

MINISTRE DE L'ECONOMIE,
DES FINANCES ET DU DEVELOPPEMENT

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

DIRECTION GÉNÉRALE DES ÉTUDES
ET DES STATISTIQUES SECTORIELLES



BURKINA FASO
Unité Progrès Justice

GUIDE D'ÉLABORATION, DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DE PLANS STRATÉGIQUES

Février 2019

MINISTERE DE L'ECONOMIE,
DES FINANCES ET DU DEVELOPPEMENT

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

DIRECTION GENERALE DES ETUDES
ET DES STATISTIQUES SECTORIELLES



BURKINA FASO
Unité Progrès Justice

GUIDE D'ELABORATION, DE SUIVI ET D'EVALUATION DE PLANS STRATEGIQUES

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET DES ENCADRES	iv
RESUME	1
INTRODUCTION.....	4
PARTIE I : GENERALITES SUR LES PLANS STRATEGIQUES.....	5
I.1 Définition et utilité du plan stratégique	7
I.2 Plan stratégique et gestion axée sur les résultats	8
I.3 Plan stratégique et budget-programme.....	9
I.4 Plans stratégiques des structures, plan stratégique du ministère et politique sectorielle	9
PARTIE II : PROCESSUS D'ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE.....	11
II.1. Principes fondamentaux d'élaboration d'un plan stratégique	12
II.2. Première phase : travaux préparatoires d'élaboration du plan stratégique	12
II.3. Deuxième phase : diagnostic stratégique	15
II.4. Troisième phase : formulation de la stratégie.....	21
II.5. Quatrième phase : dispositif de suivi et d'évaluation	31
II.6. Cinquième phase : hypothèses et analyse des risques	31
II.7. Sixième phase : validation du plan stratégique	35
PARTIE III : PRATIQUE DU SUIVI ET DE L'EVALUATION DES PLANS STRATEGIQUES	37
III.1. Suivi du plan stratégique	38
III.2. Evaluation du plan stratégique.....	49
CONCLUSION	55
ANNEXE.....	b
GLOSSAIRE	v

AVANT-PROPOS



Le guide d'élaboration, de suivi et d'évaluation de plans stratégiques est un outil méthodologique élaboré suivant une démarche participative, dans le but de permettre aux structures du Ministère de l'économie, des finances et du développement (MINEFID) de parvenir au renforcement de la cohérence de l'ensemble des orientations stratégiques.

Il est ainsi mis à leur disposition en tant que document de référence et d'uniformisation des pratiques, aux fins de les orienter dans la démarche d'élaboration, de suivi et d'évaluation de leurs plans stratégiques, en cohérence avec les stratégies du ministère et la politique du secteur de la gouvernance économique.

Son élaboration s'est faite selon les étapes et les principes d'une planification stratégique, avec l'implication des différentes structures du ministère.

Je voudrais, à cet effet, féliciter l'équipe de rédaction pour les efforts consentis et tous ceux qui y ont contribué d'une manière ou d'une autre.

En conformité avec les règles de la gestion axée sur les résultats, j'invite chaque structure à s'appropriier ce guide pour l'élaboration de son plan stratégique, instrument essentiel d'amélioration de la contribution du ministère à la mise en œuvre de la politique du secteur de la gouvernance économique.

Une telle convergence constitue un moyen efficace pour le MINEFID de parvenir aux performances qu'il s'est fixées, contribuant de la sorte et de façon optimale, à la réalisation des résultats attendus de la mise en œuvre du Plan national de développement économique et social (PNDES).

**Le Ministre de l'économie, des finances et du
développement**




Lassané KABORE
Chevalier de l'Ordre national

SIGLES ET ABREVIATIONS

CAT	: Cellule d'Appui Technique
CCI-SE	: Cellule du Contrôle Interne et de Suivi-Evaluation
CMR	: Cadre de Mesure de Rendement
CPC	: Commission Permanente de Concertation
DGESS	: Direction Générale des Etudes et des Statistiques Sectorielles
ECART	: Eviter – Contourner- Accepter- Réduire –Transférer le risque
FFOM	: Forces- Faiblesses-Opportunités-Menaces
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
MCL	: Matrice du Cadre Logique
MINEFID	: Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement
PAP	: Plan d'Actions Prioritaires
PNDES	: Plan National de Développement Economique et Social
PSD	: Plan Stratégique de Développement
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
SEPO	: Succès- Echechs- Potentialités- Obstacles
SMART	: Spécifique, Mesurable, Accessible, Réalisable et Temporel
TDR	: Termes De Référence

