



République du Sénégal
Un peuple – Un but – Une foi

MINISTERE DE L'ECONOMIE DES FINANCES ET DU PLAN



DIRECTION GÉNÉRALE DE LA COMPTABILITÉ
PUBLIQUE ET DU TRÉSOR

DIRECTION DU SECTEUR PARAPUBLIC

GUIDE METHODOLOGIQUE

**Elaboration des plans stratégiques de
développement, des contrats de
performance et de suivi évaluation de ces
documents pour les entreprises et les
organismes publics autonomes**

Financement : Banque mondiale (BM) à travers le crédit additionnel 55280 du Projet
d'Appui

aux Réformes des Finances publiques (PARFP)

Par : Monsieur Sada Ly CISSE, Consultant international
Tél.: (221) 77 634 82 04 - E-mail: slcisse@gmail.com

Table des matières

Sigles et abréviations :	3
Introduction :	4
Cadrage du Guide :	7
1. Objectifs du Guide	7
2. Fondements du Guide	7
3. Cibles.....	8
4. Acteurs	8
5. Méthodologie d'élaboration du guide	9
Fascicule I : Les Bases de la planification	10
I. Généralités sur la planification :	11
1.1 Définition :	11
1.2 Concepts clé	11
II. Planification stratégique :	11
2.1 Définition	11
2.2 Etapes de la planification stratégique	12
2.3 Outils d'analyse diagnostique	12
2.4 Composantes de la stratégie	19
2.5 Outils de la planification stratégique.....	25
III. Planification opérationnelle	29
3.1 Définition	29
3.2 Démarche	30
3.3 Outils.....	30
Fascicule II : Elaboration d'un Plan Stratégique de Développement (PSD).....	32
Introduction :	32
I. Elaboration d'un PSD :	33
1.1 Approche méthodologique adoptée	33
1.2 Dispositif d'élaboration d'un PSD	33
1.3 Démarche méthodologique d'élaboration d'un PSD	34
N.B. : L'analyse des parties prenantes	39
1.4 Facteurs clés de succès pour l'élaboration d'un PSD.....	48
II. Structure d'un PSD :	48
2.1 Contenu d'un PSD	48
2.2 Canevas d'un PSD	52
Fascicule III : Guide d'élaboration d'un Contrat de Performance (CDP)	53
Introduction :	54
I. Structure d'un CDP :	56
1.1 Contenu d'un CDP	56
1.2 Processus d'élaboration d'un CDP	62

II. Présentation d'un canevas de CDP :	64
Fascicule IV : Dispositif de contrôle qualité et de suivi-évaluation des PSD et des CDP	65
I. Introduction	65
II. Organisation et gestion	65
III. Outils et système d'évaluation	66
Annexes.....	67
Glossaire de principaux concepts	75

Sigles et abréviations :

CDP	Contrat de performance
DGCPT	Direction générale de la Comptabilité et du Trésor
DSP	Direction du Secteur parapublic
ESP-OPA	Entreprises du secteur parapublic et Organismes publics autonomes
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
LPSP	Lettre de Politique sectorielle de Développement
MEFP	Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan
PARFP	Projet d'Appui aux Réformes des Finances publiques
PSD	
SSP	Structure du Secteur parapublic
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Introduction :

L'administration sénégalaise a, depuis plusieurs années, transféré certaines de ses attributions à des structures publiques. Il s'agit des sociétés nationales, des sociétés à participation publique majoritaire, des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC),¹ et des organismes publics autonomes (agences d'exécution et structures administratives similaires ou assimilées et toutes les catégories d'établissements publics autres que les EPIC). Ces entités qui sont sous la tutelle technique de la Présidence de la République, de la Primature ou d'un ministère et sous la tutelle financière du ministère chargé des finances, sont dotées de l'autonomie financière et sont généralement chargées de réaliser des investissements dans le domaine public de l'Etat. Outre leurs éventuelles ressources propres, elles bénéficient de transferts courant en capital en provenance du budget général de l'Etat et des partenaires financiers.

Aussi, depuis plus d'une décennie, le Sénégal a adopté la démarche de la performance dans les politiques publiques à travers, notamment l'internalisation progressive de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) pour assurer l'efficacité et l'efficience de l'action publique. Cette démarche de performance est au demeurant codifiée à travers l'internalisation des directives du cadre harmonisé de la gestion des finances publiques de l'UEMOA, notamment la loi organique 2016-34 du 23 décembre 2016 modifiant la loi organique 2011-15 du 08 juillet 2011 relative aux lois de finances.

Par souci d'assurer une utilisation optimale des ressources publiques, la volonté des pouvoirs publics s'est traduite par la systématisation de la planification stratégique et opérationnelle au niveau des ministères, des directions générales et des structures du secteur parapublic désignées "**entreprises et organismes publics**".

Cette démarche de performance est au demeurant codifiée à travers la loi d'orientation sur les agences d'exécution qui les astreint à la signature avec l'Etat d'un contrat de performance (CDP) dans l'année suivant celle de leur création. Les entreprises publiques s'inscrivent également dans cette dynamique de contractualisation avec l'Etat aux fins d'une cohérence de leurs activités avec les orientations de l'Etat actionnaire.

La contractualisation des agences d'exécution trouve sa justification dans la loi d'orientation 2009-20 du 4 mai 2009 sur les agences d'exécution en son article 5 et le décret 2009-522 du 4 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des

¹ Les sociétés à participation publique minoritaire peuvent également leurs documents de planification et de suivi de la performance en s'inspirant du présent Guide

agences d'exécution en son article 16. Ainsi, il est fait obligation à ces dernières de signer avec l'Etat, un contrat de performances (CDP) dont le format type est défini par le décret n° 2010-1812 du 31 décembre 2010 relatif au contrat de performance applicable aux agences d'exécution.

C'est pourquoi, dans le cadre de l'Instrument de Soutien à la Politique économique (ISPE), l'Etat du Sénégal s'est d'abord engagé à signer les contrats de performances avec les agences et à généraliser ensuite la mesure à l'ensemble des structures autonomes bénéficiant du concours financier de l'Etat. A ce jour, quarante-cinq (45) contrats de performance ont été signés.

Il convient de rappeler qu'un contrat de performance est adossé à un plan stratégique de développement (PSD) qui définit la vision et fixe les orientations stratégiques dans le moyen terme conformément à la politique sectorielle et au référentiel national en matière de politique économique et sociale.

Le défi majeur de l'opérationnalisation de cette démarche de performance est la généralisation des plans stratégiques de développement et des contrats de performance. Cette dynamique fortement soutenue par les pouvoirs publics rend obligatoire, pour chaque structure du secteur parapublic, l'adoption d'un plan stratégique, d'un dispositif de suivi et d'évaluation, et la signature, avec ses tutelles technique et financier, d'un contrat de performance, ou d'objectifs et de moyens".

C'est dans cette dynamique que l'Etat du Sénégal, à travers la Direction du Secteur parapublic (DSP) de la Direction générale de la comptabilité et du Trésor (DGCPT), conformément à ses attributions, s'est engagé à accompagner le processus de généralisation des plans stratégiques de développement et des contrats de performance. Ce qui fait l'objet de l'élaboration de ce présent Guide pour harmoniser les pratiques, méthodologies et les procédures d'élaboration des dits documents stratégiques et contractuels.

Le présent guide méthodologique ambitionne de répondre à cette exigence. Elle oriente le travail méthodologique de planification du développement. Il vise à servir, pour les structures du secteur parapublic, de cadre référentiel harmonisé à l'élaboration d'un plan stratégique de développement (PSD) et d'un contrat de performance (CDP).

Outre son cadrage, les annexes et le glossaire de la principale terminologie, ce Guide s'articule autour de quatre (4) fascicules.

Le premier fascicule est consacré aux concepts et outils de planification stratégique et au glossaire de la principale terminologie.

Le deuxième fascicule traite du guide d'élaboration du Plan Stratégique de Développement (PSD) qui définit le cadre et le processus, les acteurs impliqués, la méthodologie, les outils, le contenu et le canevas.

Le troisième fascicule présente le guide d'élaboration du Contrat de Performance (CDP) et ses déclinaisons en contrats d'objectifs ou de moyens. Il décrit le cadre et le processus d'élaboration, les parties concernées par les engagements, la méthodologie, les outils, le contenu et le canevas.

Le quatrième fascicule décrit le dispositif de suivi et d'évaluation de l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan stratégique de développement (PSD) et d'un contrat de performance (CDP).

Contenu du Guide	
	Cadrage du Guide
	Fascicule 1 : Généralités sur la planification stratégique
	Fascicule 2 : Plan de Développement Stratégique (PSD)
	Fascicule 3 : Contrat de Performance (CDP)
	Fascicule 4 : Dispositif de suivi et d'évaluation des PSD et des CDP
	Annexes Glossaire

Cadrage du Guide :

1. Objectifs du Guide

Le Guide vise à renforcer les capacités des acteurs impliqués dans le processus d'élaboration d'un PSD et d'un CDP y compris le dispositif de suivi évaluation desdits documents. Il a pour objet de fournir les éléments méthodologiques du processus d'élaboration des documents susmentionnés.

Ce guide méthodologique présente, de manière détaillée, les méthodes et les procédures applicables dans l'élaboration des PSD et CDP. Il constitue à la fois un outil de travail et un instrument de formation qui facilite la compréhension de l'ensemble des processus stratégiques, contractuel et de suivi-évaluation. Il permettra à chacun d'y situer son intervention et d'en comprendre la portée.

De façon spécifique, le guide se fixe comme objectifs de :

- rappeler les principaux concepts de la planification stratégique ;
- décrire les étapes d'élaboration des PSD et des CDP ;
- proposer des canevas type (modèle standard de plan stratégique et de contrat de performance) ;
- décrire le contenu des PSD et des CDP ;
- développer un dispositif adapté de suivi-évaluation des plans stratégiques et des contrats de performance;
- proposer un modèle de déclinaison du contrat de performance en contrats d'objectifs ou lettres de mission au sein des entités;
- proposer un canevas de revue qualité des documents produits.

2. Fondements du Guide

Le cadre conceptuel du Guide est principalement fondé à partir de :

- La loi organique 2011-15 du 08 juillet 2011 portant loi organique relative aux lois de finances modifiée par la loi organique 2016-34 du 23 décembre 2016 qui encadre le contenu, le périmètre, et les procédures d'élaboration, de vote, d'exécution et de contrôle des budgets publics ;
- la loi n° 2012-22 du 27 décembre 2012 portant code de transparence dans la gestion des finances publiques ;

- la loi n° 2009-20 du 04 mai 2009 portant loi d'orientation sur les agences d'exécution ;
- le décret n° 2009-522 du 04 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des agences d'exécution ;
- le décret n°2012-1314 du 16 novembre 2012 fixant la rémunération des directeurs généraux, directeurs et membres des conseils de surveillance des agences, modifié par le décret n° 2014-1186 du 17 septembre 2014 ;
- le décret 2014-696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des directeurs généraux ou directeurs, des présidents et membres des conseils d'administration des entreprises du Secteur parapublic et des autres établissements publics ;
- le décret n° 2014-1472 du 12 novembre 2014 portant régime financier et comptable des établissements publics, des agences et autres structures administratives similaires ou assimilées.

3. Cibles

Le présent Guide cible les "**entreprises et organismes publics**"

4. Acteurs

Plusieurs acteurs sont impliqués dans la planification, la mise en œuvre, le contrôle et le suivi-évaluation des PSD et des CDP des entreprises et organismes publics. Il s'agit notamment :

- **des acteurs institutionnels**: Le Président de la République, le Premier Ministre et la Cour des Comptes ;
- **du ministère chargé des finances**, tutelle financière : Direction générale du Budget (DGB), Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT) à travers la Direction du Secteur parapublic (DSP), Direction générale de la Programmation et des Politiques économiques (DGPPE), Inspection générale des Finances (IGF) ;
- **du ministère sectoriel**, tutelle technique de l'entreprise ou de l'organisme public
- **de l'entreprise ou organisme public** : organe délibérant (Conseil d'Administration ou de Surveillance), Direction générale (service chargé de l'administration et des finances, service chargé de la planification, service chargé des ressources humaines, service chargé du contrôle interne) ;
- **des partenaires techniques et financiers (PTF)**

5. Méthodologie d'élaboration du guide

- Revue documentaire
- Examen des PSD et des CDP existants
- Analyse des données
- Rédaction

Fascicule I : Les Bases de la planification

LA PLANIFICATION : CONCEPTS, DEMARCHE ET OUTILS

Ce fascicule présente les généralités et les outils de la planification stratégique (PSD) et opérationnelle. Il permet aux entreprises et organismes publics de se familiariser avec les principaux concepts clés et le processus de la planification.

I. Généralités sur la planification :

1.1 Définition :

Une bonne maîtrise de la gestion commence par une vision claire de ce que l'on souhaite faire à moyen et long terme. C'est le domaine de la planification.

La planification est « une démarche qui consiste à partir d'une connaissance de l'environnement de l'organisation ainsi que de ses forces et faiblesses (diagnostic), à faire des choix concernant l'avenir à long (stratégie) et à définir des moyens permettant de concrétiser ces choix ».

Elle peut aussi être définie comme un processus qui consiste à déterminer des objectifs précis et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre dans les délais prévus.

1.2 Concepts clé

Plusieurs concepts sont liés à la planification. Les terminologies, les approches et les définitions peuvent varier selon les écoles. Aussi, un lexique des concepts clé utilisés dans ce guide est présenté en annexe pour favoriser une bonne compréhension du document. Les définitions qui y figurent sont extraites du « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation, à la gestion axée sur les résultats » de l'OCDE, publié en 2002 et d'autres documents de planification.

II. Planification stratégique :

2.1 Définition

La planification stratégique est la feuille de route que se donne une structure pour réaliser sa vision à moyen et à long terme. Elle peut être définie comme étant un processus par lequel les responsables d'une structure déterminent conformément à ses missions, la vision et les objectifs à atteindre pour une période à moyen et long termes (d'au moins cinq ans), ainsi que les politiques et les stratégies qui faciliteront l'acquisition, l'utilisation et l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation desdits objectifs.

La planification demande une attitude proactive et dynamique et une capacité de s'ajuster aux changements. Elle vise principalement à définir les grandes orientations et les principaux objectifs qu'une organisation devrait atteindre pour réussir de façon optimale dans l'avenir. Pour cela, la démarche stratégique de la structure consistera à répartir ses forces et à affecter ses ressources, pour atteindre ses objectifs, en fonction de la situation.

La planification stratégique est un processus dynamique, interactif, itératif et rigoureux qui fait appel à l'engagement des dirigeants, des cadres et du personnel de la structure.

Au plan interne, la planification stratégique est :

- un processus de réflexion ;
- un outil de gestion et de suivi ;
- un moyen de communication et de motivation interne.

Au plan externe, elle est :

- un outil de questionnement systématique sur l'environnement ;
- un outil de dialogue et de construction de partenariat.

2.2 Etapes de la planification stratégique

La planification stratégique est un processus de réflexion et d'introspection qui permet :

- d'anticiper les changements dans l'environnement de l'organisation ;
- de mettre en évidence les menaces et les opportunités qui existent autour de l'organisation ;
- de formuler des stratégies pour profiter des opportunités et échapper aux menaces identifiées ;
- de clarifier les moyens dont l'organisation doit se munir et les actions qu'elle peut entreprendre et déterminer leur impact à long terme sur votre organisation

Elle consiste à répondre à quatre questions principales :

- **Qui sommes-nous ?**
- **Où sommes-nous ?**
- **Où voulons-nous aller ?**
- **Comment allons-nous faire ?**

Le processus de planification comporte plusieurs étapes parmi lesquelles : le diagnostic, la définition des objectifs et le choix des priorités.

2.3 Outils d'analyse diagnostique

Plusieurs outils sont pratiqués pour la conduite de l'analyse diagnostique de la structure. Les plus adaptés aux entreprises et organismes publics sont le diagnostic stratégique SWOT et l'analyse des parties prenantes. Par ailleurs, l'analyse par "arbre à problèmes" est communément utilisée dans le cas d'un problème spécifique, notamment pour la formulation d'un projet.



Diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique consiste à réaliser une analyse des environnements interne et externe de l'organisation. Il a été retenu de procéder le diagnostic avec l'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou FFOM (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces).

L'analyse SWOT développée à Harvard au milieu des années 1960, permet de synthétiser l'analyse interne et l'analyse externe. C'est un outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des forces et des faiblesses de l'organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. Elle est basée sur le jugement des concernés (participants au processus) ou des parties prenantes. Elle est par nature subjective et qualitative.

L'analyse FFOM aide à élaborer une stratégie en veillant à ce que toutes les forces et les faiblesses organisationnelles, de même que les possibilités et les menaces externes, aient été prises en considération.

