—
Améliorer les bases de performance de l'organisation	Expertise en systèmes de gestion Ensemble du personnel	Personnel	Expertise externe en systèmes de gestion	15,000 \$	—	15,000 \$	Parc informatique	Parc informatique disponible	Équipement cité en référence au niveau de la cible 3

ÉTAPE 5 : DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

MATRICE DE LA DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES						
Cibles stratégiques	Objectifs stratégiques	Impact	Faisabilité	Risque	Décision	
					Oui	Non
Développer des sources additionnelles de financement tout en sensibilisant les publics cibles au bien-fondé de l'APD	Augmenter la capacité de lever des fonds auprès des Fondations et des organismes internationaux	Développement du réseau de partenariat	Faisable	—	X	
	Développer des messages persuasifs de sensibilisation du public au bien-fondé de l'APD, notamment par le biais des médias de masse	Effet à moyen terme sur la disposition des publics cibles à appuyer l'APD donc à appuyer l'ABCDE	Faisable, mais dans le cadre d'actions concertées et conjointes avec les autres ONG	—	X	
	Augmenter de 20 à 25% la proportion du financement en provenance des levées de fonds publics	Augmentation de la créativité des ressources humaines impliquées	Faisable	—	X	
Développer des initiatives dans le cadre de la promotion et de la défense des droits des enfants	Inciter le gouvernement canadien à mettre sur pied un fonds destiné au suivi de la Convention internationale sur les droits des enfants	Bénéfice tiré de l'existence d'un mécanisme qui renforcerait la capacité d'action au niveau des droits des enfants	Infaisable	Objectif nécessitant une action bien au-delà des capacités objectives de l'ABCDE et étant doté d'une faible probabilité de réussite		X
	Diffuser de l'information sur le contenu de la Convention internationale des droits des enfants	Les personnes visées sont mieux informées	Faisable	—	X	
Développer les capacités de l'organisation en matière de technologie de l'information	Doter le personnel des compétences nécessaires à une utilisation efficace des technologies de l'information appliquées à la gestion	L'organisation est plus apte à tirer avantage de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information dans son cycle de gestion	Faisable	Possibilité de voir advenir des bouleversements dans les pratiques et la culture organisationnelles	X	
Diminuer le nombre de pays d'intervention et mettre de l'emphase sur la durabilité	Réduire de 25 à 30 % le nombre des pays d'intervention	Concentration des efforts sur moins de foyers d'intervention avec pour conséquence des	Faisable, mais progressivement	Baisse d'intérêt chez certaines constituantes de	X	

MATRICE DE LA DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES						
Cibles stratégiques	Objectifs stratégiques	Impact	Faisabilité	Risque	Décision	
					Oui	Non
des résultats		actions plus soutenues		l'ABCDE		
Développer des partenariats opérationnels avec des organisations paires canadiennes	Établir un partenariat opérationnel avec l'ONG "XYZ".	Élargissement des horizons d'action et de financement Apprentissage continu pour l'organisation	Faisable	Que l'ONG "XYZ" ne soit pas intéressée	X	
	Établir un partenariat opérationnel avec l'ONG "MNOP".	Élargissement des horizons d'action et de financement Apprentissage continu pour l'organisation	Infaisable, incompatibilité de cultures organisationnelles			X
Améliorer les bases de performance de l'organisation	Doter l'ABCDE de systèmes de gestion méthodiques et systématique en matière de planification et de gestion de l'information	Augmentation des performances de l'organisation Adoption de nouvelles habitudes de gestion	Faisable	Résistance éventuelle au changement	X	

ÉTAPE 6 : PLAN D'ACTION

Cette étude de cas se limite à l'analyse d'un seul des objectifs stratégiques retenus. Dans la réalité l'on aurait procédé à la même démarche pour tous les objectifs stratégiques.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1: Augmenter la capacité de lever des fonds auprès des Fondations et des organismes internationaux

6.1 COMMENT PROCÉDERA L'ABCDE?

Les actions de l'ABCDE pour réaliser cet objectif se feront selon les lignes directrices suivantes :

- Des recherches préalables en vue d'un ciblage précis;
- L'utilisation d'approches personnalisées en vue de créer des liens privilégiés avec les organismes cibles;
- Le recours à des démarches de relations publiques efficaces;
- Persuader les fondations et organismes internationaux finançant déjà l'ABCDE d'augmenter leur contribution. Pour ce faire, tabler sur l'ouverture créée par l'adoption de la Convention internationale sur les droits des enfants. Accompagner cette démarche d'un argumentaire solide inspiré d'une étude concise sur l'impact de cet avènement.