LISTE DES TABLEAUX ET DES ENCADRES

1- Liste des tableaux

Tableau1 : Grille d'identification des forces et faiblesses	19
Tableau 2 : Grille d'identification des opportunités et des menaces	20
Tableau 3 : Matrice FFOM du diagnostic stratégique de la structure	20
Tableau 5: Exemple de valeurs organisationnelles.....	23
Tableau 6 : Identification des options stratégiques à partir de la matrice FFOM	24
Tableau 8 : Matrice de plan d'actions triennal glissant du plan stratégique	28
Tableau 9 : Charte de responsabilité	30
Tableau 10 : Canevas d'estimation des coûts	30
Tableau 11 : Matrice des risques.....	33
Tableau 12 : Stratégies de gestion des risques	34
Tableau 13 : Détermination de l'importance des risques	35
Tableau 14: indicateurs de suivi- évaluation du risque	35
Tableau 15: Choix des stratégies d'atténuation des risques.....	35
Tableau 16 : Types d'indicateurs selon la forme d'expression	39
Tableau 17 : Canevas de la matrice cadre logique.....	44
Tableau 18: canevas de cadre de mesure de rendement du plan stratégique	46
Tableau 19 : canevas de suivi de la mise en œuvre des activités	48
Tableau 20 : canevas de suivi décisionnel des résultats	48
Tableau b : Le tableau de bord des principaux indicateurs.....	c
Tableau c : Modèle de canevas de la matrice de suivi du plan d'actions.....	d

2- Liste des encadrés

Encadré 1 : Technique de formulation de vision :	22
Encadré 2 : Evaluation du coût des activités	29
Encadré 3 : Quelques conditions de réussite du suivi-évaluation du plan stratégique	53

RESUME

Le guide décrit la démarche méthodologique d'élaboration, de suivi et d'évaluation des plans stratégiques tout en introduisant l'approche « GAR » aux différentes étapes du processus de planification des actions des structures du MINEFID. Son utilisation permettra de renforcer la capacité des structures en matière de planification stratégique et opérationnelle afin de contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs du plan d'actions du MINEFID et à la mise en œuvre efficace du budget- programme.

Dans ce guide, les plans stratégiques des structures sont des outils de gestion, de communication et de plaidoyer avec les différents acteurs dans le processus de mise en œuvre des actions des structures. Il fait ressortir les liens entre le plan stratégique et certaines approches tels que la gestion axée sur les résultats, le budget- programme ainsi que les instruments de planification au sein du MINEFID.

La planification stratégique permet à l'organisation ou à la structure d'examiner ses contextes interne et externe, de faire des projections dans l'avenir afin de déterminer les stratégies lui permettant de mieux exécuter sa mission et de concrétiser sa vision.

Ce processus de planification stratégique doit être guidé par un certain nombre de principes fondamentaux notamment la flexibilité ou adaptabilité, la sélectivité, la concertation ou participation et le réalisme.

Le guide met en exergue six (06) phases qui représentent les jalons essentiels à l'élaboration d'un plan stratégique. Il s'agit de :

- **La phase préparatoire** qui est amorcée par la réunion de démarrage du processus d'élaboration du plan stratégique, l'élaboration des termes de référence, la mise en place d'instances d'élaboration du plan stratégique et la tenue de la réunion de cadrage du processus d'élaboration du plan stratégique ;
- **La phase de diagnostic stratégique** qui présente un état des lieux précis, faisant une description de l'environnement interne et externe de la structure et une analyse de la situation ainsi l'évaluation des stratégies antérieures mettant en exergue les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces afin de dégager les grands défis à relever ;
- **La phase de formulation de la stratégie** qui consiste à la définition des fondements du plan stratégique, à la formulation de la mission et de la vision de la structure, à l'identification des valeurs organisationnelles et à la détermination des axes stratégiques et des actions, à la définition des instruments de mise en œuvre et du mécanisme de

financement, à la formulation des hypothèses ainsi que la définition de la cartographie des risques ;

- **La phase de description du dispositif de suivi et d'évaluation** qui détermine les instances de suivi-évaluation que sont l'Assemblée générale de la structure et le Conseil de direction et les acteurs de suivi-évaluation organisés en secrétariat technique logé dans la Cellule d'Appui Technique (CAT) ou dans la Cellule de Contrôle Interne et de Suivi-Evaluation (CCI-SE) ;
- **La phase d'identification des hypothèses et des risques** qui représentent respectivement les conditions internes et/ou externes nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés et la réalisation d'événements non désirables, plus ou moins prévisible dont les conséquences sont susceptibles de porter préjudice à la bonne mise en œuvre des activités de la structure considérée.
- **La phase de validation** qui comprend trois (03) étapes que sont la validation technique faite par l'équipe de rédaction, la validation en Assemblée générale de la structure et la validation en Commission permanente de concertation (CPC).

Le plan stratégique, une fois élaboré et validé, la réussite de sa mise en œuvre repose en partie sur la qualité du système de suivi et d'évaluation mis en place. Le suivi et l'évaluation sont des processus complémentaires d'aide à la décision qui fournissent aux acteurs des informations sur les progrès réalisés par rapport à la situation de référence ainsi que les explications y relatives. Ils font appel à des indicateurs de résultats orientés vers des cibles préalablement fixées.