Diagnostic stratégique FFOM – AFOM – SWOT		
	Positif	Négatif
Diagnostic interne	Forces/Acquis/Atouts (Strengths) - Il s'agit d'un ensemble de constats positifs dont la responsabilité incombe à la structure, notamment sur ses ressources et ses compétences. - Une force est un atout interne existant (gestion, capacités/motivation du personnel, connaissances, ressources, liens avec d'autres entreprises, etc.) - Les forces sont des facteurs considérables et positifs ou des avantages compétitifs dans une organisation sur lesquelles elle peut capitaliser dans le futur. C'est ce que l'organisation fait mieux que les autres intervenants dans votre secteur et ce qui a contribué à votre succès. - Pour une structure commerciale, les forces correspondent aux facteurs internes qui permettent de mieux réussir que ses concurrents. <i>Les forces sont à consolider par la structure</i>	Faiblesses / Contraintes (Weaknesses) - Il s'agit de constats négatifs internes ou les contraintes portant sur les ressources et les compétences de la structure. - Une faiblesse est une caractéristique interne qui influence négativement et substantiellement le fonctionnement de la structure. - Les faiblesses sont des conditions internes qui érodent la position de la structure, entravent la coopération avec d'autres ou font obstacle à l'exploitation des opportunités. - Les faiblesses sont des facteurs considérables et négatifs ou des désavantages compétitifs dans une organisation qui peut l'empêcher d'atteindre ses buts et ses objectifs - Pour une structure commerciale, les faiblesses désignent les facteurs internes où l'entreprise est susceptible d'afficher des difficultés par rapport à la concurrence. <i>Les faiblesses sont à vaincre.</i>

Diagnostic externe	Opportunités (Opportunities) - Les opportunités offertes à la structure sont les effets de l'environnement qui lui sont favorables. Ce sont également les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence de la structure. - Les opportunités sont les situations ou les événements majeurs et externes qui existent ou existeront et qui <i>amélioreront la performance de l'organisation</i> si on en tire avantage <i>Les opportunités sont à saisir</i>	Menaces (Threats) - Les menaces autour de la structure sont les divers facteurs de l'environnement qui sont défavorables à la structure. Elles constituent également les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement de la structure. Elles sont souvent hors du champ d'influence de la structure. - Les menaces sont des défis posés par des tendances ou développements défavorables dans le contexte qui, en l'absence d'action corrective, pourraient venir éroder la position de la structure. <i>Les menaces sont à atténuer</i>

Interne	Forces - Que faisons-nous bien? - De quelles ressources internes disposons-nous (savoir, réputation, compétences, choses)?	Faiblesses - Que peut-on faire mieux? - Que nous manque-t-il? - Avons-nous des ressources limitées?
	Opportunités - De quelles possibilités pouvons-nous tirer profit? - Y a-t-il un grand besoin pour les services que nous pouvons offrir?	Menaces - Avons-nous des concurrents? - Devons-nous affronter des problèmes qui nous empêchent de faire notre travail?

- Le diagnostic interne

Le diagnostic interne concerne les aspects institutionnels et organisationnels, les ressources et les compétences de la structure. Le diagnostic interne porte sur l'analyse des compétences et des ressources de la structure. Il peut être réalisé à l'aide de matrices dont des modèles sont présentés ci-dessous :

Ressources	Forces / Acquis	Faiblesses	Défis à relever
Cadres juridique, institutionnel et organisationnel			
Leadership, Pilotage, Management et Gouvernance			
Position concurrentielle			

Capacités institutionnelles (Ressources ² matérielles, financières, humaines et immatérielles)			
Budget ou ressources financières			
Comptabilité et gestion financière			
Système de contrôle interne			
Système d'information et de gestion			
Suivi évaluation			
Communication			
Autres			

Compétences	Forces / Acquis	Faiblesses	Défis à relever
Produits et services à délivrer (portefeuille, qualité, production, marque, tarification, force de vente, compétitivité, ...)			
Clientèle ou bénéficiaires des prestations (taille, fidélité, ...)			
Recherche et développement			

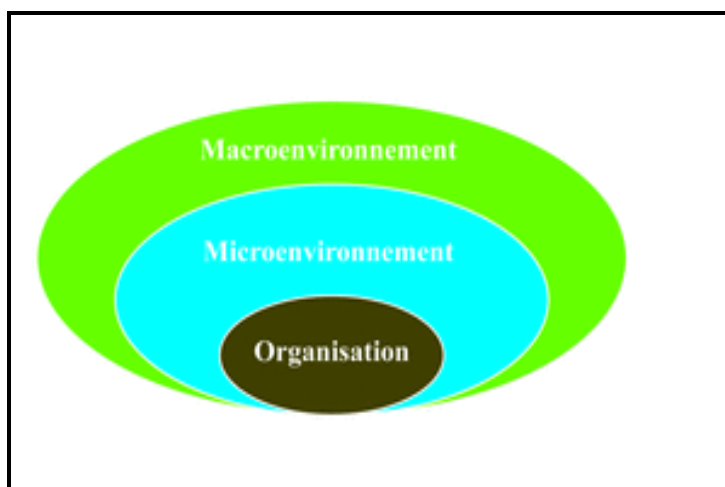
- Le diagnostic externe

Le diagnostic externe concerne l'environnement de la structure recouvrant une grande diversité d'influences. Il permet d'identifier et de distinguer les facteurs qui constituent des opportunités à saisir et des menaces dont il faut se prémunir. L'analyse s'intéressera sur les facteurs qui ont un impact sur l'organisation. Dans le cadre du diagnostic externe, on distingue le microenvironnement et le macro environnement.

²Pour les ressources :

- **les ressources matérielles** (locaux, outils de travail, moyens de déplacements...);
- **les ressources financières** (disponibilité, utilisation et gestion des ressources financières...);
- **les ressources humaines** (compétences et expérience du personnel ; expérience, savoir-faire et maîtrise des postes de travail ; connaissance des services offerts, des procédés de délivrance des services et des usagers ; conditions de travail, motivations, rotation du personnel, rémunérations, appropriation, formation et renforcement de capacités, ...)
- **les ressources immatérielles** (système d'information, communication, ...).

Diagnostic stratégique externe



Le microenvironnement ou environnement immédiat : ce sont les acteurs qui entretiennent des relations de proximité (proches ou en contact direct) avec la structure. Il s'agit des autres services dépendants du ministère ou de l'institution assurant la tutelle technique de la structure, de la tutelle technique, de la tutelle financière, des structures évoluant dans le même secteur, des usagers directs, des syndicats et des prestataires de service directement impliqués. L'analyse se fait selon le tableau ci-après :

Microenvironnement		
Composantes à analyser	Opportunités	Menaces
Offre et demande		
Autres services dépendants du ministère ou de l'institution assurant la tutelle technique de la structure et la tutelle financière		
Structures évoluant dans le même secteur		
Usagers directs		
Prestataires de service directement impliqués.		
Syndicats		

Le macro environnement : Il s'agit des autres structures du secteur public, des partenaires techniques et financiers et des acteurs non étatiques (secteur privé, société civile, ...).

Dans ce cas, l'analyse porte sur les composantes **politique, économique, socioculturelle, technologique, écologique et légale (PESTEL)**. Il s'agit en effet d'identifier, pour chacune des composantes, les éléments qui impactent la structure et dont elle doit tenir compte pour définir son positionnement stratégique.

Macro environnement		
PESTEL	Opportunités	Menaces
Politique		
Économique		
Socioculturelle		
Technologique		
Écologique		
Légale		

Tableau de mise en relation des facteurs de l'analyse SWOT et synthèse

			Approche interne		
			Liste des forces	Liste des faiblesses	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses
			Comment maximiser les forces ?	Comment minimiser les faiblesses ?	
Approche externe	Liste des opportunités	Comment maximiser les opportunités ?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?	
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces ?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?	
	Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces				



Analyse des parties prenantes

On appelle *parties prenantes* l'ensemble des personnes ou des groupes qui sont affectés ou intéressés par la réalisation et les résultats d'une organisation ou d'un projet/programme. Ce sont également des personnes ou institutions qui peuvent directement ou indirectement, de manière positive ou négative influencer la mise en œuvre des actions de l'organisation ou d'un projet/programme.

Les parties prenantes comprennent également les bénéficiaires, les partenaires et tous ceux qui contribuent à la mise en œuvre des actions de la structure.

L'implication des parties prenantes influentes est un gage pour une bonne mise en œuvre du PSD. Elle a également pour avantage de tirer profit de l'opinion des parties prenantes influentes pour l'élaboration du PSD et d'avoir un soutien pour mobiliser plus de ressources.

L'analyse des parties prenantes est souhaitable dans le processus d'élaboration du PSD. Cette analyse portera sur les acteurs ayant une forte influence dans la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation du PSD. Les modalités de l'analyse sont des ateliers, des groupes de discussion ou des interviews individuels.

L'analyse des parties prenantes est la méthode utilisée pour identifier les personnes clés, les bénéficiaires ou les partenaires dont la structure doit gagner le soutien pour réaliser avec succès les objectifs visés. Elle examine les intérêts et l'influence potentielle de toutes les entités intervenant dans le champ d'intervention de la structure et pouvant affecter la mise en œuvre de ses actions. Elle précise l'intérêt, les besoins et les préoccupations des différentes parties concernées. Elle permet d'atténuer les effets défavorables et de minimiser le risque.

Parmi les outils utilisés pour l'analyse des parties prenantes, il est à citer "les *profils des parties prenantes*" qui peuvent se faire selon la méthode des 4 A.

Acteur : Comment se nomment les acteurs, quelle est leur fonction ?

Agenda : Quel est le mandat des acteurs, quelle est leur mission ?

Arène : Dans quels domaines les acteurs sont-ils actifs, où sont-ils présents ?

Alliances : Avec quels acteurs sont-ils alliés, comment sont-ils reliés ?

D'autres outils sont également utilisés pour l'analyse des parties prenantes, notamment la cartographie des parties prenantes, la position des parties prenantes et la matrice-intérêt-pouvoir.

La réponse à ces questions permet de faire un point sur la cartographie, les positions, l'importance relative de certains acteurs, les niveaux d'influence et les alliances entre ces acteurs.

Tableau de l'analyse des parties prenantes

DOMAINES						
Acteurs (Parties prenantes)	Rôles et responsabilités	Attentes, intérêts et priorités	Vision et stratégie d'adaptation	Importance (Fort ou Faible)	Niveau d'influence (Fort ou Faible)	Actions

2.4 Composantes de la stratégie



Formulation des objectifs

OBJECTIF

- **Définition :** Un objectif est un changement général recherché auprès d'une structure ou des bénéficiaires d'une intervention.
- **Caractéristiques :** Un objectif doit être "SMART" (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporel)
- **Formulation :** La formulation d'un objectif obéit aux critères ci-après :
 - Verbe exprimant le changement VVMT : Verbe, Variable, Mesure et Temps
 - Ce qui sera changé (mesure du succès) - Indicateur
 - Seuil du succès - Valeur
 - Cadre temporel
- **Remarques :**
 - Utiliser des verbes exprimant un changement (par exemple : accroître, transformer, développer, augmenter, améliorer, réduire, ...)
 - Formuler les objectifs en fonction de ce qu'on veut atteindre par rapport à la "clientèle" ou aux "bénéficiaires" et la mission de la structure
 - Formuler les objectifs en fonction des effets et de l'impact recherchés sur...
 - Formuler les objectifs selon les comportements que l'on désire inciter ou éviter chez le "client ou bénéficiaire"
 - Formuler les objectifs en fonction de l'état dans lequel on désire qu'il se retrouve
- **Exemples :**
 - Réduire le taux de mortalité due à la rougeole chez les enfants de moins de cinq ans dans les régions du Sud du Sénégal
 - Améliorer la connaissance des VIH/SIDA/IST chez les adolescents



Chaîne de résultats

Une chaîne de résultats est une liaison articulée des résultats de cause à effet, partant des intrants (ressources) à travers l'exécution des activités jusqu'aux véritables effets et à l'impact du développement.

RESULTAT

- **Définition :**

- ☐ Un résultat est une manifestation observable de l'atteinte de l'objectif
- ☐ Un résultat est un changement descriptible ou mesurable résultant d'une relation de causalité

- **Caractéristiques :**

- ☐ Il y a 3 niveaux : Extrant (produit) – Effet – Impact
- ☐ Le résultat exprime un langage de changement et non d'action
- ☐ La formulation d'un résultat décrit des changements des conditions des bénéficiaires de programme. Elle reflète le point de vue des bénéficiaires

- **Formulation :** La formulation d'un résultat obéit aux critères ci-après :

- ☐ Le résultat exprime un changement (réduction, augmentation, renforcement, amélioration, etc.)
- ☐ Le changement est descriptible ou mesurable par un indicateur
- ☐ Pour la formulation d'un résultat : Eviter d'inclure des chaînes de causalité dans la formule de résultat (Ex. Réaliser X grâce à Y)

- **Exemples :**

- ☐ Les adolescents ont une meilleure connaissance des VIH/SIDA/IST
- ☐ Les accouchements sont supervisés par des accoucheuses qualifiées"
- ☒ Au moins x% des accouchements sont assistés par des accoucheurs/ses qualifié(e)s, dotés du trousseau standard

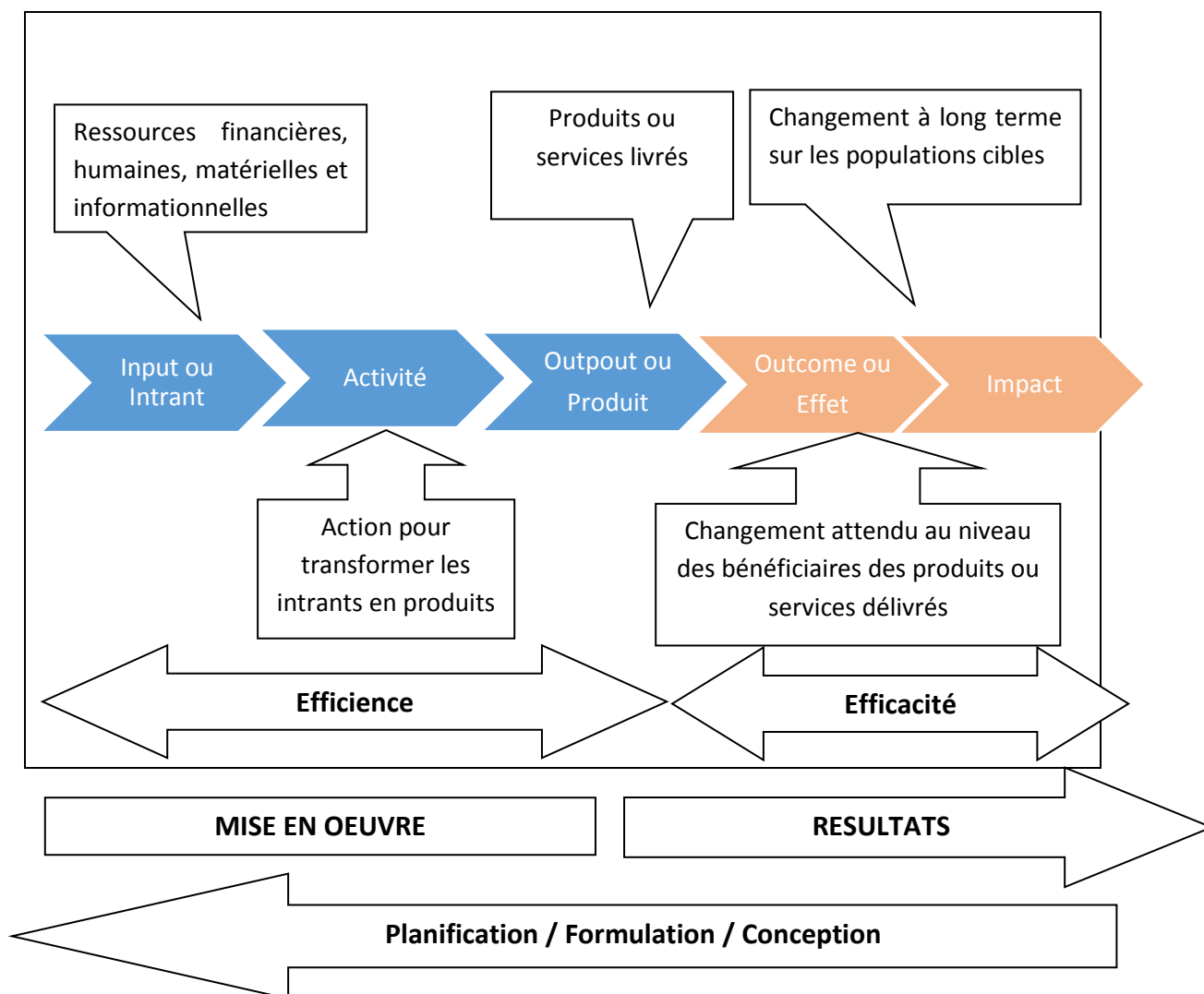
L'impact (but ou finalité) est un changement positif, intentionnel et à long terme des conditions résultant d'une intervention. C'est un effet positif ou négatif à long termes produits sur des populations ciblées par une intervention pour le développement, directement ou indirectement. Ces effets à long terme peuvent être économiques, socioculturels, institutionnels, environnementaux, technologiques ou d'autres types.

Les effets (outcomes) sont des changements recherchés ou réalisés, d'une intervention, résultant de ses propres efforts mais aussi de ceux de plusieurs autres partenaires. Ils ont trait aux changements de comportement de fonctionnalité de services, de systèmes, d'institutions, etc. Ils constituent les premiers changements des conditions des bénéficiaires. Ils sont réalisés dans le court et moyen terme. Il existe des effets initiaux, intermédiaires et finaux.