6.2 QUI FERA QUOI POUR L' ATTEINTE DE CET OBJECTIF?

La directrice générale sera responsable de la coordination et de la mise en application de cet objectif. Pour ce faire, elle s'assurera que :

- Les recherches requises sont réalisées;
- Les outils nécessaires à la démarche soient réalisés;
- Les recommandations souhaitées soient obtenues. Elle devra, à ce niveau, solliciter l'apport du Conseil d'administration quand et où nécessaire. Pour ce faire, elle oeuvrera en étroite collaboration avec le Comité du financement;
- Toutes les démarches requises auprès des bailleurs existants sont menées méthodiquement.

6.3 RÉSULTATS ESCOMPTÉS

- Augmentation d'au moins 25% de l'apport actuel des Fondations et organismes internationaux au budget de l'ABCDE.

6.4 INDICATEURS DE RÉUSSITE UTILES AU SUIVI

- Les recherches requises sont complétées au cours de la période des trois premiers mois suivant l'amorce du plan. Il en est de même des outils nécessaires à la démarche.
- Une augmentation des apports financiers des sources cibles est nettement perceptible à la fin de la première année.
- Après deux ans, les Fondations et organismes internationaux ont augmenté leur apport au budget de l'ABCDE.
- Le Comité de financement est étroitement impliqué dans le processus.
- Les recommandations souhaitées sont obtenues.

6.5 ÉCHÉANCIERS PRÉVUS

- Un état d'avancement du processus est fait trimestriellement dans le cadre du rapport de la directrice générale au Conseil d'administration
- Les résultats escomptés devront être atteints ou dépassés d'ici deux ans.

6.6 PLAN BUDGÉTAIRE DÉTAILLÉ

Montant affecté : 5,000 dollars pour des services professionnels externes de recherche et de développement d'outils.

6.7 SOURCE DE FINANCEMENT

Budget de l'ABCDE : Ressources allouées au chapitre Recherche et Développement.

CONTRIBUTION A LA COMMUNICATION SUR LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS (GAR) ET LA PLANIFICATION STRATEGIQUE (PS)

Notre exposé étant une contribution à la communication principale sur la GAR et la PS, il se focalisera seulement sur certains aspects. Il montrera succinctement la démarche à suivre pour la formulation d'un plan stratégique d'une organisation et pour son suivi et évaluation.

Il s'articule autour des points suivants :

- La planification et son lien avec le management ;
- Le processus d'élaboration d'un plan stratégique d'une organisation ;
- Le plan d'action
- Le mécanisme de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre d'un plan stratégique.

I. LA PLANIFICATION ET SON LIEN AVEC LE MANAGEMENT

L'élaboration d'une stratégie de développement de la statistique doit se faire en appliquant les principes et les techniques de la planification qui est, elle-même, un élément fondamental du management qui est la fonction « administration » dans une organisation.

Toute organisation, un Institut national de la statistique par exemple (INS), qui se veut fonctionnelle et qui a le souci d'avoir des résultats issus de ses activités doit être fondée sur un bon système de management tout en sachant que :

Manager,

C'est d'abord définir le plan ou programme général d'action de l'organisation ;

C'est mettre ensemble toutes les ressources nécessaires à la réalisation du plan ;

C'est relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts ;

C'est enfin veiller à ce que tout se passe conformément aux règles et aux ordres donnés.

Manager, c'est donc :

- **Prévoir** (planifier)
- **Organiser** ;
- **Coordonner** ;
- **Contrôler**.