Le guide donne aux utilisateurs un contenu aux concepts de suivi, d'évaluation, d'indicateur et de cible d'une part, et met à leur disposition les outils et instruments de suivi et d'évaluation des plans stratégiques d'autre part.

Le suivi du plan stratégique est un processus continu de collecte systématique, d'analyse, d'utilisation et de communication des informations relatives à son exécution. Il permet de vérifier si les ressources promises ont été fournies et sont suffisantes, les acteurs en présence possèdent les compétences techniques et professionnelles pour exécuter leurs tâches, les activités déployées sont conformes au plan de travail et le plan de travail est exécuté et a produit des résultats conformément aux attentes du plan stratégique. Le suivi se fait sur la base d'indicateurs, d'instruments ou d'outils tels que le cadre logique, le cadre de mesure des résultats ou de rendements, le cadre de suivi des activités et des extrants qui sont définis au moment de la formulation du plan stratégique.

Quant à l'évaluation, il permet de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des interventions de la structure et leurs contributions aux résultats obtenus. Elle doit fournir des informations crédibles, fiables et utiles pour soutenir la prise de décisions en termes de poursuite, d'amélioration, d'extension ou d'abandon.

Au regard de la multiplicité de pratiques constaté dans la production des outils de planification au sein des structures, le guide qui décrit par phase le processus d'élaboration d'un plan stratégique doit permettre d'uniformiser la démarche méthodologique et d'établir une articulation cohérente entre les plans stratégiques des structures, les plans d'actions et les stratégies ministérielles.

Le guide pourra connaître une évolution dans le temps pour tenir compte des adaptations nécessaires aux besoins des utilisateurs.

INTRODUCTION

La dynamique constatée dans la production des documents de planification stratégique au niveau national et particulièrement au niveau du Ministère de l'économie, des finances et du développement (MINEFID), commande que les structures porteuses de ces outils soient guidées dans leur démarche d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation desdits documents. La planification étant le meilleur moyen de renforcer la synergie d'actions entre les acteurs d'une entité donnée, doit être finement organisée afin qu'elle puisse pleinement contribuer au développement du pays. Aussi, les structures en charge de la planification se doivent-elles de faciliter l'élaboration desdits documents à travers la mise à disposition d'outils adéquats.

Dans la perspective d'optimiser la contribution du secteur « Gouvernance économique » à l'atteinte des objectifs du Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) et dans le cadre de la mise en œuvre du budget-programme, le MINEFID travaille à accroître la performance de ses structures à travers une meilleure planification et un suivi-évaluation axé sur les résultats de leurs activités.

Il convient, dès lors, de définir une approche harmonisée d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des plans stratégiques sous forme de guide pour l'ensemble des structures, intégrant la logique de la Gestion axée sur les résultats (GAR).

L'objectif de ce guide est de renforcer la capacité des structures du MINEFID en matière de planification stratégique et opérationnelle afin de contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs de la politique sectorielle et de la stratégie du MINEFID et à la mise en œuvre du budget- programme.

Il décrit la démarche méthodologique d'élaboration des plans stratégiques en introduisant l'approche « GAR » aux différentes étapes du processus de planification des actions de la structure. Son utilisation par toutes les structures permettra une production harmonisée des indicateurs de performance et facilitera la comparaison de l'efficacité des structures et un meilleur suivi de leur fonctionnement. Il permettra en outre une bonne agrégation des données de l'ensemble des plans stratégiques des structures au sein du MINEFID.

Ce guide est structuré en trois (03) parties :

- les généralités sur les plans stratégiques ;
- le processus d'élaboration d'un plan stratégique;
- la pratique de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre d'un plan stratégique.

PARTIE I :
**GENERALITES SUR LES PLANS
STRATEGIQUES**

L'utilisation du guide par les différents acteurs requiert de leur part une même compréhension de la notion de planification stratégique et de son importance pour une bonne programmation des activités des différentes structures. Il convient dès lors de rappeler la définition du concept et d'indiquer l'utilité du plan stratégique en parcourant les différents instruments dont il peut servir. Il apparaît également important de le situer dans le contexte de la GAR, d'appréhender ses liens avec le Budget programme ainsi que la nécessaire cohérence entre les différents plans stratégiques et la politique sectorielle.

I.1 Définition et utilité du plan stratégique

I.1.1. Définition

La planification stratégique est un processus de développement de stratégies afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs fixés. Elle permet à l'organisation ou à la structure d'examiner ses contextes interne et externe, de faire des projections dans l'avenir afin de déterminer les stratégies lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision.

Le plan stratégique, issu de ce processus, est un document qui renferme la vision et les objectifs fixés par l'organisation, les actions et les stratégies à mettre en œuvre pour l'atteinte des résultats escomptés. Autrement dit, c'est un schéma directeur qui précise, pour une période donnée, les principaux objectifs d'une organisation ou structure, les principaux types d'actions et de moyens qu'elle doit mettre en œuvre pour l'atteinte de ces résultats. Son but principal est d'effectuer les choix stratégiques en canalisant des décisions en fonction des conséquences prévisibles sans en éliminer le risque. Il est un moyen de motiver les acteurs de l'organisation et d'assurer la cohérence des choix stratégiques dans une approche globale et qualitative.