Les extrants (Output) sont des produits ou services générés par les activités ou bien qui découlent directement de l'achèvement des activités. Les extrants sont livrables et tangibles. Ils représentent un engagement

Les activités sont des actions menées ou travail fait grâce à la mise en place des ressources financières, techniques ou autres, dans le but de produire des extrants. Elles sont formulées avec des verbes d'action (exemple : appuyer, accompagner, réaliser, aider, faciliter, mettre en place).

Les intrants (Inputs) sont les ressources financières, humaines, matérielles, technologiques, informatives, qui sont utilisées au cours d'une intervention pour la réalisation des activités ou des actions.



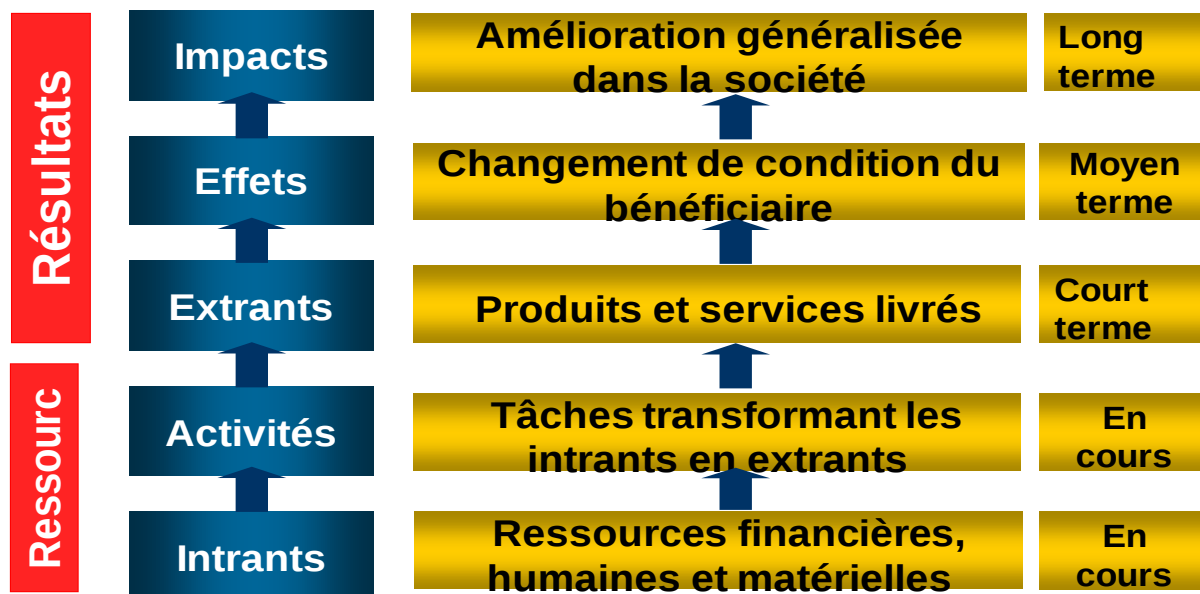
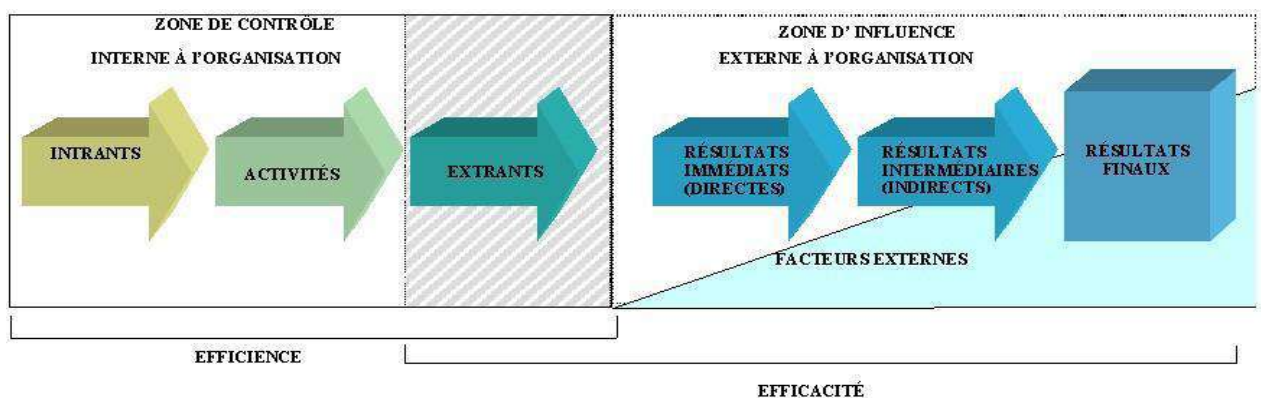


Tableau de correspondance GAR / GPO

Plan Stratégique de Développement		Programme / Projet
Chaîne de résultats / GAR	Gestion par objectifs (GPO)	Gestion par objectifs (GPO)
Impact ou Effet final (ultime)	Objectif général	OBJECTIF GLOBAL / BUT
Effet intermédiaire	Axes d'intervention	Composantes C1, C2
	Objectifs stratégiques OS	
	Objectifs spécifiques Os1.1 Os1.2	Sous composantes C1.1 C1.2
Effet immédiat ou Produit (Extrant)	Actions	Produits
Activités	Activités	Activités
Ressources		

Indicateurs de mesure de la performance

INDICATEUR

- **Définition :**

- ☐ Un INDICATEUR est un CARACTRE QUALITATIF ou QUANTITATIF qui constitue un moyen simple et fiable d'observer ou de mesurer les progrès, d'exprimer les changements liés à une intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un résultat à atteindre
- ☐ Un INDICATEUR est un élément ou un ensemble d'éléments d'information contextualisée et significative par rapport à une préoccupation de mesure (objectif à atteindre, préoccupation de gestion à suivre, etc.) résultant de la collecte de données sur un état (quantitatif) ou sur la manifestation observable d'un phénomène (qualitatif).

- **Caractéristiques :**

- ☐ Les indicateurs sont la facette « mesure » des objectifs (un outil de mesure...)
- ☐ Les indicateurs mesurent les conséquences de l'évolution des résultats
- ☐ Les indicateurs donnent la preuve de l'obtention des résultats (quantitatif ou qualitatif)

- **Différents indicateurs de résultat :**

- ☐ Indicateurs de résultats de MISE EN OEUVRE : indicateurs de moyens (INPUTS – INTRANTS), indicateurs de réalisations directes (OUPUTS – EXTRANTS)
- ☐ Indicateurs de résultats de DEVELOPPEMENT : effets intermédiaires (OUTCOMES) et impact final (BUT – FINAL OUCOME)
- ☐ Les types d'indicateurs :
 - ◆ Quantité (nombre de..., % de..., volume de..., taux de...)
 - ◆ Qualité (valeur de..., niveau de..., cote de..., degré de...)
 - ◆ Montant \$ (coûts de..., frais de..., montants de...)
 - ◆ Temps (délai moyen de..., nombre de jours de...)
 - ◆ Composé (coût unitaire, rythme)

- **Formulation :** La formulation d'un bon indicateur obéit aux critères ci-après :

- ☐ **Pertinence** : indicateurs arrimés à la gestion, cohérents à travers les divers paliers ou secteurs
- ☐ **Qualité** : précision de la définition, mesure, paramètres, rigueur possible dans l'interprétation
- ☐ **Convivialité** : facilité d'utilisation, visualisation, compréhension, interprétation
- ☐ **Faisabilité** : localisation, disponibilité, coût des données, responsabilité de les produire et fournir

- **Exemples :**

- ☐ % d'adolescents ayant une connaissance de base précise des VIH/SIDA/IST
- ☐ taux de mortalité infantile, revenu par habitant

Modèle de fiche type d'indicateur

<i>Fiche d'indicateurs du MFFE</i>	
Codification de l'indicateur	n° A000 pour les indicateurs nationaux : PSE, LPSD, DPPD, CLM...B000 représente les indicateurs des Partenaires Techniques et Financiers (PTF)
Libellé (intitulé de l'indicateur)	intitulé de l'indicateur
Source de référence (s)	il s'agit de catégoriser l'indicateur en indiquant la structure ou l'institution qui a produit l'indicateur. Par exemple : PSE, LPSD, MAEP,...
Structure (s) responsable (s) :	Structure (s) impliquées dans la production possible de l'indicateur
Type d'indicateur	nature de l'indicateur (Impact, effet, produit, activité, intrant)
Définition	donner une explication sur l'indicateur
Méthode (s) de calcul	: il s'agit d'écrire les formules de calcul de l'indicateur ou de donner une explication sur la technique utilisée pour l'obtention de ce dernier
Niveau de désagrégation	Expliquer à quel niveau l'indicateur peut être désagrégé, si c'est au niveau national, régional, département, rural.....
Périodicité de production (renseignement)	à quelle période de l'année l'indicateur est produit : semestrielle, bimestrielle, trimestrielle, annuelle....
Source de vérification des données	expliquer les moyens utilisés pour vérifier la fiabilité des données
Mode de collecte de données	cela fait suite aux techniques utilisées pour la collecte d'information : enquête, sondage, recensement, revue....
Périodicité de la collecte des données	préciser à quel rythme est effectué ce processus de collecte, si c'est annuel, trimestriel....
Historique (valeur de référence)	expliquer la valeur de référence
Cibles fixés par période	C'est le nombre à atteindre pour chaque période
Utilisation possible de l'indicateur	lister les utilisateurs possibles de l'indicateur donner les situations possibles d'utilisation de l'indicateur
Observations	émettre vos remarques, suggestions ou recommandation

<i>Fiche d'indicateurs</i>	
Fiche	n°
Libellé (intitulé de l'indicateur)	Taux de pénétration des SFD par rapport à la population totale
Source de référence (s)	Systèmes Financiers Décentralisés
Structure (s) responsable :	DMF
Type d'indicateur	Effet
Définition	Pourcentage de la population totale qui dispose d'un compte dans un SFD
Méthode (s) de calcul	Nombre de membres et de clients des SFD / Population totale
Périodicité de production	Trimestrielle
Source de vérification des données	Rapport sur la situation globale du secteur de la microfinance
Destinataire des données	Ministères, Bailleurs de fonds, SFD, ONG, Grand Public, etc.
Mode de collecte de données	Enquête auprès des SFD
Historique (valeur de référence)	2012 : 13,3% ; 2015 : 16,9%
Cibles fixés par période	2016 : 17%
Utilisation possible de l'indicateur	Sert à orienter les décisions d'extension de l'offre de services financiers dans les régions les moins couvertes (à taux de pénétration plus faible) et les hommes ou les femmes
Observations	

2.5 Outils de la planification stratégique

Il existe plusieurs outils pour réaliser la planification stratégique parmi lesquels on peut citer :

- La matrice du cadre logique
- Le modèle logique
- Le cadre de mesure de rendement



Le cadre logique

Le cadre logique est une matrice qui présente les résultats de la planification. Il est généralement utilisé dans le cas des projets et programmes.

MODELE DE CADRE LOGIQUE (ITA)

Axe :					
Objectif stratégique :					
Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Moyens / Sources de vérification	Conditions critiques / Hypothèses	

Il est aussi proposé ce modèle de cadre logique d'intervention qui résume le cadre stratégique d'un PSD

Vision :						
CHAÎNE DES RESULTATS OU DES OBJECTIFS		Indicateurs de performance			Sources / Moyens de vérification	Risques/Mesures d'atténuation
		Indicateurs (IOV)	Situation de référence (Années N-1, N-2)	Cibles (Années N, N+1,)		
IMPACT / EFFET ULTIME	Objectif général					
EFFETS / PRODUITS	Objectif stratégique I					Risque : Atténuation :
	Objectif spécifique I.1					
	Produit I.1.1 (Action I.1.1)					
	Objectif spécifique I.2					
	Objectif spécifique I.3					Risque : Atténuation :
	Objectif stratégique II					
	Objectif spécifique II.1					
	Produit II.1.1 (Action II.1.1)					
	Objectif spécifique II.2					Risque : Atténuation :
	Objectif spécifique II.3					
	Objectif stratégique III					
	Objectif spécifique III.1					
	Produit III.1.1 (Action III.1.1)					
	Objectif spécifique III.2					
	Objectif spécifique III.3					

Modèle logique

AXE 1	RENFORCER LES CAPACITES D'INTERVENTION DE X							
				CIBLES				
OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES	INDICATEURS	2018	2019	2020	2021	2022
OS 1								



Cadre de mesure de performance (CMR)

CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE (CMP)													
Numéro	Objectifs	Résultats attendus	Indicateurs									Responsables	Risques / Hypothèses
			Libellés	Moyens ou sources de vérification	Historiques		CIBLES						
					2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
AXE 1													
OS1													
OSp1.1													
OSp1.2													
OSp1.3													
OSp1.4													
AXE 2													
OS2													
OSp2.1													
OSp2.2													
AXE 3													
OS3													
OSp3.1													
OSp3.2													
OSp3.3													



Cadre de mesure de rendement (CMR)

Le cadre de mesure des résultats servira essentiellement à constituer une base de données qui alimentera le système de suivi et d'évaluation.

Indicateurs	Mesure	Référence ³	Cibles					Responsables	Fréquence de collecte	Sources de données	Méthodes de collecte
			An1	An2	An3	An4					
Résultats finaux											
		-									
		-									
Résultats intermédiaires											

III. Planification opérationnelle

3.1 Définition

La planification opérationnelle consiste à définir toutes les activités nécessaires à la réalisation des stratégies ou en d'autres termes, c'est l'élaboration de tactiques (comment faire, suivant quel agencement temporel ou technique). Elle permet de développer un plan d'actions. Divers outils ont été conçus dans ce sens.

,

³ Une étude de référence sera réalisée avant le démarrage de l'exécution du PSD

3.2 Démarche

3.3 Outils



Plan d'actions budgétisé

AXE 1 :										
Numéro	Actions	Résultats attendus	Activités	Structures Responsables	Coûts (Millions FCFA)	Programmation				
						2017	2018	2019	2020	2021
OS1										
OSp1.1										
Action 1.1.1										
Action 1.1.2										
Action 1.1.3										
Action 1.1.4										
OSp1.2										
Action 1.2.1										
Action 1.2.2										
Action 1.2.3										
Action 1.2.4										
OSp1.3										
Action 1.3.1										
Action 1.3.2										
Action 1.3.3										
OSp1.4										
Action 1.4.1										
Action 1.4.2										

SYNTHESE DU COUT DU PLAN D'ACTIONS		
AXES OU OBJECTIFS STRATEGIQUES	Montants	Pourcentage
AXE 1 ou OS 1		
AXE 2 ou OS 2		
AXE 3 ou OS 3		
Total	-	100%



Plan de financement

SYNTHESE DU PLAN DE FINANCEMENT					
AXES OU OBJECTIFS STRATEGIQUES	PLAN DE FINANCEMENT DE LA PERIODE				
	FONDS PROPRES	ETAT	PTF	AUTRES	TOTAL
AXE 1 ou OS 1					
AXE 2 ou OS 2					
AXE 3 ou OS 3					
Total	-	-	-	-	-
Proportions					



Plan d'évolution des effectifs du personnel par catégories



Compte d'exploitation prévisionnel



Budget prévisionnel



Flux financier prévisionnel



Bilan prévisionnel



Critères de rentabilité financière (pour les structures commerciales)

Fascicule II : Elaboration d'un Plan Stratégique de Développement (PSD)

Introduction :

Le plan stratégique de développement (PSD) a pour objet de donner l'orientation et la définition à moyen terme de la politique de développement d'une structure. Il implique, pour la structure la capacité de prévoir et de se préparer à des changements structurels ou à des adaptations pour une période donnée. Il influence et prend en compte ainsi les changements structurels et infrastructurels au sein de la structure et dans son secteur.

Le plan stratégique de développement est un instrument de planification des entreprises et organismes publics permettant de circonscrire leur contribution à la réalisation des engagements de l'Etat. Il permet à la structure de traduire concrètement dans son secteur d'activité les différentes orientations gouvernementales, puis de rendre publique la stratégie qu'elle a adoptée pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'Etat.

Le PSD s'adosse aux documents d'orientation stratégique aux niveaux national et sectoriel pour assurer la cohérence d'ensemble de l'action publique. Il doit donc refléter les priorités d'action du gouvernement et établir une cohérence entre celles-ci et celles de l'organisation concernée.

L'élaboration d'un Plan Stratégique de Développement (PSD) est donc essentielle pour faciliter l'identification des actions et apporter de la cohérence dans leur mise en œuvre.

Ce fascicule répond au besoin de ces structures d'améliorer et de perfectionner leurs outils de cadrage stratégique. Il a été conçu pour expliquer clairement et de façon concise les lignes directrices qu'elles pourraient suivre pour élaborer leurs PSD. Le fascicule propose la démarche de l'élaboration du PSD et présente la structure du document et le canevas de rédaction.

I. Elaboration d'un PSD :

1.1 Approche méthodologique adoptée

Bien qu'ils visent le même objet, les PSD peuvent différer selon la nature de l'organisation et son champ d'intervention. Aussi, il est très difficile d'établir un consensus sur la structure d'un PSD.

Par conséquent, l'option a été prise de se limiter à la présentation des points souvent développés dans les PSD. Pour ce faire, plus d'une quinzaine de PSD élaborés au Sénégal ont été exploités. L'exercice a permis d'identifier différents éléments communs à ces PSD. Ils sont retenus comme les éléments constitutifs d'un PSD et sont présentés ci-dessous.