*En prenant les premières lettres de chacune de ces quatre fonctions, nous pouvons retenir facilement que **Manager c'est POCC**.*

Prévoir, c'est scruter l'avenir et dresser un plan d'action ;

Organiser, c'est mettre en place un dispositif nécessaire à la réalisation du plan d'action ;

Coordonner, c'est relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts ;

Contrôler, c'est voir à ce que tout se passe selon les prévisions et le modus opérandi établi ;

Manager, c'est donc la somme de ces quatre fonctions.

La planification qui est au centre de nos préoccupations ici est la première de ces fonctions.

Définition

La planification se définit théoriquement comme :

« Une démarche qui nous permet de tenir explicitement compte de la futurité de nos décisions d'aujourd'hui en vue d'un objectif à atteindre sur un horizon donné »

Dans toute définition de la planification, on retrouve toujours deux notions essentielles :

- **PREVOIR**
- **FIXER DES OBJECTIFS**

Les deux notions sont indissociables pour qu'une planification soit utile.

En effet :

- la meilleure des prévisions d'avenir qui n'est pas traduite en objectifs et en plan d'action laisse l'organisation fort démunie face aux actions à prendre et amène un développement erratique ou alors une stagnation ;
- le meilleur des plans d'action qui ne se repose sur aucune prévision d'avenir est extrêmement dangereux pour l'organisation puisqu'il peut faire fausse route par rapport à l'évolution de l'environnement et des besoins ou attentes des bénéficiaires ;

Les deux notions sont donc essentielles à la qualité de la planification.

Nous citons Nelson MANDELA dont les propos illustrent très bien la nécessité d'établir une relation étroite entre vision et action :

«Une vision qui ne s'accompagne pas d'action n'est qu'un rêve.
Une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu.
Une vision suivie d'action peut changer le monde. »

II. LE PROCESSUS D'ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE D'UNE ORGANISATION

Le processus de planification stratégique débute nécessairement par la prévision et la fixation des objectifs et aussi par l'établissement des stratégies pour réaliser les objectifs. L'encadré 1 ci-après montre l'évolution et l'importance de la stratégie au fil des temps.

Encadré 1

Stratégie et planification stratégique

« Stratégie, est un terme emprunté à l'art militaire. Une stratégie est l'approche adoptée dans le but de remporter une guerre et on a coutume de l'opposer à la tactique, autre terme militaire qui désigne la façon de faire intervenir les forces armées sur le champ de bataille. Une tactique vise à atteindre des objectifs plus immédiats et s'inscrit au moins en principe, dans le cadre d'une stratégie plus vaste et à plus long terme.

Du domaine militaire, la stratégie est d'abord passée dans celui des entreprises, publiques et privées. Une stratégie d'entreprise fixe des objectifs à atteindre : fabriquer tel ou tel produit, le commercialiser sur tel et tel marché, occuper telle part de chacun de ces marchés, et elle prévoit l'affectation des ressources, matérielles et humaines, jugées nécessaires pour y parvenir. Elaborer une stratégie est l'affaire du président (aidé par des experts) et de son conseil d'administration et elle est ensuite approuvée, au moins en principe, par les actionnaires. Son application et son adaptation aux réalités quotidiennes est l'affaire des « exécutifs » de l'entreprise.

Du domaine des entreprises, la stratégie est enfin passée dans celui des économies nationales. Les premiers pays qui se sont industrialisés ne se sont guère préoccupés de stratégie. En revanche, la question de la stratégie à adopter s'est posée aux pays qui se sont trouvés confrontés au problème de rattraper ce qu'ils considéraient comme un retard pris par rapport aux économies industrielles : le Japon puis l'URSS, puis beaucoup de pays du sud au lendemain de leur indépendance.

La question pour eux a été de fixer des objectifs sur la voie du développement et de décider des moyens à mettre en œuvre pour avancer dans cette voie : comment provoquer un mouvement qui ne s'était pas produit spontanément jusqu'alors ? Les différents modes de planification ont été des réponses à ce besoin de stratégie.

Le moindre poids donné à la planification à partir des années 80 n'a pas signifié le renoncement à une stratégie. En fait ce sont d'autres stratégies qui ont été adoptées et mises en application, avec plus ou moins de conviction selon les cas.