I.1.2. Utilité d'un plan stratégique

Le plan stratégique est élaboré à partir d'un processus participatif de réflexion et d'introspection qui permet d'identifier les forces et les faiblesses de la structure, de mettre en évidence les menaces et les opportunités afin de déterminer les actions qu'elle pourrait entreprendre tout en clarifiant les moyens adéquats. Il permet à l'organisation de passer d'un système de « pilotage de la performance *a posteriori* » (par le reporting, c'est-à-dire alimenté par le passé que l'on ne maîtrise plus) à un système de « pilotage de la performance *a priori* » (par l'anticipation, c'est-à-dire alimenté par un futur sur lequel on peut agir). Ce qui fait du plan stratégique un outil de gestion, de communication et de motivation ainsi que de plaidoyer et de dialogue.

Tableau n°1 : Quelques éléments sur l'utilité du PS

Caractéristiques du PS	Justification
Outil de gestion	<p>Le plan stratégique contient :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les orientations et les objectifs stratégiques de la structure; - les priorités et les actions optimales à entreprendre à moyen et long terme ; - les résultats escomptés ; - les moyens humains et matériels concrets pour coordonner les actions et les activités à l'intérieur de la structure; - les ressources financières de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues dans le plan d'actions.
Outil de communication et de motivation	<p>Le plan stratégique permet de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - informer le personnel sur les enjeux auxquels fait face la structure; - favoriser la compréhension, l'assimilation et l'acceptation des orientations et des objectifs stratégiques auprès du personnel² - promouvoir la concertation et le travail en équipe.
Outil de plaidoyer et de dialogue avec les différents acteurs	<p>Le plan stratégique permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les informer sur les choix stratégiques, les actions et les priorités de la structure; - s'entendre avec eux sur les perspectives de développement de la structure et les priorités à retenir; - leur démontrer la participation active de la structure au développement de son secteur d'activités; - développer avec eux des partenariats axés sur une analyse judicieuse des forces et des besoins de la structure.

I.2 Plan stratégique et gestion axée sur les résultats

La GAR est une approche de gestion fondée sur les résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles préalablement définis en fonction des services à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation, de partenariat, de simplicité, de redevabilité et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés. La GAR est donc un mode de gestion orientée sur les résultats. Elle vise à modifier la façon dont

fonctionnent les structures, en mettant l'accent sur les moyens d'améliorer leur efficacité dans l'atteinte des résultats.

Le plan stratégique constitue le point de départ du cycle de gestion axée sur les résultats qui est composé de la **planification** (programmation, prévision, objectifs, temps, moyens...), de l'**organisation** (procédures, organigramme, institution, fiche de poste, acquisitions...), de la **coordination** (diriger, décider, donner des ordres, hiérarchiser...) et du **contrôle** (vérifier, suivre, évaluer, rendre compte...). Il représente un cadre de référence cohérent de gestion stratégique à travers l'apprentissage et la responsabilité, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la définition de résultats réalistes à viser.

I.3 Plan stratégique et budget-programme

Le budget-programme implique une mise en relation systématique entre les résultats à atteindre et les moyens alloués, une pluri annualité des allocations budgétaires faites dans une perspective de court et moyen termes et une mesure de la performance à travers le contrôle de l'efficacité et de l'efficience de la dépense publique.

Les plans stratégiques, en tant qu'outils de gestion permettent aux structures de mieux contribuer à l'élaboration et à l'exécution du budget-programme. En effet, les plans stratégiques des différentes structures sont bâtis autour des objectifs des programmes dans lesquels elles interviennent. Ils permettent aux structures d'avoir une visibilité sur leurs actions dans le court et moyen termes à travers la programmation et la budgétisation pluriannuelle des activités qui sont ensuite consolidées dans le budget-programme de leur département ministériel.