1.2 Dispositif d'élaboration d'un PSD

L'élaboration d'un plan stratégique de développement doit donc reposer sur une démarche participative et inclusive. Elle est un processus de réflexion continu et dynamique qui consiste à :

- procéder à une analyse stratégique de la structure ;
- fixer un nombre limité de priorités partant de la mission de l'organisation et de sa situation actuelle dans le contexte national et sectoriel ;
- déterminer des objectifs précis mesurables, appropriés à partir des priorités établies ;
- déterminer des indicateurs ;
- élaborer un plan d'actions.

La réussite d'un tel exercice est sous-tendue au dispositif constitué des différents éléments suivants et qu'il faudrait cerner avant de s'engager.



Les acteurs :

Le choix judicieux des acteurs, l'attribution de responsabilités claires à ces acteurs et la précision des contributions attendues constituent un facteur de réussite dans le cadre d'élaboration d'un plan stratégique de développement.



Le processus :

Le processus d'élaboration d'un plan stratégique est aussi important que le plan lui-même. Le développement d'un PSD repose en effet, sur un long processus de réflexion et d'introspection auquel il est important de consacrer suffisamment de temps.

Bien que les plans stratégiques présentent une série de caractéristiques communes, il existe plusieurs options de planification stratégique. Le choix d'une option se fait selon le degré de précision et d'opérationnalisation visé. Cependant, quelle que soit la démarche de planification utilisée, le processus du PSD s'articule autour de quatre phases essentielles à savoir :

Phase I : Préparation de l'exercice

Phase II : Réflexion et diagnostic

Phase III : Choix stratégiques

Phase IV : rédaction et validation du document



Les procédés :

L'élaboration d'un PSD est un long processus structuré autour de plusieurs étapes. Les procédés relatifs à chaque étape dépendent de la nature de l'organisation concernés, mais ils doivent être parfaitement maîtrisés pour garantir le succès. Il s'agit notamment de ceux relatifs

- au lancement du processus
- à la mise en place des organes de pilotage et de coordination ;
- au recrutement d'un facilitateur externe ;
- à l'organisation d'ateliers
- à la validation et à l'approbation des documents



Les outils :

Le processus de planification fait appel à divers outils. Il revient au facilitateur, en fonction de la nature de l'entité et de sa culture organisationnelle de faire le choix des outils pertinents.



Les intrants :

Les intrants du processus doivent être identifiés en amont et sécurisés. Il s'agit notamment des ressources (documentation, budget, personnel) nécessaires à la conduite du processus. Toute difficulté rencontrée dans la mobilisation de ses ressources peut avoir une incidence négative sur le déroulement du processus.



Les produits :

Le principal produit attendu du processus est le document PSD. Toutefois au cours de son élaboration d'autres livrables seront attendus et ils vont servir d'intrants pour la production du PSD. Il s'agit notamment des rapports d'ateliers, du rapport diagnostic. Ces documents doivent être rédigés avec soin avec l'appui du facilitateur.

1.3 Démarche méthodologique d'élaboration d'un PSD

Le projet stratégique repose sur l'analyse du passé, du présent et sur une projection ambitieuse et réaliste vers l'avenir. Il se caractérise par une prise de

conscience des défis qui se dressent devant l'organisation et traduit une volonté de changement. Son élaboration repose sur un processus dynamique d'analyse et de communication entre les parties prenantes.

1.3.1 Principes de base

L'élaboration d'un PSD repose sur une démarche susceptible d'en faire un document étayé, accepté et porteur d'une valeur ajoutée. Les principes méthodologiques ci-après sont exposés à cette fin.

➤ **Approche participative:**

La réussite d'un PSD dépend de son appropriation par les différentes parties prenantes. Aussi, il est nécessaire de les impliquer dans tout le processus pour garantir une bonne prise en charge de leurs préoccupations et faciliter l'acceptation des priorités et mesures retenues.

➤ **Approche itérative:**

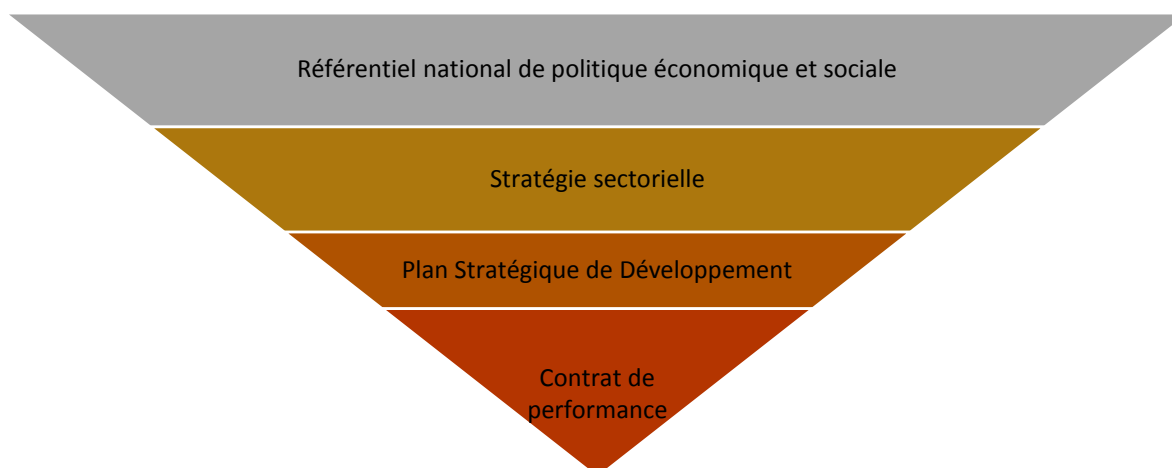
La planification est un processus de réflexion et d'introspection. Elle repose donc sur une démarche souple favorisant, à travers la possibilité de remise en question, une quête perpétuelle d'amélioration et l'adaptation aux contingences. Elle exige une attitude proactive et dynamique et une capacité de s'ajuster aux changements.

Un plan stratégique n'est pas un "simple rêve", il est certes ambitieux mais il demeure réaliste. Un plan stratégique n'est pas figé, il est dynamique et s'adapte avec l'évolution du contexte, les résultats obtenus...

➤ **Gestion axée sur les résultats**

La Gestion axée sur les résultats doit être la toile de fond de tout PSD. Aussi, il faudrait s'assurer du respect des principes de la GAR dans tout le processus de formulation du PSD, avec notamment la focalisation sur le résultat mais aussi sur le partenariat, la responsabilité, la transparence, la simplicité et l'apprentissage.

L'alignement stratégique est une dimension fondamentale de la GAR qui doit être respecté et sous ce rapport, il est nécessaire de mettre en exergue l'articulation de la stratégie à celle des politiques publiques. Un contrat de performances (CDP) par exemple, doit s'adosser sur un plan stratégique de développement (PSD). Ce dernier doit s'aligner à la Lettre de Politique Sectorielle de Développement (PSD) et au document national de référence en matière de politique économique et social.



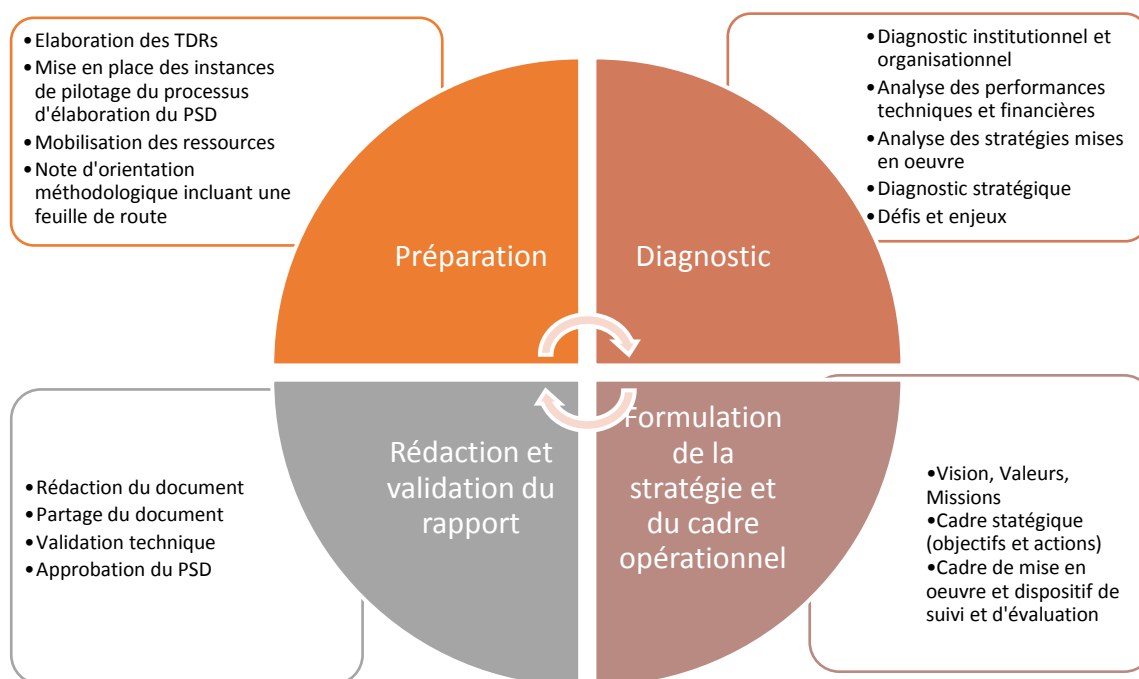
1.3.2 Le processus d'élaboration d'un PSD

La démarche d'élaboration d'un PSD comprend en général, les quatre phases suivantes :

- Préparation
- Réflexion et diagnostic
- Choix stratégiques
- Rédaction et validation du PSD

Chacune de ces phases est déclinée en étapes qui peuvent varier selon le contexte et l'ambition portée par le PSD. Aussi, la démarche de planification stratégique proposée par le présent guide n'est pas une recette à appliquer de façon mécanique et les étapes exposées ci-après, n'ont pas pour vocation de proposer une approche standardisée mais plutôt de donner des repères afin de faciliter la maîtrise du processus. Par conséquent, il appartient à chaque structure d'adapter le processus selon les modalités répondant le mieux à ses besoins et ressources propres.

La démarche d'élaboration du PSD retenue pour le présent guide s'articule autour de quatre phases déclinées en étapes méthodologiques conformément au schéma ci-après :



NB : Le cadre de mise en œuvre inclut principalement la mesure de la performance, le plan d'actions, le plan de financement, le plan de communication et les états financiers prévisionnels

1.3.2.1 : Préparation de l'exercice

Cette phase essentielle pour la réussite du processus de planification stratégique est déclenchée par l'expression du besoin d'élaborer le PSD. Ce besoin doit être accepté et les justificatifs y afférents connus de tous.

Une bonne préparation du processus d'élaboration du PSD doit comporter les étapes suivantes :

➤ **Etape 1 : La décision :**

Elle émane du responsable de la structure et doit être justifiée par le besoin de se conférer au cadre législatif et réglementaire et/ou de faire face aux changements de l'environnement de l'organisation. Elle doit être suivie par la mise en place à l'interne d'une équipe ou comité technique pour coordonner le processus.

*Le **Comité technique** a pour mission de coordonner le processus d'élaboration du PSD ou du CDP. Il est également chargé de veiller au bon déroulement de la mission. Il est composé des représentants de la Direction générale, des différents services de la structure, de la tutelle technique, de la tutelle financière, du BOM, de la Direction de la Planification et de la Direction générale du Budget. Au besoin, le comité peut associer des personnes ressources, notamment les partenaires techniques et financiers, le secteur privé, la société civile, les usagers et toute personne dont l'expertise est utile aux travaux.*

Le comité est présidé par le Directeur général ou son représentant.

Il est animé par le chargé de la planification et du suivi et de l'évaluation ;

Les membres dudit comité peuvent être désignés par note de service.

➤ **Etape 2 : Cadrage**

L'équipe susmentionnée doit, dès sa mise en place, planifier le déroulement du processus en réfléchissant sur les options à retenir pour que le processus de planification stratégique soit une réussite. Ces options sont fonction des facteurs suivants :

- l'ampleur des changements constatés dans l'environnement de la structure ;
- la culture organisationnelle ;
- la taille de l'organisation et les ressources disponibles ;
- le temps alloué pour l'exercice ;
- le degré souhaité de participation du personnel ;
- l'existence ou non d'un PSD antérieur.

La note conceptuelle élaborée dans ce cadre doit faciliter une compréhension commune de la démarche de planification stratégique. Elle doit présenter les objectifs visés par l'exercice, la méthodologie retenue, les ressources qui lui seront consacrées, les rôles et responsabilités des différents acteurs ainsi que l'échéancier de réalisation.

Dans le cas où un facilitateur⁴ est requis pour accompagner le processus, des termes de référence devraient être élaborés pour son recrutement.

A l'issue du processus de recrutement, la tenue d'une réunion de cadrage entre l'équipe de coordination et le facilitateur est conseillée pour préciser le mandat et permettre à ce dernier de collecter les documents nécessaires au succès de la mission.

Une note d'orientation méthodologique devra être élaboré par le facilitateur et soumis à l'équipe de coordination (ou comité technique) pour validation. Le document validé sert de cadre de référence pour orienter et encadrer la mission du Consultant.

⁴ Cette option est fortement conseillée.

➤ **Etape3 : Lancement du processus**

Le démarrage est aussi une étape capitale car de sa réussite dépend souvent l'ensemble du processus d'élaboration du PSD. Aussi, toutes les dispositions doivent être prises dès le début du processus pour informer toutes les parties prenantes. L'organisation d'un atelier de lancement peut être une bonne opportunité pour communiquer sur le processus.

PHASE 1 :				
Etapes	Activités	Modalités	Résultats	Responsables
Décision	Informar les agents de la structure	-Réunion de coordination -Note de service		Le responsable de la structure
	Mise en place d'une équipe ou comité technique	-note de service		Le responsable de la structure
Cadrage	Elaboration d'un document de cadrage	Note conceptuelle TDR		Le comité technique
	Sélection d'un facilitateur externe	Appel d'offre restreinte		Le comité technique
	Echanges sur les termes de la mission	Réunion		Le comité technique facilitateur
	Elaboration de la note d'orientation			Facilitateur
	Validation de la note d'orientation	Réunion de cadrage		Comité technique Facilitateur
Lancement du processus	Information des parties prenantes Partage de la note d'orientation	Réunion de lancement Atelier de lancement		Comité technique Facilitateur

N.B. : L'analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes est souhaitable dans le processus d'élaboration du PSD. Cette analyse portera sur les acteurs ayant une forte influence dans la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation du PSD.

L'implication des parties prenantes influentes est un gage pour une bonne mise en œuvre du PSD. Elle a également pour avantage de tirer profit de l'opinion des parties prenantes influentes pour l'élaboration du PSD et d'avoir un soutien pour mobiliser plus de ressources.

1.3.2.2 Phase 2 : Réflexion et diagnostic:

C'est une phase essentielle pour concevoir ou actualiser un PSD. Elle vise une bonne compréhension du contexte et une détermination des défis majeurs pour le secteur. L'établissement du diagnostic repose sur trois analyses : (i) l'analyse des capacités techniques et financières, (ii) l'analyse du contexte et (iii) l'évaluation de la capacité organisationnelle. Cette phase doit permettre à l'organisation d'identifier les grandes questions à traiter. Elle permet de préciser les défis qu'elle doit relever pour se développer mais aussi ses objectifs en termes de contribution aux résultats sectoriels

Deux options se dégagent pour la réalisation de ce diagnostic :

1^{ère} Option : l'analyse documentaire

Le diagnostic est réalisé par le facilitateur, sur la base d'une revue documentaire. Dans ce cas tous les documents relatifs à la structure doivent être exploités (textes de création et d'organisation, lettre de politique sectoriel, rapports d'activités, de performances et d'évaluation.). Le rapport élaboré dans ce cadre est validé par le comité technique. Cette option peut être retenue si les ressources (financières et temps) ne sont pas suffisantes, sinon il est fortement conseillé de procéder par un diagnostic participatif.

2^{ème} Option : le diagnostic participatif

Le diagnostic participatif permet d'établir un état des lieux aussi exhaustif que possible de l'organisation et de son secteur d'activités, avec la participation de toutes les parties prenantes. Il vise à (i) mieux faire connaître le milieu à tous les acteurs par la collecte participative d'informations et, (ii) amener l'organisation à prendre conscience des atouts et des potentialités, dont elle dispose et des contraintes à lever pour son développement.

Un atelier est organisé sous ce rapport, avec toutes les parties prenantes pour d'une part, établir une situation aussi exhaustive que possible du secteur dans lequel évolue l'organisation visée par le PSD et répertorier les dynamiques existantes et, d'autre part, évaluer sa capacité organisationnelle (gouvernance de la structure, organisation et fonctionnement, procédures, systèmes et outils de gestion, ressources humaines, ressources matérielles, ...

L'atelier de diagnostic participatif est animé par le facilitateur qui s'appuie sur plusieurs outils (annexes).

Cette phase de réflexion et de diagnostic se déroule selon les étapes ci-après :

- Etape 4 : Le bilan stratégique

Le bilan stratégique porte sur l'analyse des performances techniques et financières de la structure.