Au début du XXI^e siècle, devant le constat d'échec ou de semi-échec des divers types de stratégies de développement mises en œuvre dans les pays africains au sud du Sahara, la question du choix de stratégie se pose toujours.

Qu'il s'agisse du domaine de la guerre, de celui des entreprises et collectivités diverses ou de celui du développement des nations, **une stratégie fixe des objectifs et propose une démarche pour les atteindre**. Dans cette définition, la préposition « et » est importante : la stratégie n'est ni une simple définition des objectifs, ni celle de la voie à emprunter pour les atteindre, mais elle est l'alliance des deux...

La planification stratégique est un concept plus récent : on peut le définir comme l'alliance de la réflexion prospective et de la réflexion stratégique, et notamment comme **l'utilisation de l'exploration des futurs possibles par les scénarios pour l'élaboration d'une stratégie...** »

Tiré de « un guide pour les réflexions prospectives en Afrique »
Futurs Africains- Karthala- Futuribles 2001 Pages 110-111

Parmi plusieurs démarches possibles pouvant conduire à l'élaboration d'un plan stratégique, nous présentons ici une qui comporte six étapes principales suivantes :

- la réalisation de l'état des lieux ;
- la définition de la mission de l'organisation ;
- la fixation des objectifs ;
- la définition du problème ;
- la formulation des stratégies alternatives ;
- l'élaboration des activités pour chacune des stratégies

1. La réalisation de l'état des lieux

Elle permet d'avoir une prise de conscience des caractéristiques propres à l'organisation et donc de trouver des réponses aux questions suivantes :

- où sommes nous actuellement ?
- dans quels domaines (types de service) oeuvrons nous réellement ?
- jusqu'à quel point notre ou nos produits ou services les satisfont ?
- quelles sont les exigences et priorités des décideurs, des agents et autres groupes ?
- qu'arrivera-t-il à l'environnement de notre organisation dans les prochaines années ?
- quels sont les facteurs majeurs avec lesquels nous devons développer notre stratégie ? (forces, faiblesses etc).

Cet état des lieux se réalise à deux niveaux :

- au sein de l'organisation pour identifier ses forces, faiblesses et contraintes;
- au niveau de son environnement extérieur pour voir quelles sont les opportunités qui s'offrent à l'organisation et quelles sont les menaces ou risques qui la guettent.

Il est nécessaire de savoir si nos performances sont compatibles avec celles de l'environnement en perpétuelle évolution avec de nouveaux besoins et de nouvelles exigences. Par exemple : des données statistiques sur la pauvreté sont aujourd'hui

très utiles pour orienter les politiques de réduction de la pauvreté. Sommes-nous préparés et capables de les produire ? (Voir encadré 2 ci-après)

Encadré 2

: Exemple sur l'évolution de l'environnement externe de la statistique

« Les pays africains subsahariens en général et ceux relevant de l'aire géographique d'intervention d'AFRISTAT en particulier traversent depuis bientôt trois décennies une période de crise économique et de mutations socio-politiques qui ne se passent sans effets sur le développement de la statistique dans cette zone et dont l'influence sur la demande en données statistiques est déterminante.

La mise en œuvre de toutes ces initiatives requiert une masse importante d'informations statistiques appropriées (indicateurs) que les systèmes statistiques nationaux (SSN) doivent pouvoir fournir dans les conditions adéquates, notamment dans le respect des principes fondamentaux de la statistique publique et des recommandations du SGDD (Système général de diffusion des données du Fonds monétaire international)....

...Le retour à une pratique de la planification du développement que marque la mise en œuvre de stratégies de lutte contre la pauvreté, réhabilite le rôle des services d'aide à la décision. L'élaboration du DSRP, sa mise en œuvre et la nécessité d'évaluer ses résultats apparaissent comme une opportunité mais comportent aussi des risques pour les systèmes statistiques : opportunité car toutes les parties prenantes dans le processus DSRP ont besoin d'informations statistiques, et ont la possibilité d'assurer le financement de leur production. Risques également car les utilisateurs souhaitent obtenir rapidement un grand nombre d'indicateurs complexes qui ne peuvent être calculés si l'on ne dispose pas de données statistiques pertinentes et fiables...