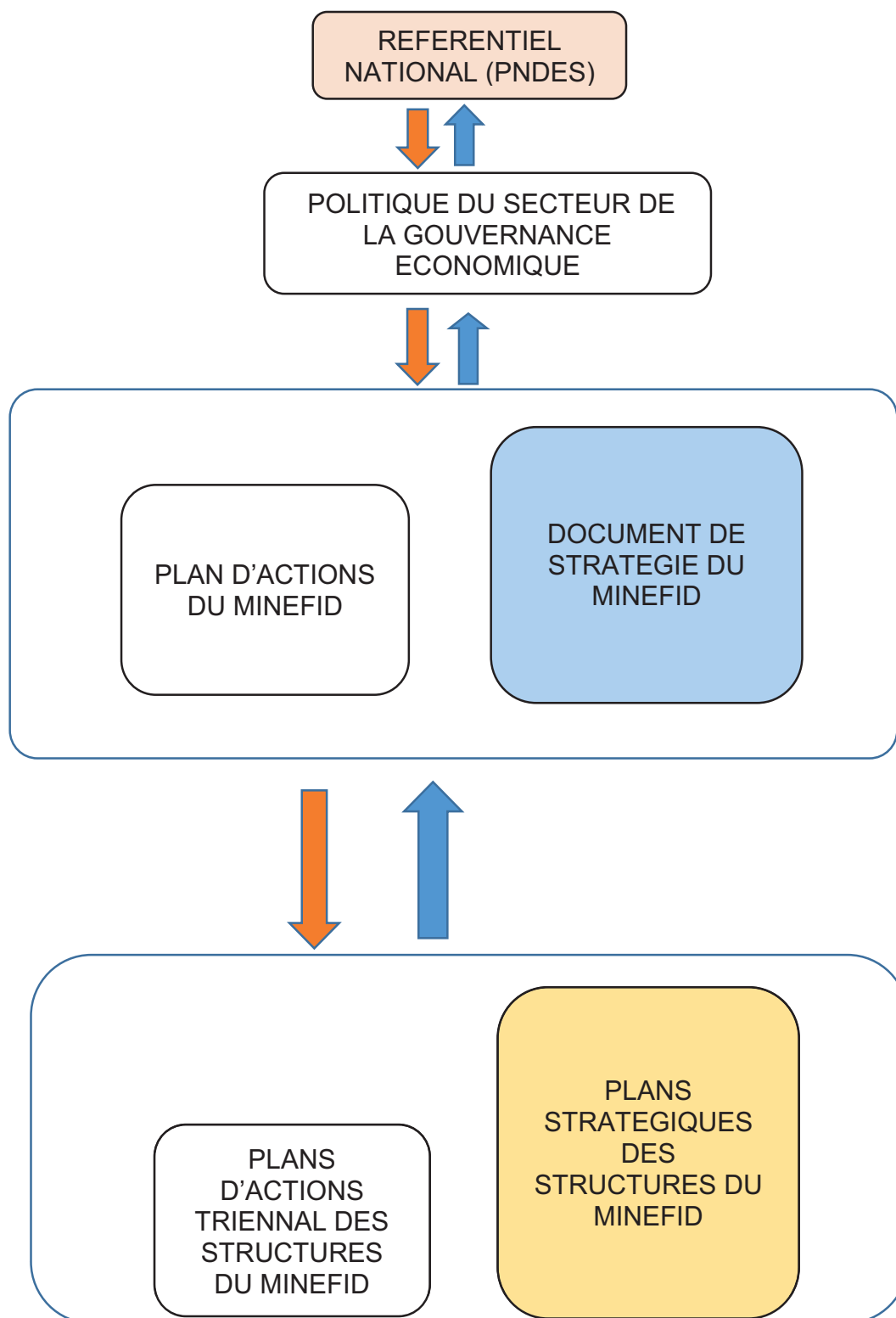
I.4 Plans stratégiques des structures, plan stratégique du ministère et politique sectorielle

La politique sectorielle est le document d'opérationnalisation des grandes orientations de développement au niveau du secteur de planification. Elle définit les modalités de contribution du secteur au développement économique et social.



Les plans stratégiques ministériels sont des instruments d'opérationnalisation de la politique sectorielle au niveau du Ministère.

Quant aux plans stratégiques des structures, ils découlent des plans stratégiques ministériels et constituent des instruments de mise en œuvre de ceux-ci.

Le lien fonctionnel et hiérarchique entre les documents de planification se présente selon le schéma suivant :



Légende

Logique hiérarchique 
Logique fonctionnelle 

PARTIE II :
**PROCESSUS D'ELABORATION
D'UN PLAN STRATEGIQUE**

Cette partie met en exergue les jalons essentiels à l'élaboration d'un plan stratégique. Ainsi, au sens du présent guide, le processus d'élaboration passe nécessairement par six (06) phases que sont : (i) la phase préparatoire ; (ii) la phase de diagnostic ; (iii) la phase de formulation de la stratégie, (iv) la phase de définition du dispositif de suivi et d'évaluation, (v) la phase de définition des hypothèses et d'analyse des risques et (vi) la phase de validation. Tout le processus est sous-tendu par un certain nombre de principes fondamentaux.

II.1. Principes fondamentaux d'élaboration d'un plan stratégique

Le processus d'élaboration d'un plan stratégique doit être guidé par un certain nombre de principes fondamentaux notamment :

- **la flexibilité/adaptabilité**: le plan stratégique doit être dynamique afin d'intégrer les changements de l'environnement interne et externe qui surviendraient au cours de sa mise en œuvre ;
- **la sélectivité** : le plan stratégique doit retracer les choix opérés en vue de parvenir à une meilleure décision du point de vue des bénéficiaires. Elle ne doit pas traiter de tout mais doit s'intéresser uniquement à l'essentiel ;
- **la concertation/participation** : le processus d'élaboration du plan stratégique doit mobiliser les principaux acteurs qui seront concernés lors de sa mise en œuvre ;
- **le réalisme** : la priorisation des actions doit se faire en considération des ressources et du temps disponibles en vue d'être efficace et efficient dans l'atteinte des objectifs fixés.