Cas d'un renouvellement de PSD

Dans ce cas, il est d'abord établi à partir de l'examen du PSD précédent et des rapports annuels de gestion couvrant la mise en œuvre de ce plan. Cet examen mesure le degré d'atteinte des orientations et des objectifs et le niveau de mobilisation des ressources ainsi que leur degré d'absorption. Il faudrait également vérifier si certains objectifs restent toujours pertinents afin d'identifier les orientations et objectifs à reporter, reformuler ou modifier.

Le rapport d'évaluation du PSD, s'il existe, est un intrant important à exploiter pour faciliter cet exercice.



Cas de l'élaboration d'un premier PSD :

Il s'agira dans ce cas d'analyser les réalisations sur les 2-3 dernières années (principales réalisations physiques et les résultats obtenus en termes de performance), d'en faire le bilan et d'en extraire des orientations/décisions à prendre pour l'avenir, et donc pour le développement du plan stratégique. Pour les aspects financiers, il s'agit de faire une analyse des états financiers de préférence certifiés (comptes d'exploitation, bilan, trésorerie), l'exécution budgétaire, la structure financière et la rentabilité financière. Afin de mener à bien ce travail, il est conseillé de s'appuyer sur les tableaux de bord ou autres outils de reporting de l'organisation, ou bien d'exploiter les rapports d'activités et/ou de performance.

L'analyse des réalisations ne doit pas uniquement se focaliser sur les résultats statistiques, mais elle doit s'intéresser aux réussites et échecs qu'a connus l'organisation afin de relever les facteurs clés de réussite et d'identifier les stratégies permettant de les maintenir et/ou développer ainsi que les facteurs ayant entraîné des situations d'échec, afin de ne plus les reproduire.

- Etape 5 : Analyse du contexte externe

Elle vise à établir une photographie du secteur dans lequel évolue la structure. Il est en effet, indispensable de bien connaître le cadre dans lequel s'inscrivent les difficultés et où l'action prendra son ancrage

L'analyse du contexte extérieur porte sur les facteurs environnementaux (les tendances) qui peuvent affecter l'organisation. Il s'agit d'identifier tous les éléments de l'environnement (macro et micro) qui influencent l'organisation en termes d'opportunités et menaces et ensuite, analyser leurs tendances et ampleurs ainsi que leurs interdépendances.

Durant cette étape, on traitera les questions telles que:

- Quelles sont les caractéristiques du secteur?
- Quels sont les facteurs externes qui influent sur l'organisation?
- Quelles sont les contraintes et les occasions favorables pour l'organisation?
- Quels changements se sont produits au cours du temps?
- Qu'est-ce qui détermine les tendances de son secteur d'activité?



Analyse du macro-environnement:

Il s'agit d'analyser les tendances lourdes, les opportunités et les menaces ainsi que les facteurs de changement qui affecteront l'environnement international et national domaine d'intervention de l'organisation ainsi que son secteur d'activités.

Outils à utiliser **SPECTRED ou PESTEL.**



Analyse du micro-environnement

Le micro-environnement désigne l'ensemble des intervenants externes en contact direct avec l'organisation : les partenaires, les partenaires techniques et financiers, les concurrents. Ces intervenants influencent les actions de l'organisation. Certains ont un impact positif, d'autres peuvent avoir un impact négatif en imposant à l'organisation des contraintes ou en nuisant à son développement. Contrairement au macro- environnement, le micro-environnement peut être influencé par l'organisation.

Etape 6 : Analyse de la capacité organisationnelle

Cette étape a pour objet d'analyser les capacités d'intervention de la structure, notamment **ses ressources et ses compétences** et de déterminer ses points forts (**atouts ou forces**) et les points faibles (**faiblesses et contraintes**) afin d'identifier les défis internes à relever.

Il s'agit d'analyser les **compétences propres et développées par la structure** : savoir-faire des agents, efforts de recherche et de développement, utilisation des méthodes et des outils, procédés, assurance et qualité des produits et services délivrés, ...

Pour les structures du Secteur parapublic, les compétences sont définies dans les textes portant organisation et fonctionnement.

La grille d'analyse est consignée en Annexe

PHASE 1 :				
Etapes	Activités	Modalités	Résultats	Responsables
Bilan stratégique	Analyse des performances techniques et financières	Exploitation des rapports	Meilleure connaissance des échecs et succès de l'organisation	
		Entretiens		
Analyse du contexte	Analyse du macro-environnement	Analyse documentaire/Atelier Outils : PESTEL, SPECTRED	Détermination des tendances, menaces et opportunités	
	Analyse du micro-environnement	Analyse des parties prenantes		

Analyse de la capacité organisationnelle	Identifier les forces et atouts de l'organisation ainsi que ces faiblesses et contraintes	Voir outil		
---	---	------------	--	--

1.3.2.3 Phase 3 : Choix stratégiques

La détermination des choix stratégiques est une étape cruciale du processus de planification. Ces choix doivent être cohérents avec la vision, la mission et les principaux secteurs d'activité de l'organisation, mais ils doivent également l'être par rapport aux priorités gouvernementales. Ils sont des déclinaisons de la mission de l'organisation. Les choix stratégiques sont matérialisés dans le PSD par les orientations stratégiques et les objectifs stratégiques y relatifs. Aussi, il convient de fixer le cadre stratégique avant de procéder aux choix stratégiques.

➤ **Etape 7 : Définition du cadre stratégique**

Une fois la phase de diagnostic clôturée, l'organisation devra procéder à la définition de son cadre stratégique. Cette étape consistera à définir ou à redéfinir le cadre stratégique dans lequel l'organisation fonctionne.

Le cadre stratégique d'une organisation comprend les éléments suivants :

- une vision affichée de l'organisation
- des valeurs partagées
- une mission définie
- un objectif général et des objectifs spécifiques compris et acceptés



Formulation de la vision

La vision est le fruit d'une réflexion fondée sur l'analyse du contexte, l'évaluation de la capacité organisationnelle et l'analyse des performances. Deux approches sont possibles pour l'élaboration d'une vision :

- Elle peut être définie par le leader :
- Elle peut être Co-construite

Dans le cas de l'élaboration des PSD, la vision doit être co-construite et partagée avec l'ensemble des membres de l'organisation. C'est la condition nécessaire pour créer l'enthousiasme et le dynamisme permettant à l'organisation de se dépasser et d'aller au-delà de ses capacités intrinsèques. La vision est le point de départ de la planification stratégique. Les valeurs, la mission et les objectifs de l'organisation doivent permettre de tendre vers la réalisation de cette vision.

La formulation de la vision peut se faire au cours d'un atelier d'une demi-journée regroupant le top Management (comité de Direction).



Définition de la mission et choix des valeurs

Un énoncé de la mission sera proposé à partir d'éléments clé (but de l'organisation, clients usagers, partenaires....). Il doit être toutefois conforme aux missions définies dans l'acte de création de la structure.

Le choix des valeurs partagées de l'organisation doit se faire à partir des valeurs implicites de l'énoncé de la vision et qui devraient guider le travail de l'organisation. Chaque valeur retenue doit être expliquée et son choix justifié. Les propositions faites dans ce cadre seront affinées par le facilitateur.

La clarification du système de valeurs est indispensable dans la mesure où celui-ci permet de modéliser le choix des objectifs que celui des stratégies envisageables.

Bien formulées, la vision, la mission et les valeurs sont un outil efficace de mobilisation. Elles permettent d'orienter les efforts de tous vers un même but.



Définition de l'objectif général et des objectifs spécifiques

Au regard de l'horizon fixé par le PSD et de sa mission et dans le cadre de la réalisation de sa vision, l'organisation se fixera un objectif général et des objectifs spécifiques. Ceux-ci peuvent être déterminés par le biais de l'arbre à problèmes et l'arbre à objectifs.

➤ **Etape 8 : Définition des enjeux et priorités**

La définition des enjeux et priorités est une phase charnière. C'est l'étape qui fonde et structure la suite de la démarche, car c'est à partir des enjeux que va être définie la stratégie à partir de laquelle va découler tout le plan d'actions. Les enjeux, considérés comme ce qui est en jeu, sont déterminés à partir des questions (problèmes fondamentaux) que l'organisation doit résoudre pour accomplir sa mission et pour progresser vers son état souhaité.

La définition de ces enjeux oriente donc le positionnement stratégique de l'organisation. Elle est le fruit d'une réflexion fondée sur l'analyse du contexte et l'évaluation de la capacité organisationnelle au regard de la vision. Il s'agit d'identifier les forces et opportunités sur lesquelles l'organisation peut s'appuyer pour réaliser sa vision et les menaces et faiblesses qui peuvent constituer une entrave à la réalisation de celle.

Définir les enjeux fondamentaux d'une organisation conduit à faire des choix judicieux pour assurer sa viabilité et son succès.

➤ **Etape 9 : Planification stratégique**

Une fois que les enjeux ont été circonscrits, l'étape suivante consiste à identifier les orientations stratégiques et des objectifs concrets y relatifs pour s'attaquer à ces enjeux. Les orientations définissent les priorités d'action et les objectifs

stratégiques désignent les engagements que l'organisation entend prendre pour répondre à ses enjeux et, ultimement, réaliser sa raison d'être.



Choix des orientations stratégiques

Une orientation stratégique représente une réponse concrète et tournée vers l'action à un enjeu identifié.

L'analyse SWOT peut aider à identifier les orientations stratégiques à développer par l'organisation pour atteindre ses objectifs. Le but de l'analyse dans ce cadre est de permettre à l'organisation de définir une stratégie permettant de maximiser les potentiels des forces et opportunités, et de minimiser les effets des faiblesses et menaces afin de réaliser sa vision.



Détermination des objectifs stratégiques

Des objectifs stratégiques sont déterminés au niveau de chaque orientation. Ils définissent ce que l'organisation veut accomplir à moyen terme (*trois à cinq ans ou plus*).

Ils doivent être clairs, mesurables et réalisables. Il est généralement admis que ces objectifs doivent être à la fois limités en nombre (1 par orientation de préférence) et concrets, et être assortis d'indicateurs déterminés et d'échéances précises.

Ils découlent de la mission et s'inscrivent dans la vision. Ils sont donc définis sur la base de la situation actuelle et de la situation future désirée. Ils doivent refléter le repositionnement éventuel de l'organisation.

Les objectifs définies par les organisations publiques sont tributaires des contraintes de nature budgétaire et réglementaire. Aussi, il est important de tenir compte de la faisabilité et de la soutenabilité financière dans le choix des objectifs.

➤ **Etape 10 : Planification opérationnelle**

Une fois le plan stratégique défini, l'organisation le décline en **plans opérationnels (Plan d'actions ou plan pluriannuel de travail)** qui détaillent les étapes de mise en œuvre des décisions stratégiques et prévoient les **ressources financières nécessaires** pour les exécuter.

A cet effet, le facilitateur fournit la matrice qui sera renseignée par les entités concernées par la mise en œuvre du PSD. Le travail de toilettage et de validation pourrait se faire lors d'un atelier technique regroupant les entités susvisées.



La programmation des activités

Sur la base des objectifs opérationnels ou lignes d'action définis dans la stratégie, l'organisation programme les activités envisagées et les produits qu'elle souhaite obtenir à travers la mise en œuvre du PSD. Le choix des activités doit être réaliste

et doit tenir compte des résultats de l'analyse des réalisations antérieures (en termes quantitatifs et qualitatifs) faite lors du diagnostic.

Afin de mettre au point un plan d'actions nécessaire à la réalisation du plan de développement stratégique, l'organisation pourrait demander à chacune de ses entités de lister l'ensemble des étapes et activités relatives au nouveau plan stratégique. L'atelier de planification opérationnelle doit constituer un cadre pour arbitrer, planifier dans le temps les actions à mettre en œuvre, et fixer des dates limites de réalisation. Au cours de cet atelier, un responsable sera nommé pour assurer la coordination et le suivi de chaque action.

La planification opérationnelle est faite à partir des modèles de plan d'action présentés en annexe .



Les projections financières

Dernière étape de la planification stratégique, cet exercice a pour objet de budgétiser la réalisation du PSD, en chiffrant les actions à mettre en œuvre. C'est également dans le cadre des projections financières que l'organisation évaluera ses besoins en ressources, qu'il s'agisse de subventions ou de recettes dégagées et identifiera les sources de financement possibles.

L'outil présenté en annexe peut être utilisé pour synthétiser les projections budgétaires.

PHASE 3 :				
Etapes	Activités	Modalités	Résultats	Responsables
Définition du cadre stratégique	Détermination vision, mission, valeurs	Atelier avec le top management		
Définition des enjeux et priorité	Identification et priorisation des enjeux	Atelier avec tout le personnel SWOT	Positionnement stratégique choisi	
Planification stratégique	Détermination des orientations, objectifs, lignes d'actions	Atelier avec tout le personnel		
Planification opérationnelle	Détermination des plans d'actions, du budget et du plan de financement	Renseignement de la matrice par les directions, atelier d'arbitrage		

1.3.2.4 Phase 4 : Rédaction et validation du document

Etape 11 : Rédaction du PSD

A l'issue du processus de planification, un groupe restreint composé de certains membres du Comité technique est mis en place pour rédiger le document selon le

canevas proposé. La rédaction du texte peut sembler une tâche fastidieuse pour certains agents. Aussi, il est nécessaire de s'assurer de la disponibilité et de l'engagement de tous les membres du comité de rédaction.

Le PSD ne doit contenir que les points pertinents et le plan du document doit être bien structuré. Le facilitateur doit veiller à la qualité du document.

Etape 12 : Validation technique du PSD

Avant d'être finalisé, le plan stratégique doit être aussi largement diffusé que possible au niveau de toutes les parties prenantes. Il convient de recueillir les avis de l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus de formulation du PSD qui, si nécessaire, doit être révisé pour tenir compte des préoccupations exprimées avant la diffusion de la version finale. Ce processus de consultation peut être concentré en un atelier de validation technique réunissant tous les groupes d'intérêt majeur.

Etape 13 : Approbation du PSD

Le plan doit être approuvé par la suite par l'organe délibérant de la structure (conseil de Surveillance ou conseil d'Administration). A cet effet, l'équipe de direction devra lui présenter ses conclusions et recommandations, en présence du facilitateur externe. Il appartient en effet au CS (ou CA) de valider les orientations stratégiques, ainsi que les prévisions d'activité et financières. Pour anticiper cette étape qui peut être délicate, il est conseillé à l'organisation de solliciter l'avis de cet organe plusieurs fois, tout au long du processus de planification.

Si le CS (ou CA) le souhaite, le processus de planification pourra se poursuivre quelques semaines pour approfondir certains axes stratégiques. Il faudra alors de nouveau demander la validation de celui-ci. Enfin, si certaines orientations stratégiques représentent un risque opérationnel et financier trop important, le CS (ou CA) sera en droit de les refuser.

Une fois le PSD validé dans son ensemble par le CS (ou CA), il doit être transmis aux autorités des tutelles technique et financière pour son approbation.

Le PSD finalisé et approuvé par les autorités doit être porté à la connaissance de tous les parties prenantes du processus de planification stratégique ainsi qu'à toute entité pour qui la réponse présente un intérêt ou dont on recherche le partenariat. Dans cette optique, il est conseillé de réaliser un résumé du PSD, sous forme de plaquette de communication institutionnelle, qui servira pour les relations et communications avec les partenaires techniques et bailleurs de fonds.

PHASE 4 :				
Etapes	Activités	Modalités	Résultats	Responsables
Rédaction du document				
Validation du document				
Approbation du document				

1.4 Facteurs clés de succès pour l'élaboration d'un PSD

- instaurer un cadre de valeurs, incluant la transparence, l'éthique et le sens du service au citoyen, et un code de conduite en impliquant les parties prenantes ;
- renforcer la confiance et le respect mutuels entre l'encadrement et les agents ;
- créer les conditions d'une communication efficace ;
- communiquer les missions, la vision, les valeurs, les orientations, les objectifs stratégiques et opérationnels à tout le personnel de la structure ainsi qu'aux autres parties prenantes ;
- gérer les conflits d'intérêts en identifiant leurs sources potentielles et en fournissant des lignes directrices aux agents.

II. Structure d'un PSD :

2.1 Contenu d'un PSD

Le PSD est un document qui contient, en général, une vision clairement énoncée ainsi qu'une indication des priorités sectorielles, des orientations retenues et des objectifs visés pour réaliser les résultats attendus.



LA MISSION :

La mission constitue la raison d'être de l'organisation, le cœur de ses activités. Elle énonce de façon concise ses domaines de compétence, ses visées et les bénéficiaires de ses services sans reprendre nécessairement les termes utilisés dans l'acte réglementaire (loi, décret...) qui consacre la création de ladite organisation.

Il s'agit d'un message simple par lequel l'organisation communique à l'externe quelles sont ses principales activités et comment elle les accomplit.

Dans un plan stratégique, la mission s'exprime sous forme de mandat et traduit la raison d'être de l'organisation. Habituellement, le mandat se compose de quatre éléments :

- Quelle est l'organisation ?

- Quel est son but ou quels sont ses objectifs ?
- qui sont ses clients et ses partenaires ?
- Comment cela fonctionne-t-il ?