...Le suivi des indicateurs requiert une organisation des SSN aptes à produire régulièrement des données statistiques issues des dossiers administratifs ou des enquêtes périodiques auprès des ménages ou d'autres unités pour la collecte d'informations, conduites dans des conditions appropriées. Il s'agit en réalité de procéder à un investissement qui demande du temps et des ressources tant humaines que financières. Le risque est donc de construire et de s'engager à produire des indicateurs non mesurables ou entachés d'une imprécision certaine pour être utiles. Le système statistique national en serait alors discrédité...

....Il découle de ce qui précède que, depuis la création (en 1993) d'AFRISTAT, des évolutions significatives se sont produites dans l'environnement statistique de sa zone de couverture géographique. Ces évolutions entraînent de nouvelles exigences sur les plans méthodologiques, humains, logistiques etc. pouvant permettre aux INS de répondre à temps et avec efficacité aux nouveaux impératifs en matière de production, d'analyse et de diffusion des données statistiques ».

Tiré de Programme Stratégique de Travail d'AFRISTAT. Décembre 2005 Page 1

Nous devons, en résumé, obtenir à cette étape, toutes les informations utiles pour définir la mission et la stratégie.

2. Définition de la mission de l'organisation

La mission, c'est la raison d'être de l'institution, le pourquoi de son existence. Il faut que cette mission soit cohérente avec l'environnement, c'est-à-dire qu'elle puisse être là où l'institution se trouve. Aussi faut-il que la mission corresponde au but de l'organisation, à savoir ce qu'elle fait (produit, service).

La mission évolue, se modifie avec le temps au gré des décisions de l'organisation et des champs d'activités qu'elle exploite.

3. La fixation de l'objectif de l'organisation

La prise de conscience des caractéristiques propres de l'organisation ainsi que de la détermination de sa mission nous donnent tous les éléments nécessaires pour la fixation de l'objectif.

Fixer un objectif, c'est déterminer où nous voulons aller en terme de but, d'attentes, d'extrant. Un objectif est un résultat final désiré qui sert de guide à l'action, dans des conditions d'incertitudes lorsque ce qui est à venir est fortement influencé par des facteurs hors du contrôle de la direction.

4. La définition du problème

Nous pouvons alors passer à la définition du problème.

Qu'est-ce qu'un problème dans ce contexte ?

Il s'agit de tous les éléments qui empêchent ou pourraient empêcher la réalisation de ce qui est désiré. Citons à titre d'exemple :

- le manque d'équipement ;
- une faiblesse au niveau de la gestion ;
- une insuffisance de ressources humaines ;

5. L'élaboration des stratégies alternatives

A la lumière des contraintes, opportunités, menaces, forces et faiblesses et en tenant compte de la mission de l'organisation, de l'objectif et du problème défini, nous pouvons maintenant élaborer nos stratégies.

Une stratégie, c'est la route à prendre pour arriver à la réalisation de notre objectif. La stratégie établit la position de base et la direction à moyen ou long terme.

Toute stratégie comporte des objectifs mesurables mais généraux aussi et pouvant affecter plusieurs services.

Une stratégie tient compte de par son processus d'élaboration, des caractéristiques de l'environnement et des capacités effectives des hommes de l'institution.

Les stratégies doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- être cohérentes avec l'objectif/problème ;
- être mesurables ;
- avoir des critères d'évaluation communs ;
- doivent découler de décisions qui tiennent compte de l'objectif et de la ligne d'action.

La planification stratégique implique donc un choix, et tout choix implique une prise de décision, ce qui nous amène à constater que la décision est inhérente au processus de planification.

6. L'élaboration des activités pour chacune des stratégies

Cette étape du processus nous amène à élaborer des activités (tactiques). Ainsi, à partir de l'objectif principal et les stratégies alternatives définies, on établit les sous objectifs.