II.2. Première phase : travaux préparatoires d'élaboration du plan stratégique

Pour réussir le processus d'élaboration d'un plan stratégique, il est nécessaire de passer par les quatre (04) étapes préparatoires ci-dessous.

- la réunion de démarrage du processus d'élaboration du plan stratégique
- l'élaboration des termes de référence ;
- la mise en place d'instances d'élaboration du plan stratégique ;
- la tenue de la réunion de cadrage du processus d'élaboration du plan stratégique.

Etape 1 : Réunion de démarrage du processus d'élaboration du plan stratégique

Le déclenchement du processus est l'acte par lequel la structure s'engage dans l'élaboration de son plan stratégique. Le déclenchement se matérialise par la tenue effective d'une réunion, présidée par le premier responsable de la structure l'ayant convoquée et un compte-rendu en consigne la mémoire des travaux. A cette étape, le ferme engagement du conseil de direction doit être un prérequis pour le succès de l'exercice d'élaboration du plan stratégique.

Etape 2 : Elaboration des termes de référence

Les Termes de référence (TDR) sont un document qui décrit le processus d'élaboration du plan stratégique et qui contient généralement :

- le contexte et la justification ;
- l'objectif global, les objectifs spécifiques fixés et les résultats attendus ;
- la démarche méthodologique ;
- le plan de travail assorti de chronogramme détaillé (liste des activités et leur durée d'exécution) du processus ;
- le financement du processus.

L'élaboration du plan stratégique doit être planifiée et gérée comme un véritable projet. Il s'agit dans cette étape de recenser l'ensemble des activités à mener puis d'établir un plan de travail assorti d'un chronogramme détaillé de mise en œuvre (liste des activités planifiées, leur date d'exécution, les ressources nécessaires y compris les personnes chargées de leur exécution). Bien planifier le processus d'élaboration suppose au préalable de s'être bien approprié l'ensemble de la démarche et des activités à mener.

La planification tient compte des choix opérés pour assurer la participation et l'implication des parties prenantes au processus. Pour être réaliste, cette planification doit également tenir compte du plan prévisionnel de mobilisation des ressources financières pour la réalisation des activités de conception du plan.

L'élaboration d'un plan stratégique est un exercice qui mobilise d'importants moyens. Il est nécessaire que la structure ayant la maîtrise d'ouvrage évalue a priori les besoins en ressources humaines, financières et matérielles et procède à leur mobilisation.

Les TDR doivent donc permettre de juger de l'opportunité et de la faisabilité du projet d'élaboration du plan stratégique. Ils doivent permettre aussi d'orienter l'équipe d'élaboration durant toute la mission de formulation du plan stratégique en vue d'atteindre les résultats

escomptés. Les TDR doivent faire l'objet d'une validation par le comité de pilotage.

Etape 3: La mise en place d'instances d'élaboration du plan stratégique

Les instances d'élaboration d'un plan stratégique comprennent un comité de pilotage et un groupe de rédaction. Ces instances doivent être formalisées par un arrêté ministériel standard.

Le comité de pilotage est constitué d'un président, d'un rapporteur général et de membres. Il formule la vision et donne les orientations générales et est garant du succès de l'exercice d'élaboration du plan stratégique.

Le groupe de rédaction est chargé de rédiger le document de plan stratégique. Il est constitué de cadres de la structure et/ou des personnes ressources avec l'appui technique de la DGESS.

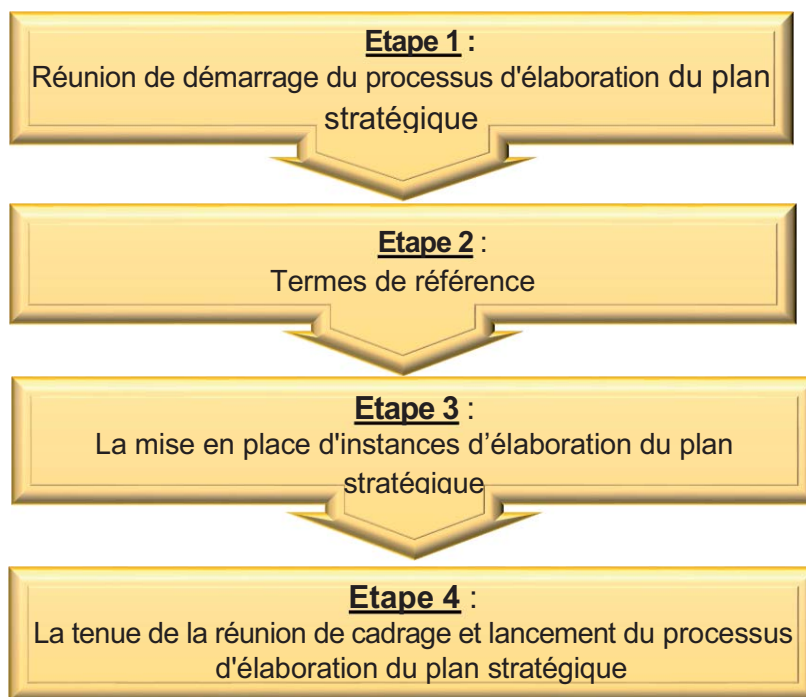
Cependant, si l'option de faire recours à un consultant pour l'élaboration du document est retenue, le groupe de travail sera remplacé par des homologues qui devront s'approprier tout le processus.