➤ **Exemples :**

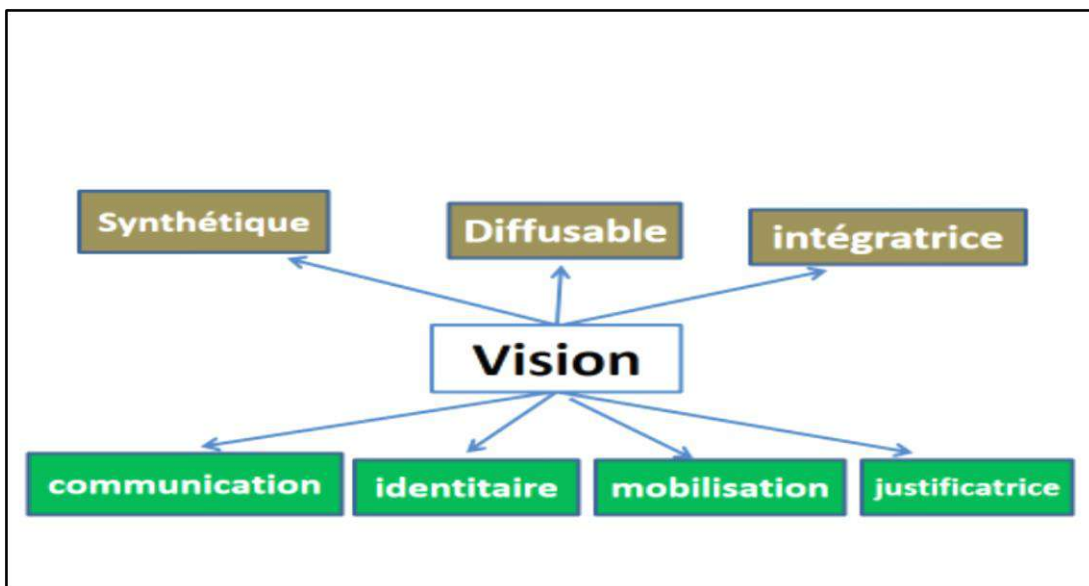


LA VISION :

La vision est la description d'un état futur et désirable de l'organisation (si l'organisation est le centre d'intérêt) et/ou de son environnement. Elle est une construction idéaliste (positive) mais réaliste du futur. Elle est l'expression d'une volonté, parfois d'un rêve qui affirme que le futur de l'organisation peut être délibérément construit. C'est une ambition qui va orienter le choix des stratégies.

La vision peut être conçue comme une orientation délibérée voulue par le sommet de l'organisation (Top Management). Elle indique la direction que l'organisation va suivre. Elle est orientée vers l'action. L'énoncé de la vision doit être réaliste crédible et représentatif de l'image projetée au terme du plan.

Une vision doit être :



➤ **Exemples :**



LES VALEURS :

Les valeurs sont des croyances communes auxquelles une organisation s'engage. Elles sont la somme des attitudes, comportements et croyances des membres d'une organisation. Aussi servent-elles de référence lors des choix des stratégies et actions de l'organisation. Finalement et idéalement, les valeurs d'une organisation doivent guider les actions de chaque individu dans l'organisation.

➤ **Exemples :** l'intégrité, le professionnalisme, et l'esprit d'équipe

N.B. : La vision est toujours couplée avec la mission de l'organisation et ses valeurs fondamentales. Elles sont les principaux constituants du cadre stratégique.



LES ENJEUX :

Les enjeux représentent ce que l'organisation, sa clientèle ou ses principaux partenaires peuvent perdre ou gagner en conséquence des choix stratégiques établis. Ils découlent de l'analyse stratégique par rapport au contexte ou à la vision et annoncent directement les orientations proposées dans le plan stratégique. En outre, ils spécifient les effets possibles sur le futur de l'organisation en termes de gains ou de pertes.

La formulation des enjeux se fait dans un bref énoncé qui ne contient pas de verbe.

➤ Exemples



LES ORIENTATIONS/AXES STRATEGIQUES :

Traduire les missions et la vision en objectifs stratégiques (à long et moyen termes)

Les orientations établissent les chantiers prioritaires auxquels l'organisation va se consacrer pour une période donnée, en vue de réaliser sa mission. Elles définissent les priorités d'action de l'organisation. Une orientation stratégique s'exprime sous forme de but à portée générale qui indique le résultat souhaité, tout en tenant compte des attentes de l'organisation.

L'orientation stratégique doit être formulée de façon claire et concise. Elle décrit les changements prévus et souhaités par l'organisation. Il est préférable qu'elle soit introduite par un seul verbe d'action, véhiculant une seule idée.

➤ Exemples



LES AXES (ou DOMAINES) D'INTERVENTION :

Les axes d'intervention correspondent aux déclinaisons des orientations par domaine ou secteur prioritaire d'intervention. Il s'agit de l'angle ou de l'aspect choisi par l'organisation pour déployer les objectifs stratégiques qui permettront d'alimenter l'orientation proposée. La formulation de l'axe d'intervention commence par un substantif et ne contient pas de verbes.

➤ Exemples



LES OBJECTIFS :

Les objectifs constituent les engagements, en termes de résultats visés, pris par l'organisation. Ils reflètent l'action de l'organisation sur ses usagers/clients⁵. Ils constituent la base de la reddition de comptes de l'organisation et par conséquent ils doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et d'une durée déterminée.

On distingue **les objectifs stratégiques** définis au niveau des orientations, **des objectifs spécifiques** correspondant aux axes d'interventions. Ces derniers indiquent les changements précis et mesurables que l'activité de l'organisation est sensée produire.

Une bonne formulation d'objectif spécifique doit respecter les règles suivantes :

- préciser le changement souhaité (utiliser un verbe d'action) ;
- indiquer la date à partir de laquelle le changement est sensé se produire ;
- s'accorder sur la mesure du changement (en nombre ou en pourcentage) ;
- choisir le groupe cible.

Le respect de ces règles dans la formulation des objectifs confère à ces derniers une précision utile pour le suivi des résultats.



LES INDICATEURS DE PERFORMANCE :

Toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux, etc. L'indicateur est un outil privilégié pour déterminer, préciser ou réviser les objectifs et les résultats attendus. Aussi une attention particulière devrait être accordée à leur qualité (pertinence, précision, mesurabilité, disponibilité, coût...). Les indicateurs permettent aussi la mesure et le suivi de la performance qui sont nécessaires à la reddition de comptes.

Dans le cadre du plan stratégique chacun des objectifs retenus se voit attribuer une ou des cibles qui correspondent au résultat attendu. Par ailleurs, à chaque cible, est associé un indicateur permettant d'en valider l'atteinte. Les indicateurs facilitent le suivi de la mise en œuvre du PSD et par conséquent l'élaboration des rapports de performance. Ils doivent être choisis en fonction de leur simplicité, de leur réalisme et de leur capacité à traduire concrètement l'atteinte des cibles.

⁵ Pour les organismes publics n'intervenant pas dans le secteur marchand, pourrait-on parler de clients. Les objectifs peuvent aussi être déclinés en termes d'impact sur les populations,...

2.2 Canevas d'un PSD

Un bon plan stratégique doit être synthétique (moins de 50 pages), percutant, structuré, cohérent et clair. Le canevas proposé n'a pas pour ambition de reprendre les étapes du processus de planification mais plutôt de présenter les principaux résultats obtenus. Il est le format que doivent respecter tous les plans stratégiques de développement présentés à la DSP pour validation.

Le document est organisé autour des éléments ci-dessous :

- Mot du Dg (ou préambule signé par le Dg)
- Avant-propos (pour l'option mot du Dg)



Présentation de la structure

- Rappel des missions
- Organisation
- ressources



Contexte du PSD

- Contexte (résultats de l'analyse du contexte, de l'analyse de la capacité organisationnelle et du bilan stratégique)
- Défis à relever



Présentation du cadre stratégique

- Vision
- Mission (mandat)
- Valeurs
- Objectifs



Enjeux, orientations stratégiques et axes d'interventions

- Enjeux
- Orientations et objectifs stratégiques
- Axes d'interventions et objectifs spécifiques
- Lignes d'actions



Cadre de mise en œuvre du PSD

- Opérationnalisation du PSD
- Budget indicatif
- Plan de financement



Cadre de Suivi évaluation

- Dispositif de suivi évaluation
- Cadre de mesure de rendement

Fascicule III : Guide d'élaboration d'un Contrat de Performance (CDP)

Cadre conceptuel des CDP

La contractualisation des agences et entités parapubliques trouve sa justification dans la loi d'orientation 2009-20 du 4 mai 2009 sur les agences d'exécution en son article 5 et le décret 2009-522 du 4 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des agences d'exécution en son article 16. Ainsi, il est fait obligation aux Directeurs généraux des agences de signer avec les ministères assurant leurs tutelles technique et financière un contrat de performances (CDP). Un format type de contrat de performance est défini dans le décret n° 2010-1812 du 31 décembre 2010 relatif au contrat de performance applicable aux agences d'exécution.

Le contrat définit pour une période pluriannuelle, les engagements réciproques de l'Etat et de l'organisme contractant, les objectifs techniques, économiques et financiers assignés à l'organisme et les moyens pour les atteindre ainsi que les modalités de suivi évaluation de leur exécution.

Le but fondamental d'un CDP consiste à rendre explicite le mandat de l'entreprise ou organisme public afin de statuer in fine sur son efficacité.

Il convient de rappeler que le contrat est un document signé entre l'Etat et la structure concernée et constitue une feuille de route pour une durée fixée généralement à trois (3) ans. Le contrat conclu entre les parties peut prendre plusieurs formes, dont le contrat de performance, le contrat d'objectifs ou bien le contrat plan.

Le présent guide traite du contrat de performance (CDP) des entreprises et organismes publics. Ces derniers bénéficiant du concours financier de la puissance publique, constituent un poids économique considérable dans le budget de l'investissement public.

Introduction :

En application des articles 5 de la loi d'orientation 2009-20 du 4 mai 2009 sur les agences d'exécution et 16 du décret 2009-522 du 4 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des agences d'exécution, il est institué un contrat de performance entre l'Etat, représenté par les tutelles technique et financière et l'entreprise ou l'organisme public représenté par son Directeur général ou Directeur.

Le Gouvernement du Sénégal s'est engagé à procéder dans les meilleurs délais au renforcement des performances des entreprises et organismes publics et d'entreprendre le processus de révision globale de leur cadre juridique, en vue de recentrer leurs actions sur la réalisation des objectifs fixés par l'Etat.

Dans ce cadre, le Conseil des ministres du 29 juin 2016 a indiqué au Gouvernement l'impératif de renforcer les pouvoirs de la tutelle technique, de rendre obligatoire, pour chaque agence, l'adoption d'un plan stratégique, d'un dispositif d'évaluation, et la signature, avec l'Etat, d'un contrat de performance, ou d'objectifs et de moyens.

Ainsi, l'Etat a mis l'accent sur la nécessité de mesurer régulièrement l'efficience des ressources allouées entreprises et organismes publics.

L'efficacité de l'exécution des termes du contrat de performance s'inscrit au plan général dans la perspective de consolider les performances macroéconomiques importantes réalisées depuis 2012, et d'atténuer les risques budgétaires liés au secteur parapublic, en vue d'assurer correctement la contribution de l'Etat au financement du PSE et en particulier pour atteindre les objectifs stratégiques auxquels les entités se sont assignées à court terme.

Le contrat de performance fixe les objectifs de l'entreprise ou organisme public dans l'exécution de ses missions pour la période déterminée. Il définit, en contrepartie, les moyens nécessaires à l'exécution de ses missions. Il opérationnalise le Plan stratégique de Développement (PSD) de l'entreprise ou organisme public sur un horizon temporel à court terme, notamment triennal.

Pour l'organisme gestionnaire, le contrat de performance permet une plus grande autonomie dans sa gestion et dans le pilotage de sa stratégie, tant sur la définition et la mise en œuvre de projets que sur le plan budgétaire.

L'organisme gestionnaire est responsable de la déclinaison des objectifs du Contrat de performance sur trois ans, tels que des projets de mutualisation, de structuration du système d'information, d'amélioration de l'activité, le cas

échéant, etc. Le CDP est alors un des documents de pilotage de l'organisme gestionnaire.

L'organisme gestionnaire est responsable de la gestion des moyens qui lui sont alloués pendant une durée de trois ans.

Le CDP permet d'éclairer le ministère en charge des finances, la tutelle technique et les partenaires sur la stabilité de l'organisme gestionnaire et sa capacité à mettre en œuvre les actions.

Ce guide a été élaboré dans le dessein de mettre à la disposition des acteurs publics un outil pratique pour la réussite du processus d'élaboration de Contrats entre l'Etat et les entreprises et organismes publics. Il vise à les aider à élaborer leurs CDP, en fournissant des éléments méthodologiques enrichis d'exemples issus de retours d'expérience.

Le présent « Guide méthodologique de la Contractualisation des relations entre l'Etat et les entreprises et organismes publics », élaboré à partir des enseignements tirés de l'expérience de la DSP de 2014 à 2017 et des meilleures pratiques, présente les enjeux de contractualisation, objectifs, la structure du CDP, le processus et le canevas adopté en vue de sa généralisation progressive à l'ensemble des structures du Secteur parapublic.

I. Structure d'un CDP :

1.1 Contenu d'un CDP



Préambule

Le préambule rappelle, en quelques lignes, les raisons qui motivent l'accord intervenu. Ceci peut être utile ultérieurement pour l'interprétation du contrat.



Dispositions générales

Les dispositions générales comprennent les éléments suivants :

A. Présentation de la structure

- **identité** : rappel du statut de l'organisme (texte de création), date de création, mode de gouvernance (conseil, comités...) ;
- **description du contexte et des missions** confiées à la structure dans son secteur d'activités et son environnement (social, politique, économique, culturel, technologique, réglementaire, écologique, démographique...). Il s'agit ici d'exposer les finalités de la politique menée par l'organisme public et d'analyser brièvement les contraintes à prendre en compte en termes d'environnement et de ressources disponibles ;
- **présentation des enjeux et de la stratégie** validés entre la structure et sa/ses tutelles. Cette présentation doit préciser les orientations stratégiques validées par la tutelle technique et financière. Cette validation est une exigence avant la signature du ministre assurant la tutelle technique. Il s'agit de rappeler les principaux enjeux ou défis majeurs, le cadre stratégique (vision, objectifs) et l'articulation avec les politiques sectorielle et nationale.

Conseils

Pour rédiger cette partie, il est conseillé de s'inspirer des documents officiels relatifs à la création, à l'organisation et au fonctionnement de la structure, la lettre de politique sectorielle, les documents officiels (statuts, instructions, lettre de mission du dirigeant, documents de performance précédents ou encore en vigueur, etc.) et de conduire une réflexion approfondie sur les priorités stratégiques données à l'opérateur.

Cette partie ne doit pas être très détaillée. Elle doit être synthétique et précise.

B. Objet et durée du contrat

Il s'agit de décrire une formulation concise de l'objet du Contrat dont découlera la définition des engagements réciproques de l'Etat et de la structure et de la durée du Contrat en précisant notamment la date de son entrée en vigueur ou le cas échéant, la condition nécessaire à son entrée en vigueur.

S'il existe des hypothèses retenues au moment de l'élaboration du Contrat il est souhaitable de les exposer dans cette partie.

Engagements des parties

Dans cette partie, sont déclinés les engagements de la structure, de la tutelle technique et de la tutelle financière. Si une autre partie contribuant à l'atteinte des objectifs occupe une place très importante, un volet d'engagement peut être réservé à cette entité.

Les engagements des parties constituent le fondement juridique du contrat. Le contrat est la loi des parties. A travers cette clause, tous les droits et obligations des parties sont déclinés de manière explicite et servent de repères et de baromètre à l'exécution du contrat.

Ainsi, tous les objectifs de performance de la structure contractante sont traduits dans cette phase en termes de résultats à atteindre.

Dans cette partie, sont déclinés les engagements de la structure, de la tutelle technique et de la tutelle financière. Si une autre partie contribuant à l'atteinte des objectifs occupe une place très importante, un volet d'engagement peut être réservé à cette entité. Les engagements concernent la gestion, les aspects techniques et la satisfaction des missions de service public.

Les documents annexes permettent de renseigner de façon plus fine et précise la traduction de ces résultats.

Obligation est faite à la structure contractante de rendre compte à travers un rapport annuel de performance mais aussi de tout document permettant d'apprécier les résultats atteints. A cet effet, la gouvernance de la structure (Conseil d'administration, Conseil de surveillance, ...) a un rôle important à jouer.

I. ENGAGEMENTS DE LA STRUCTURE

Les engagements de la structure visent une amélioration de l'efficacité socio-économique, de la qualité de service et de l'efficience de la gestion. Ces engagements sont déclinés autour de ses trois (3) thématiques :

- sur le plan technique spécifique aux domaines d'activités de l'Agence ou de la structure assimilée;
- sur le plan de la satisfaction des missions de service public ;
- sur le plan de la gestion (administrative, financière, matérielle et informationnelle).

- ENGAGEMENTS D'OBJECTIFS TECHNIQUES

Les engagements techniques résultent du Plan de Développement Stratégique (PSD). Ils sont déclinés en objectifs à atteindre échelonnés sur la durée du Contrat et avec des valeurs cibles arrêtées d'un commun accord. Ces engagements portent sur l'atteinte des résultats visés à travers des indicateurs de performance ciblés et couvrent les activités spécifiques de la structure, notamment :

- les réalisations de l'agence ou de la structure assimilée ;

- les contributions de l'agence ou de la structure assimilée dans les programmes sectoriels en termes d'indicateurs de mesure
- l'accroissement des performances techniques traduites en objectifs opérationnels à atteindre ;
- le niveau d'exécution des projets et programmes
- les études et faisabilité

Lesdits engagements sont traduits par l'atteinte des seuils de performance, selon une fréquence déterminée, des principaux indicateurs arrêtés au niveau des projections annexées au Contrat.