Les sous objectifs seront des objectifs précis pour chacune des alternatives. Ils s'adressent à des services ou divisions ou département en termes quantitatifs. C'est la réussite de chacun de ses objectifs qui permettra à l'organisation de réaliser son objectif principal.

Il faudra ensuite définir les zones de performance qui sont des endroits stratégiques au sein de l'organisation où, si on rate l'atteinte des objectifs ou si on n'opère pas avec efficience et efficacité, l'organisation peut être mise en péril. Ce sont des endroits où il nous est impératif d'obtenir des résultats si nous voulons atteindre notre objectif.

Enfin on doit définir les postes de travail, les profils des occupants des postes, définir les activités, définir les critères d'évaluation.

Les critères d'évaluation appelés communément **les IOV** (indicateurs objectivement vérifiables) permettent de mesurer le degré de réalisation des objectifs en terme de

- quantité.....combien
- qualité.....comment
- temps.....quand
- lieu.....où

A la notion de IOV, on rattache celle de sources de vérification.

Les sources de vérification montrent :

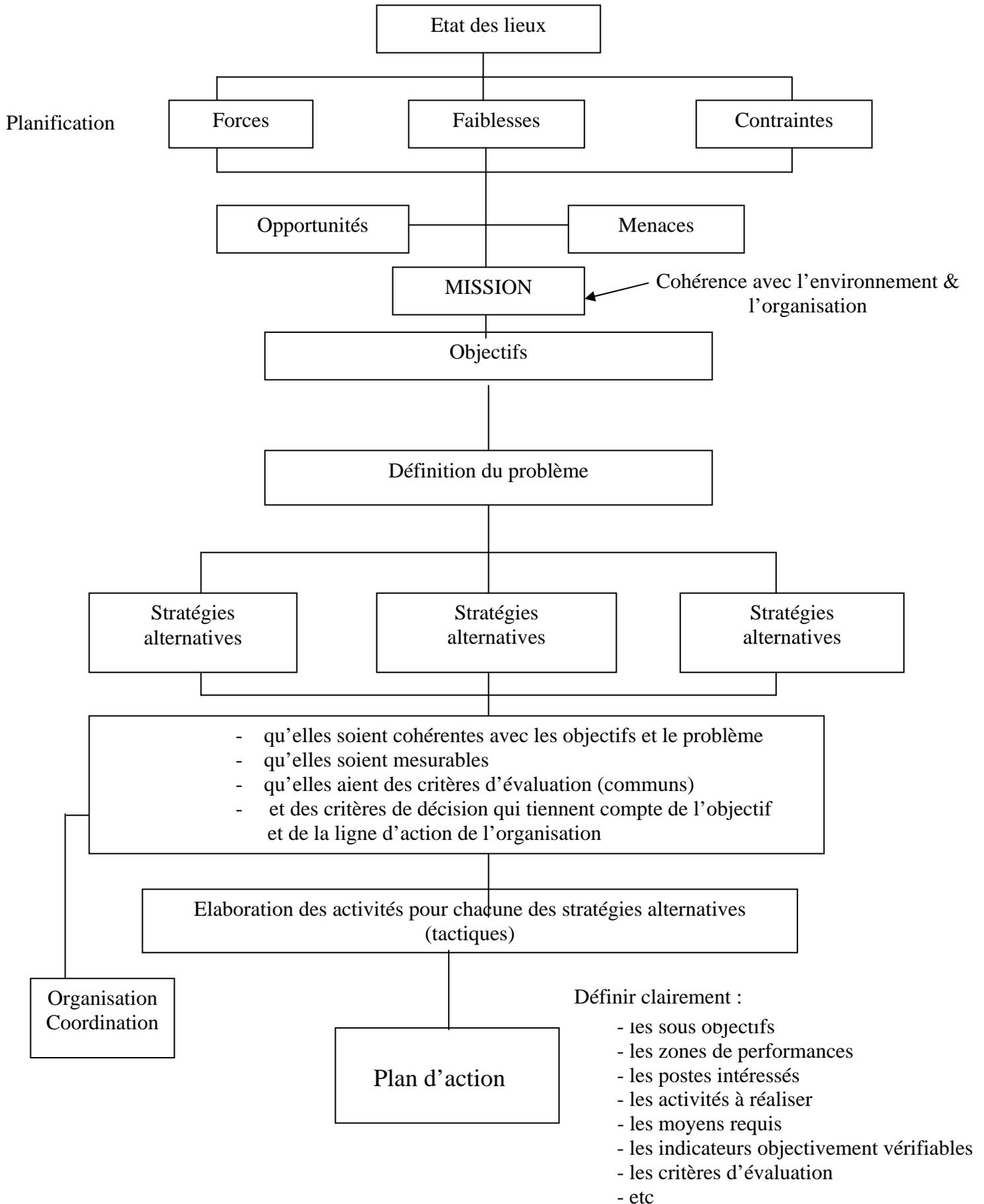
- où trouver la preuve des réalisations ;
- où trouver les données nécessaires pour vérifier l'indicateur.