Etape 4: La tenue de la réunion de cadrage et de lancement du processus d'élaboration du plan stratégique

Présidée par le premier responsable de la structure ou toute autre autorité du département, la réunion de cadrage permet de regrouper l'ensemble des acteurs afin de leur présenter le processus d'élaboration du plan stratégique et la démarche méthodologique envisagée, et de mobiliser les différents services. Les documents techniques préparatoires (approche méthodologique, plan de rédaction, chronogramme détaillé de travail, etc.) peuvent faire l'objet d'amendement. Un compte-rendu consigne la mémoire des travaux.

Le président de la réunion procède au lancement du processus d'élaboration.

L'enchaînement des étapes clés de la préparation du processus d'élaboration du plan stratégique peut se matérialiser de la façon suivante.



II.3. Deuxième phase : diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique constitue la deuxième phase du processus d'élaboration d'un plan stratégique. L'analyse diagnostique présente :

- un état des lieux précis, faisant une description de l'environnement interne et externe de la structure et une analyse de la situation mettant en exergue les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces ;
- une évaluation des stratégies antérieures ;
- les grands défis à relever.

Cette phase comprend les étapes décrites ci-dessous.

II.3.1. Etape 1 : collecte des données

Le processus de collecte de données comprend l'identification et l'évaluation des sources de données et d'informations, une revue documentaire, une enquête de perception et des séances participatives de diagnostic stratégique. C'est l'une des étapes les plus importantes dans la mesure où toutes les analyses qui suivront et les résultats qui en découleront reposent sur elle.

II.3.1.1. Identification et évaluation des sources de données et d'informations

La disponibilité des sources de données et d'informations est une condition déterminante pour la réussite du processus d'élaboration d'un plan stratégique. A cet égard, il faut :

- inventorier toutes les sources de données et d'informations utilisables dans le processus, et notamment les rapports d'enquête, les études, les rapports de suivi-évaluation des programmes et actions, les résultats de veille stratégique, des articles élaborés par des institutions de recherche et des universités, des documents administratifs ;
- évaluer la capacité des sources d'informations disponibles à alimenter le processus d'élaboration du plan stratégique en données et informations de qualité, de manière à pouvoir:
 - dresser un état des lieux précis du domaine concerné sur ses différents aspects ;
 - évaluer l'évolution probable à moyen et long terme des grands phénomènes pouvant influencer sur la situation future du domaine, y compris les phénomènes démographiques ;
 - analyser les faits porteurs de sens, les tendances, les phénomènes de rupture ou de discontinuité ;
 - fournir un état descriptif de la situation des principaux acteurs avec une prise en compte de la dimension genre ;
 - permettre une évaluation des résultats des programmes et actions en cours, du point de vue de leur pertinence, leur efficacité et leur efficience ;
 - décrire l'évolution des principaux indicateurs du domaine relatifs à la qualité des produits et services etc.

Si cette évaluation s'avère non concluante, il convient de procéder à des opérations légères de collecte de données sur certains aspects bien ciblés, notamment auprès des structures concernées.

Il est toujours nécessaire que certaines sources de données et d'informations soient disponibles avant le démarrage du processus d'élaboration du plan stratégique. L'évaluation conduite à ce niveau alimentera le travail de diagnostic du système d'information du domaine, en vue d'une meilleure définition des priorités d'interventions futures.

II.3.1.2. Revue documentaire

La revue documentaire consiste à réunir et à exploiter tous les documents inventoriés contenant des informations nécessaires à une bonne analyse de l'environnement interne et externe de la structure. Par ailleurs, le groupe de rédaction doit disposer et exploiter tous les documents de politiques et de stratégies nationales et sectorielles en relation avec le domaine d'intervention de la structure.

II.3.1.3. Réalisation de l'enquête de perception

Afin de recueillir les attentes des usagers, des Partenaires techniques et financiers (PTF) et du personnel sur l'état de fonctionnement de la structure, il est fortement recommandé de réaliser une enquête de perception sur un échantillon représentatif des groupes cibles ci-dessus cités.

Pour ce faire, un questionnaire d'enquête doit être élaboré afin d'apprécier :

- le positionnement de la structure ;
- la cohérence entre l'organisation de la structure et son domaine d'intervention ;
- la performance de la structure ;
- les capacités de gestion de la structure ;
- le niveau de satisfaction des usagers ;
- les risques encourus par la structure ;
- Etc.