- ENGAGEMENTS D'OBJECTIFS SOCIOECONOMIQUES

L'entreprise ou l'organisme public s'engage à poursuivre les objectifs d'efficacité socio-économiques. Il s'agit d'objectifs orientés vers les citoyens. La question centrale tourne autour de la question : « compte tenu de notre stratégie, quels changements prioritaires voulons-nous adopter au sein de la société. Les objectifs définis dépendent bien évidemment du rôle sociétal associé à l'entité. Le travail de définition d'objectifs d'efficacité socioéconomique doit être précédé par une analyse des impacts directs ou indirects que l'organisme compte gérer dans la société en termes d'équilibres socioéconomiques, voire de comportements ou de mentalités.

Les indicateurs de mesure de l'objectif d'efficacité socio-économique supposent une production de données statistiques. Exemple (taux d'insertion de jeunes diplômés, Taux de déclaration dans les délais sur l'impôt sur le revenu etc.)

La détermination des objectifs d'efficacité socioéconomique nécessite une réflexion de partage très poussée avec les services nationaux des statistiques et les ministères techniques et les citoyens.

- ENGAGEMENTS D'OBJECTIFS DE GESTION

Le management est un pilier central de la performance des organisations. A cet effet, les engagements relatifs au management de l'Agence ou de la structure assimilée doivent concerner des aspects de modernisation relatifs à la cohérence organisationnelle et à l'efficacité de son fonctionnement.

Cet effort de modernisation qui est demandé doit se traduire de leur part en engagements déclinés sous forme d'objectifs assortis d'indicateurs.

Parmi les objectifs de gestion, il est à citer, notamment :

- améliorer la gestion administrative ;
- améliorer la gestion des ressources humaines ;
- réduire les dépenses de fonctionnement en trois ans ;
- améliorer le fonctionnement de l'entité par la mise en place d'outils de pilotages fonctionnels ;
- améliorer la gouvernance de la structure (gouvernance basée sur une efficacité opérationnelle (outils de gestion, de suivi, de contrôle, manuel de procédures,

- accroître la transparence et la fiabilité des comptes ;
- améliorer le niveau d'absorption des crédits d'investissement (supérieur ou égal à 70%) ;
- améliorer les agrégats de performance et d'activité (chiffre d'affaires, résultat d'exploitation, le résultat net, ...).

Parties	Types d'engagement	Titres	Articles / Aliénas
Engagements de la structure	Techniques ou Satisfaction des services publics ou des usagers)	Axes ou objectifs stratégiques portant sur les fonctions principales ou les métiers de la structure	Objectifs spécifiques
	Gestion	Axe ou objectif stratégique transversal portant le pilotage de la structure	
Engagements des tutelles			

Exemple : DGPPE/MEFP

Parties	Types d'engagement	Titres	Articles / Aliénas
Engagements de la DGPPE	Techniques Satisfaction des services publics ou des usagers)	Titre 2 : Améliorer la qualité de la programmation en conformité avec la gestion annuelle de la Stratégie	Article 7.- Rendre compte de la performance de la politique publique
	Gestion	Titre 5.- Renforcer le management de la DGPPE	Article 15.- Elargir les capacités d'analyse de la DGPPE Aliéna 3.- Système d'information, d'archivage et de documentation
Engagements des tutelles			

Article 7.- Rendre compte de la performance de la politique publique

Indicateurs	Situation de référence	Cibles/Echéances		
		2017	2018	2019
Nombre de secteurs sous revue	UCSPE :	15	20	25
Nombre de rapports d'évaluation diffusés	DP (13)	17	20	
Nombre de rapports de coordination et de suivi de la mise en œuvre de la politique nationale de population	DDCH (1)	1	0	1

CDP DGPPE 2017-2019

Article 15.- Elargir les capacités d'analyse de la DGPPE

Aliéna 3.- Système d'information, d'archivage et de documentation

Indicateurs	Situation de référence	Cibles/Echéances		
		2017	2018	2019
Pourcentage de documents archivés (taux d'archivage des documents retenus)	15%	25%	75%	100%
Nombre d'utilisateurs du Centre d'archives et de documentation		100	150	200
Niveau d'accessibilité de l'information	Acceptable	Moyenne	Elevé	Elevé

Exemple 2 : ONFP/MFPAA

Parties	Types d'engagement	Titres	Articles / Aliénas
Engagements de l'ONFP	Techniques ou Satisfaction des services publics ou des usagers)	Axe 1 : Production de biens et de services Objectif stratégique 1 : accroître la production des biens et des services	Accroître l'accès des travailleurs et des demandeurs d'emploi à la qualification professionnelle
	Gestion		
Engagements des tutelles			

OBJECTIFS DE SATISFACTION DES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

Objectif 7 : Accroître l'accès des travailleurs et des demandeurs d'emploi à la qualification professionnelle

Indicateurs	Formule de calcul	Situation de référence 2015	Cibles		
			2017	2018	2019
Nombre de formés	Cumul des formés	6 156	20 000	30 000	40 000
% de bénéficiaires ayant obtenu un titre de qualification	(Nombre de qualifiés / Total formés)*100	20%	60%	70%	80%
% de femmes formées	(Nombre de femmes formées / Effectif total formé)*100	69%	70%	70%	70%

CDP ONFP 2017-2019

II. ENGAGEMENTS DES TUTELLES

Les engagements des tutelles concernent :

- sur le plan technique : le ministère sectoriel d'ancrage de la structure ;
- sur le plan financier : le ministère chargé des finances.

Pour la mise en œuvre du CDP, les tutelles technique et financière s'engagent par un appui technique à la mise en œuvre des réformes, un renforcement des moyens matériels et financiers et des ressources humaines.

Les tutelles technique et financière mettront, dans la limite des contraintes budgétaires, à la disposition de la structure des crédits additionnels sur la période contractuelle pour soutenir le financement des investissements et du fonctionnement en vue d'atteindre les objectifs ciblés.

Le tableau ci-après peut servir pour synthétiser les dépenses totales de la structure et les crédits additionnels sollicités

Dépenses prévisionnelles

Années	Dépenses		
	Fonctionnement	Investissements	Crédits additionnels (BCI)
N			
N + 1			
N + 2			
Total			

Dispositions finales

Les dispositions finales comportent :

- Mécanismes de suivi évaluation du CDP
- Facteurs clés de succès, risques et stratégie de mitigation
- La date d'entrée en vigueur
- Les révisions du CDP

1.2 Processus d'élaboration d'un CDP

L'élaboration du contrat de performance comprend un ensemble de processus :

- initialisation du projet de CDP : il consiste à mettre en place un groupe de travail constitué des personnes ressources de la structure, du ministère, de la DSP et du BOM ;
- identification des objectifs et indicateurs de performance devant faire l'objet d'engagement de la structure ;
- organisation d'un dialogue de gestion en vue de stabiliser les engagements de la structure ;
- rédaction définitive du CDP.

1.2.1 Phase d'initialisation et de lancement du CDP

Le CDP un document contractuel qui fixe les orientations stratégiques de l'entité pour une période de trois années qui définit les modalités de mise en œuvre de ces orientations. Il résulte d'une discussion entre l'entité et ses tutelles et a vocation à être présenté devant l'organe délibérant par la direction de l'établissement. Il peut faire l'objet d'un vote formalisé. Pour cela, il est impératif d'organiser un dialogue de gestion avec toutes les parties prenantes (le ministre, le conseil de surveillance, les membres du comité interministériel (BOM, CEP/MEFP, DSP etc.).

1.2.2 Les processus du groupe de travail

La mission du groupe de travail vise :

- la définition d'un cadre méthodologique de la préparation du CDP qui est la phase d'initialisation du CDP. Une note méthodologique doit être élaborée et validée par le groupe de travail. La note définit le contexte, l'objectif, les résultats attendus et le calendrier. Les modalités de mise en œuvre sont laissées à l'initiative de la Direction générale.
- la définition des axes, des objectifs et indicateurs pouvant faire l'objet d'engagement : cette partie constitue une étape majeure dans l'élaboration d'un CDP. En effet, le projet de contrat de performance doit être élaboré sur la base d'une démarche participative et consensuelle entre la structure concernée, la tutelle technique et la tutelle financière. Le choix des objectifs stratégiques dans le contrat nécessite une priorisation du ministre et de la tutelle financière.
- la finalisation et validation du projet de CDP : cette partie consiste prendre en compte les objectifs stratégiques stabilisés et les recommandations du Ministère chargé des finances. Cette phase combine les aspects technique et financier.

L'adoption d'un CDP nécessite des arbitrages au sein de la structure mais aussi au sein du cabinet du ministre en relation étroite avec les services du ministère chargé des finances ou toute autre structure pouvant entraîner des risques dans la mise en œuvre des actions.

II. Présentation d'un canevas de CDP :

Tout en considérant les spécificités de chacune des structures concernées, un contrat de performance est généralement articulé autour des points suivants :

I. Préambule

II. Introduction

III. Dispositions générales

3.1 Présentation de la structure

3.2 Objet et durée du contrat

IV. Engagements des parties

4.1 Engagements de la structure (technique, gestion, socioéconomique)

4.2 Engagements des tutelles technique et financière

1. Les engagements d'ordre administratif, juridique ou autre :

Les tutelles technique et financière s'engagent à mettre en adéquation, le cas échéant, le cadre réglementaire de certaines structures notamment le cadre juridique.

2. Les engagements financiers :

Les tutelles technique et financière s'engagent à assurer à la structure la dotation nécessaire à l'atteinte des objectifs fixés sur la durée du CDP.

V. Dispositions particulières

- Suivi de la mise en œuvre du contrat.
- Reddition et mécanisme d'évaluation des performances.
- Sanctions.
- Durée du contrat de performance
- Entrée en vigueur et révision du contrat.

Fascicule IV : Dispositif de contrôle qualité et de suivi-évaluation des PSD et des CDP

I. Introduction

Le présent fascicule dédié à la Direction du Secteur Parapublic (DSP) dans le cadre de l'exercice de ses missions, est un canevas de procédures de suivi-évaluation de la conception et de la mise en œuvre de plans stratégiques de développement (PSD) et de contrats de performance (CDP) des "entreprises et organismes publics". Il a pour but de mettre à la disposition des **entreprises et organismes publics**, un dispositif de contrôle qualité et de suivi et d'évaluation pour concevoir lesdits documents, donner des orientations sur les données à recueillir, la manière de les collecter, de les analyser et de les interpréter en vue d'apprécier l'état d'avancement de la réalisation des activités et de suivre les résultats des interventions.

La DSP a mis en place un dispositif de suivi et d'évaluation de contrôle qualité qui couvre l'élaboration et la mise en œuvre de PSD et de CDP des entreprises et organismes publics.

II. Organisation et gestion

La DSP a mis en place un "comité PSD et CDP des entreprises et organismes publics" présidé par le Directeur de la DSP et composé des représentants de (BOM,). Le Secrétariat est assuré par

La mission principale dudit comité est de :

- veiller à l'assurance qualité dans le processus d'élaboration de PSD et de CDP
- assurer la validation de PSD et CDP
- donner des avis sur les rapports de suivi ou d'évaluation de la mise en œuvre de PSD et CDP
- donner des avis sur l'atteinte des résultats conformément aux indicateurs définis dans le cadre de mesure de la performance ;
- veiller au respect des engagements des entreprises et organismes publics signataires de CDP

Le Comité tient des réunions mensuelles et une revue annuelle sur convocation de son président.

Les principaux acteurs sont :

- Les entreprises et les organismes publics (fournisseurs et collecteurs de données, utilisateurs de l'information) ;

- La DSP en qualité de gestionnaire du système et utilisateur de l'information
- Le MEFP, tutelle financière des entreprises et organismes publics, utilisateur de l'information ;
- Les ministères tutelles techniques des entreprises et organismes publics, utilisateur de l'information ;
- Les partenaires techniques et financiers, le secteur privé et la société civile, utilisateurs de l'information.

Les rôles et responsabilités des principaux acteurs sont définis dans le tableau suivant.

ACTEURS	RESPONSABILITES ET ROLES
Entreprises et organismes publics	- Elaboration des PSD et CDP - Revue et évaluation de la mise en œuvre des PSD et des CDP - Analyse et traitement des données - Rédaction des rapports - Diffusion de l'information
DSP	- Assurance qualité - Suivi et évaluation de la mise en œuvre des PSD et des CDP
MEFP	- Dotation budgétaire - Suivi et contrôle financier
Ministère tutelle technique	- Suivi technique - Contrôle et supervision
Secteur privé Société civile Partenaires techniques et financiers	- Informations sur les performances techniques et financières

III. Outils et système d'évaluation

La DSP développe des outils pour assurer le contrôle qualité de la préparation des PSD et des CDP des entreprises et organismes publics ainsi que le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre desdits documents.

Les outils de contrôle qualité, de suivi et d'évaluation sont :

- check list de revue qualité ;
- plans d'actions du Comité ;
- tableau de bord de suivi des indicateurs clés du cadre de performance ;
- matrice d'état d'avancement du suivi des PSD et CDP ;
- PSD et CDP ;
- Rapports annuels, rapport de revue et rapports d'évaluation des entreprises et organismes publics.

Le système d'évaluation comprend :

- la tenue de rencontres spécifiques avec comptes rendus ;
- la tenue de rencontres trimestrielles pour faire le point sur l'état d'avancement des activités du Comité avec la production des comptes rendus des réunions.

Annexes

ANNEXE 1 : MODELE D'UN CONTRAT DE PERFORMANCE ET SES ANNEXES

L'Etat du Sénégal, représenté le Ministère de L'Economie, des Finances et du Plan, et d'autre part par le Ministre ci-après désignés « l'ETAT ».

D'une part,

Et

..... sise à, représentée par son Directeur général, ci-après désignée « STRUCTURE » ;

D'autre part

PREAMBULE

Article premier. - Objet du contrat de performance.

Le présent contrat de performance fixe les objectifs de dans l'accomplissement de ses missions pour la période 2018-2020.

Il définit, en contrepartie, les moyens nécessaires à l'accomplissement des missions.

Art. 2 . - Les missions de:

Art. 3. - Engagements des Parties.

La STRUCTURE s'engage à :

- Sur le plan de la gestion (administrative, financière, matérielle et informationnelle) ;
- Sur le plan technique spécifique aux domaines d'activités de l'Agence ou de la structure assimilée;
- Sur le plan de la satisfaction des missions de service public.

L'Etat valide les objectifs assignés à la STRCUTURE et s'engage à :

-

-

Art. 4. - Suivi de la mise en œuvre du contrat.

L'organe délibérant deveille :

- au respect des engagements des signataires du présent contrat ;
- au choix conformément à la réglementation sur les marchés publics, d'un cabinet indépendant chargé de l'évaluation de l'exécution du présent contrat de performance.

Tous les six (06) mois, le Directeur Général de la STRCUTURE informe le Conseil d'Administration et le ministre de tutelle de l'état d'avancement des activités prévues dans l'exécution du présent contrat.

Art. 5. - Reddition et mécanisme d'évaluation des performances.

Avant le 31 mars de chaque année, le Directeur Général de la STRUCTURE soumet au Conseil d'Administration le rapport annuel d'activités prévu à l'article 3 précité.

Une évaluation et une validation des données figurant dans le rapport annuel d'activités du Directeur général sont ensuite effectuées par le cabinet indépendant prévu à l'article 3 précité, qui produit à la fin de sa mission un rapport sur la performance de la STRUCTURE.

A l'issue de la période définie de trois (03) ans, une évaluation globale de l'exécution du présent contrat de performance est effectuée par un cabinet indépendant choisi suivant les procédures susmentionnées.

Les rapports annuels d'activités, les rapports sur la performance sont appréciés par le Conseil d'Administration qui propose, en cas de besoin, des aménagements et recentrages nécessaires.

Avant le 30 juin de chaque année, le Président du Conseil d'Administration transmet au Comité Consultatif du Secteur Parapublic les procès-verbaux de délibération du Conseil sur les rapports annuels d'activités et les rapports sur la performance.

Art. 6. - Sanctions.

Il est attendu de la STRUCTURE l'atteinte des objectifs énumérés à l'article 3 du présent contrat. Tout objectif non atteint doit être justifié dans le rapport annuel d'activités du Directeur Général. Le Conseil d'administration appréciera le niveau d'exécution pour chaque objectif.

Si, après examen du rapport de performance du consultant indépendant, le comité interministériel de suivi juge que les objectifs sont atteints, une prime annuelle de rendement peut être allouée au Directeur Général ainsi qu' aux autres catégories de personnel, conformément aux dispositions du décret n°2014-696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des directeurs généraux ou directeurs et des administrateurs des entreprises du secteur parapublic et des autres établissements publics.

Si le comité interministériel de suivi juge que le niveau d'atteinte des objectifs n'est pas satisfaisant et que la contreperformance n'est pas justifiée, elle propose les mesures et sanctions disciplinaires ci-après :

- le Directeur Général et le personnel ne pourront bénéficier d'aucune augmentation de salaires ou de nouveaux avantages sociaux, en dehors de ceux relatifs aux avancements statutaires, pour l'année suivant celle en revue ;
- les sanctions négatives idoines pourront être prises, en plus, par le Gouvernement à l'encontre des membres concernés de l'équipe de direction ; ceci après un examen formel de l'efficacité du travail des membres de l'équipe de direction.