Pour ce faire, certaines questions importantes sont nécessaires :

- existe-t-il des sources appropriées ? (statistiques, rapports, observations),
- dans quelle mesure peut-on se fier à ces sources ?
- faut-il collecter des données supplémentaires ?
- si aucune source de vérification ne peut être trouvée pour un indicateur, il faut changer cet indicateur.

Nous venons de présenter sommairement la démarche pour l'élaboration d'un plan stratégique d'une organisation. Elle est illustrée par le schéma ci-dessous :

PROCESSUS D'ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE



III. LE PLAN D'ACTION

Pour l'élaboration du plan d'action, *on fait usage de deux des trois autres fonctions du management à savoir, « organisation » et « coordination ».*

Le plan d'action est essentiellement annuel et c'est la traduction des objectifs/sous objectifs en termes d'activités et de programmes précis pour chacun des services/département de l'organisation.

Ces programmes précis se traduisent sous forme de budget où les normes et les critères d'évaluation sont établis.

En résumé le plan d'action comprend :

- les objectifs des managers.
- les objectifs annuels ;
- le budget annuel ;
- les résultats clés attendus et les indicateurs objectivement mesurables et leurs sources (Cadre logique).

IV. LE MECANISME DE SUIVI ET D'EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE

IV.1. Le suivi

Dans la mise en œuvre du plan stratégique à travers les différents plans d'action, nous devons prendre des dispositions pour faire des suivis.

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement d'informations à l'interne permettant de repérer les anomalies en cours d'exécution du plan et de corriger la gestion. L'action du suivi consiste à enregistrer, superviser et comparer.

Les objectifs du suivi sont :

- améliorer l'efficacité interne ;

- modifier le plan d'action ou l'affectation des ressources. *Ici la fonction de « contrôle » du management intervient.*

Le suivi s'opère à différents niveaux :

- les bénéficiaires contrôlent si les actions se déroulent selon la programmation, si les effets sont conformes à leurs attentes.
- l'encadrement technique contrôle les activités des bénéficiaires ;
- la direction du projet / programme contrôle l'encadrement local et son propre fonctionnement.

Des rapports périodiques de performance, de révisions et d'actions correctives sont élaborés à cet effet.

IV.2. L'évaluation

Evaluer, c'est porter un jugement sur la valeur d'une action.

L'évaluation permet de mieux connaître, de mieux apprécier la valeur d'une action, de mieux décider (faut-il poursuivre l'action ? l'interrompre ? la réorienter ?

L'évaluation vise à :

- vérifier la pertinence (le bien-fondé de l'action au regard des objectifs de départ) et la cohérence (rapports entre les différents éléments de l'action) ;
- mesurer l'effectivité, c'est-à-dire, la réalité des actions conduites, l'efficacité des actions, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs, l'efficience, c'est-à-dire rapport coût avantages ;
- examiner la durabilité (ou la pérennité), l'impact (retombées de l'action à moyen et à long terme).

Types d'évaluation

En fonction du moment de la réalisation de l'évaluation on distingue :

- l'évaluation à mi-parcours (suivre et réorienter l'action) ;
- l'évaluation finale (observer les conséquences à court terme)
- l'évaluation ex-post (observer les effets/ impacts après la réalisation).