Dans tous les cas, le comité interministériel de suivi formulera des observations et recommandations à l'attention du Premier Ministre et des ministres de tutelle technique et financière.

Art. 7. - Durée du contrat de performance.

Le présent contrat de performance, est conclu pour une durée de trois ans couvrant la période allant du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2019 (par exemple).

A l'issue de cette période, un nouveau contrat est établi après l'évaluation globale prévue à l'article 5 alinéa 3.

Art. 8. - Entrée en vigueur et révision du contrat.

Le présent contrat entre en vigueur à partir du 1^{er} janvier 2017 après sa signature par les parties concernées. Les parties conviennent que le présent contrat peut faire l'objet de révisions, en cours d'exécution, aux moyens d'avenants, dans les cas où des situations nouvelles seraient de nature à modifier de manière substantielle les obligations contractuelles.

Fait à Dakar, le..... 20...

Annexes du CDP

OBJECTIFS DE GESTION					
Composantes	Objectifs	Indicateurs ²	Cible		
			An 1	An 2	An 3
Gestion Administrative	Existence d'un manuel de procédure actualisé et diffusé	Effectivité d'un manuel de procédure actualité			
		Nombre d'unités administratives possédant un manuel de procédure actualisé			
		Pourcentage d'employés qui connaissent le manuel de Procédures actualisé			
	Existence de structures fonctionnelles	Mise en place d'un organigramme quatre mois suivant la création de l'Agence			
		Existence d'un règlement intérieur			
	Existence d'un plan de développement stratégique assorti de plans d'actions annuels	Effectivité d'un plan d'action annuel			
		Nombre d'employés qui connaissent le plan d'action annuel			
		Taux de réalisation du plan d'action			
		Pourcentage d'activités en retard			
	Respect du plan d'action annuel				
Suivi -Contrôle - Evaluation	Mise en place d'un mécanisme de suivi-contrôle-évaluation	Existence d'un système de suivi-évaluation informatisé			
		Nombre de rapports d'audit produits			
		Pourcentage des secteurs d'activités contrôlés			
		Fréquence des redditions de comptes ou rapports de gestion			
Gestion des ressources humaines	Adéquation profit/poste pour le personnel de l'agence	Disponibilité des fiches de poste			
		Pourcentage du personnel répondant aux critères des postes occupés			
	Respect des procédures de recrutement	Pourcentage du personnel recruté conformément aux procédures			
	Elaboration d'une grille de rémunération	Existence d'une grille de rémunération			
	Evaluation annuelle du personnel	Nombre d'employés évalués/effectifs			
	Maîtrise de la masse salariale	Evolution des coûts de la rémunération			
		Ratio masse salariale/budget			
	Climat social apaisé	Taux de satisfaction des agents			
		Nombre de conflits sociaux enregistrés.			
	Gestion des ressources matérielles	Respect des procédures de passation	Pourcentage des commandes effectuées en conformité avec le Code des Marchés publics		
Respect des procédures des bailleurs		Pourcentage des commandes effectuées en conformité avec les procédures des bailleurs			
Suivi des ressources matérielles		Niveau d'inventaire du matériel outillage, équipement			
		Existence d'une comptabilité des matières à jour			
Production des états financiers : - Production de budgets prévisionnels - Production de bilan annuel		Disponibilité des états financiers aux dates prévues			
Respect du budget des dépenses Déficit ou surplus Respect des échéances de paiement		Ecart budgétaire			
		Ratios financiers spécifiques			
		Pourcentage des comptes en souffrance			

	Absorption satisfaisante des ressources financières	Taux d'absorption des ressources			
--	---	----------------------------------	--	--	--

OBJECTIFS TECHNIQUES					
Composantes	Objectifs	Indicateurs	Cible		
			An 1	An 2	An 3
Implantation du programme ou des ouvrages	Prompte identification des nouveaux sites pour la construction d'ouvrage ou la réalisation du projet	- Nombre de sites visités			
		- Nombre de sites identifiés			
		- Nombre d'études lancées			
	Lancement d'études de faisabilité	- Nombre d'études lancées/nombre de sites identifiées			
Etudes de faisabilité	Confirmation de faisabilité de nouveaux ouvrages	- Nombre de confirmations de faisabilité			
		- Nombre de confirmations/nombre d'études réalisées - Pourcentage d'activités réalisées			
	Suivi permanent du projet ou programme	- Retard moyen en jour selon le chemin critique - Nombre d'activités en avance			
		- Nombre de visites de chantier - Pourcentage d'activités réalisées			
	Respect des normes techniques ISO Réalisation du programme ou des ouvrages	- Degré de conformité aux normes - Taux de diminution des erreurs			
		- Taux de diminution du volume de correction - Résultats réalisés/résultats prévus			
		- Degré d'atteinte des objectifs techniques			

OBJECTIFS DE SATISFACTION DES MISSIONS DE SERVICES PUBLICS					
Composantes	Objectifs	Indicateurs	Cible		
			An 1	An 2	An 3
Gestion participative	Forte implantation des populations	- Nombre de participations de la population aux cadres de concertation			
		- Nombre de réunions tenues avec la population bénéficiaires du programme ou de l'ouvrage			
Impacts socio-économiques et environnementaux	Amélioration du niveau de vie des populations cibles	- Taux de réduction de la pauvreté			
		- Taux de réduction de l'indice de l'exode rural			
		- Degré de dégradation des conditions de l'environnement			
Prestations de services	Satisfaction des usagers (bénéficiaires)	- Pourcentage d'usagers satisfaits			
		- Taux de couverture des bénéficiaires			
		- Degré d'amélioration de la condition des usagers			
		- Taux de réponse aux demandes des usagers - Pourcentage de services rendus/services prévus - Taux de réponse aux attentes et aux besoins			
		- Délai moyen de traitement des dossiers - Nombre de dossiers traités à temps			
		- Nombre d'emplois créés par le programme - Nombre de services rendus			
		- Nombre de programmes initiés			

		- Taux d'augmentation des usagers			
	Satisfaction des partenaires techniques et financiers	- Taux de satisfaction			

NB : Quelques exemples d'indicateurs génériques devant être adoptés au cas par cas.
Les formules de calcul des indicateurs quantitatifs sont à préciser.

Dépenses prévisionnelles de fonctionnement (2017-2019) FCFA

Rubriques Lignes budgétaires	Années			Montant total
	2017	2018	2019	
TOTAL				

Dépenses prévisionnelles d'investissement (2017-2019) FCFA

Rubriques Lignes budgétaires	Années			Montant total
	2017	2018	2019	
TOTAL				

Tableau récapitulatif des dépenses prévisionnelles (2017-2019) FCFA

Années	Dépenses (FCFA)	
	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement
2017		
2018		
2019		
TOTAL		

Budget de référence (2016) en FCFA

Années	Budgets	
	Budget de fonctionnement	Budget d'investissement
2016		
Total		

Libellé Indicateur	Unité	Situation de référence	Objectifs CDP	Valeur cible		
				A 1	A2	A3

Glossaire de principaux concepts

Concepts	Définitions
Action	Ensemble d'activités réalisées en vue d'obtenir un résultat mesurable pour un indicateur qualitatif ou quantitatif.
Activité	Composante d'une action, ensemble de tâches élémentaires qui sont réalisées par un individu ou par un groupe d'individus et qui font appel à un savoir-faire spécifique. Ces tâches doivent être homogènes du point de vue de leurs comportements en termes de coûts et de performance. Les activités sont des processus de production qui soutiennent les actions planifiées dans le cadre des programmes.
Axe	Ensemble d'actions spécifiques ayant des connections justifiant leur regroupement aussi bien au plan de la formulation conceptuelle qu'au niveau de la mise en œuvre.
Axe d'intervention	Voie qui traduit les grands chantiers, les intentions prioritaires qui marqueront l'intervention d'une organisation, pour une durée donnée, en vue de réaliser sa mission.
Cadre logique	
Cadre de résultats	
Cadre de performance	
Cible	Rendement mesurable ou niveau de réussite qu'une organisation, un programme ou une initiative prévoit atteindre au cours d'une période en particulier. Les cibles peuvent être quantitatives ou qualitatives et elles sont appropriées pour les intrants et les extrants. Groupe cible ou Population cible (Target Group) - Ensemble des personnes sur lesquelles une activité est censée exercer une influence.
Contrat d'objectifs	
Contrat plan	
Contrat de performance	
Dialogue de gestion	Processus d'échanges entre un niveau administratif supérieur et les niveaux qui lui sont subordonnés portant sur les moyens à engager en vue d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés.
Développement	Processus institutionnel et de transformation des structures et des fonctions par lequel une organisation élargit le périmètre de ses compétences par la création de nouvelles entités et l'intégration de nouvelles missions.
Efficacité(Effectiveness)	Mesure dans laquelle une organisation, une politique, un programme ou une initiative utilise les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les résultats prévus par rapport à d'autres modes de conception ou d'exécution.
Efficience (Efficiency)	Mesure dans laquelle une organisation, une politique, un programme ou une initiative produit les extrants prévus par rapport à la dépense en ressources.
Evaluation	Technique de gestion utilisée afin de mesurer l'état de mise en œuvre d'un plan et son niveau de réalisation. Elle peut être à mi-parcours ou finale.
Extrant (output)	Produit ou service direct provenant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative, et habituellement contrôlé par l'organisation elle-même. Par exemple, brochure, étude de recherche, station de

	traitement d'eau, session de formation, etc...
Gestion axée sur les résultats (GAR) (Results-based Management)	La GAR est un processus de changement d'état descriptible et mesurable, découlant d'une relation de cause à effet, provoqué par une action de développement La GAR est une approche à la gestion qui est à la fois globale et basée sur le cycle de vie d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Cette approche intègre la stratégie d'ensemble, les gens, les processus et les mesures pour améliorer la prise de décision ainsi que pour influencer le changement. Elle se concentre sur l'acquisition d'un bon plan, tôt dans le processus, la mise en œuvre des mesures de rendement, l'apprentissage et l'adaptation ainsi que le rapport sur le rendement.
Hypothèse	Proposition indiquant les conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent. Elle représente les conditions positives externes et internes importantes dans l'atteinte des résultats du projet.
Indicateur	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer ou d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur de développement ou la plus-value qu'il apporte. Représentation quantitative ou qualitative permettant, sur une échelle de valeur, de mesurer la réalisation de l'objectif précédemment défini et d'apprécier le niveau de performance d'un service ou d'un responsable.
Indicateur de résultat	Critère quantitatif ou qualitatif d'évaluation du niveau de réalisation d'un objectif à atteindre. Il doit être spécifique, mesurable, acceptable et temporellement réalisable (SMART).
Intrant (Input)	Ressources financières et non financières utilisées par des organisations, des politiques, des programmes et des initiatives pour produire des extrants et atteindre des résultats. Par exemple, des fonds, du personnel, des équipements, des approvisionnements, etc...
Lettre de mission	
Qualité	Aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire, au moindre coût et au meilleur délai, les exigences des utilisateurs
Mesure de rendement (Performance Measures)	Indicateur (quantitatif ou qualitatif) servant à déterminer jusqu'à quel point une organisation, une politique, un programme ou une initiative atteint ses résultats. Les mesures de rendement quantitatives se composent d'un nombre et d'une unité. Le nombre fournit la magnitude (combien) et l'unité fournit au nombre sa signification (qu'est-ce que), par exemple le nombre de plaintes écrites reçues. Le suivi du rendement (Performance Monitoring) est un processus continu de cueillette, d'analyse, d'utilisation de l'information sur le rendement pour évaluer et faire rapport sur la progression vers l'atteinte des résultats stratégiques souhaités et prévus et, s'il y a lieu, d'émettre une mise en garde si le progrès n'est pas tel que prévu. Critères de rendement (Performance criteria): ce sont des variables utilisées

	pour caractériser ou déterminer la réussite d'une organisation, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative pour produire des extrants ou atteindre des résultats.
Objectif	Changement général recherché auprès des bénéficiaires d'une intervention Déclinaison, en résultats mesurables à atteindre, des défis ou des problèmes d'un service
Objectif stratégique	Énoncé qui permet de décrire globalement un ou des changements durables que l'organisation souhaite voir se produire sur une durée déterminée. Il coiffe les objectifs spécifiques qui en découlent et sert de point de départ à leur formulation.
Objectif spécifique	Encore dénommé objectif opérationnel, il décrit de façon précise le mode opératoire qui permet d'atteindre un objectif stratégique. Il représente la cible assignée à une ou plusieurs actions.
Orientation	Composante de l'objectif regroupant des axes d'actions à mettre en œuvre pour atteindre un résultat spécifique s'intégrant dans un objectif stratégique préalablement défini.
Performance	Capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socio-économique, de qualité de service ou d'efficience de la gestion.
Plan	Énoncé de choix stratégiques qui présentera l'information sur la manière dont une organisation entend atteindre ses priorités et les résultats connexes. En général, un plan expliquera la logique soutenue par les stratégies choisies et portera essentiellement sur les actions qui mènent au résultat attendu.
Plan stratégique	Document consistant à choisir, compte tenu des prévisions, les objectifs à réaliser au cours d'une période donnée, à établir un plan d'actions et à exercer un contrôle permanent sur les résultats en vue de faire des évaluations périodiques et au besoin, de modifier les objectifs et les plans d'actions. Document de synthèse du processus de planification qui décline de façon chronologique les axes d'interventions, les objectifs à atteindre, les délais de réalisation et les moyens à mettre en œuvre
Planification stratégique	Processus par lequel une organisation adopte une voie claire à suivre pour répondre aux perspectives et défis émergents, tout en préservant une cohérence et une viabilité à moyen ou long terme. Elle guide l'orientation générale d'une organisation en définissant sa vision, sa mission et ses objectifs.
Plan d'actions	Outil de planification des actions permettant de définir le mode opératoire d'atteinte des objectifs stratégiques par la description des activités à entreprendre, l'identification des acteurs qui en ont la charge, la détermination des moyens nécessaires et la définition des échéances y afférentes.
Programme	Un groupe de projets (ou d'action ou d'activités connexes) qui sont conçus et gérées de manière à répondre à un besoin particulier du public et qui souvent considéré comme un élément du budget.
Projet	
Responsabilisation (Accountability)	Obligation de démontrer et d'assumer ses responsabilités à la fois pour les moyens utilisés et les résultats en fonction d'attentes convenues.
Résultats (Results)	Manifestation observable de l'atteinte de l'objectif

	Changement descriptible ou mesurable résultant d'une relation de causalité Conséquences externes attribuables, en partie, aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Les résultats ne sont sous le contrôle d'une seule organisation, politique, programme ou l'initiative. Chaîne de résultat : Liaison articulée des résultats de cause à effet, partant des intrants (ressources) à travers l'exécution des activités jusqu'aux véritables effets et à l'impact du développement Les résultats peuvent alors être décrits comme immédiats, intermédiaires ou finaux, directs ou indirects, voulus ou fortuits, etc. Chaîne de résultats : Impact, effet, produit, activité et intrant Trois types de résultats liés au modèle logique sont définis comme suit : 1. Résultat immédiat : résultat directement attribuable aux extrants d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. En termes d'échéancier et de niveau, ce sont des résultats à court terme et sont souvent au niveau d'une plus grande sensibilisation à la population cible. (ImmediateOutcome) 2. Résultat intermédiaire : résultat auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats. En terme d'échéancier et de niveau, ce sont des résultats à moyen termes et ils se retrouvent souvent au niveau du changement de comportement de la population cible. (IntermediateOutcome) 3. Résultat final : le plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à une politique, un programme ou une initiative d'une manière déterminante, et qui est la conséquence de un ou de plusieurs résultats déjà atteints. Ces résultats représentent généralement la raison d'être d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Il y a des résultats à long terme qui représentent un changement d'orientation d'une population cible. Les résultats ultimes des divers programmes, politiques ou initiatives contribuent au plus haut niveau des résultats ministériels stratégiques. (Final Outcome) Résultat stratégique - Un avantage durable à long terme pour les Canadiens et les Canadiennes, lequel découle du mandat, de la vision et des efforts d'un ministère. Ce résultat représente ce que veut accomplir un ministère ou une agence pour les Canadiens et les Canadiennes, et doit être un résultat clair et mesurable qui relève directement de la sphère d'influence du ministère ou de l'organisme. (StrategicOutcome) (Résultats attendus – Résultat qu'un programme, une politique ou une initiative pour lequel il a été créé. (ExpectedResult)
Risque	Aléa pouvant affecter le fonctionnement des services ou la mise en œuvre des actions et de nature à influencer de façon négative l'atteinte des résultats assignés aux services ou aux responsables.
Stratégie	Une stratégie est une approche générale, basée sur la compréhension du contexte général dans lequel se situe l'organisation, sur propres forces et faiblesses, et sur les problèmes à résoudre. Une stratégie procure un cadre de travail et permet de clarifier ce qui est à faire et

	l'approche à utiliser	
Vision	Vision : Représentation explicite et rationnelle du futur souhaité, qui propose un cadre d'intervention cohérent dans la mise en œuvre d'une ambition commune. Elle se situe en amont du processus de planification et constitue la première étape de l'expression du changement.	