Un modèle de questionnaires est proposé en annexe.

II.3.1.4. Séances participatives de diagnostic stratégique

Les séances participatives de diagnostic stratégique visent un diagnostic participatif au cours d'ateliers d'échange regroupant les différents services de la structure et ses partenaires. Ces ateliers devront avoir pour objectifs de :

- partager l'état des lieux de la structure, notamment l'état de satisfaction des besoins ainsi que les réalisations en termes d'offres de services et recueillir les appréciations des usagers (effectivité des offres, qualité, degré de satisfaction, etc.) ;
- identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces ainsi que des idées sur la manière de surmonter les points faibles et de tirer parti des points forts ;
- relever les contraintes ainsi que les défis actuels afin d'envisager les solutions idoines ;
- confirmer les informations collectées.

II.3.2. Etape 2 : analyse diagnostique de l'environnement

L'analyse diagnostique de l'environnement de la structure doit se faire au niveau interne et externe.

II.3.2.1. Diagnostic de l'environnement interne

Le diagnostic de l'environnement interne consiste à faire l'analyse de ses composantes afin d'identifier les forces et les faiblesses de la structure. Il débute généralement par un bref historique de la structure.

Les composantes de l'environnement interne sont entre autres :

- ❖ le cadre institutionnel et organisationnel de la structure (la direction générale, les directions techniques, les services rattachés...) ;
- ❖ le cadre juridique de la structure (lois, décrets, arrêtés qui encadrent le domaine d'intervention de la structure) ;
- ❖ le cadre fonctionnel (système de pilotage et managérial de la structure, les ressources humaines, financières, matérielles et infrastructurelles, le système d'information, la communication et les relations publiques, l'évaluation du domaine d'intervention de la structure ...).

Chaque composante doit être analysée profondément afin d'identifier les forces et les faiblesses.

Les forces sont les aspects internes positifs que peut contrôler l'organisation et sur lesquelles elle peut bâtir une stratégie pour l'avenir.

Quant aux faiblesses, ce sont les éléments négatifs qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs visés par la structure. Elles correspondent aux aspects internes négatifs que peut contrôler l'organisation.

L'identification des forces et des faiblesses de la structure s'effectue à l'aide de la grille ci-dessous.

Tableau1 : Grille d'identification des forces et faiblesses

N°	NIVEAU	FORCES	FAIBLESSES
1	Cadre institutionnel et organisationnel		
2	Cadre juridique		
3	Cadre fonctionnel	Le système de pilotage et managérial de la structure	
		Les ressources humaines	
		Les ressources financières	
		Les ressources matérielles	
		Les infrastructures	
		Le système d'information	
		La communication et les relations publiques	
		Les éléments du domaine d'intervention de la structure	
		Etc.	

II.3.2.2. Diagnostic de l'environnement externe

Le diagnostic de l'environnement externe vise à apprécier les opportunités et les menaces et s'effectue à deux niveaux que sont le micro-environnement et le macro-environnement.

Le micro-environnement est constitué des acteurs qui entretiennent des relations de proximité ou directes avec la structure. Pour chaque structure du MINEFID ce niveau concerne le Ministère et les partenaires qui ont une relation directe de travail avec la structure.

Quant au macro-environnement, il désigne l'environnement au sens large de l'organisation. Il est analysé à travers ses composantes : politique, économique, socioculturelle, technologique, environnementale, légale, groupes de pression, etc. Il s'agit en effet d'identifier, pour chacune d'elles, les éléments qui impactent la structure et dont elle doit tenir compte pour définir son positionnement stratégique.

Les opportunités sont des possibilités externes positives et favorables qui se présentent à la structure et qui peuvent lui permettre d'étendre son emprise, et de maximiser son impact dans son domaine de compétence.

Les menaces sont des facteurs externes qui peuvent agir négativement sur la structure et pouvant l'empêcher d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

Les opportunités et les menaces sont des facteurs exogènes qui ne sont pas contrôlables par la structure.

Tableau 2 : Grille d'identification des opportunités et des menaces

N°	Niveau	Opportunités	Menaces
1.	Micro-environnement(évaluation au niveau du MINEFID et des partenaires de proximité)		
2.	Macro-environnement(évaluation niveau national, régional et international : politique, économique, social, technologique, environnemental/écologique et légal)		

NB : Ne pas confondre la menace (signe pronostic qui fait craindre l'atteinte des objectifs fixés) au risque (qui est la possibilité ou la probabilité de réalisation d'un évènement négatif souvent combiné avec l'impact chiffré qu'il peut avoir).

Les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces identifiées dans l'analyse diagnostique de l'environnement de la structure sont synthétisées dans la matrice FFOM suivante.

Tableau 3 : Matrice FFOM du diagnostic stratégique de la structure

Forces -....	Faiblesses -.....
Opportunités -.....	Menaces -.....

II.3.3. Etape 3 : évaluation des stratégies antérieures

A cette étape, une évaluation doit être faite de la conception, de la mise en œuvre et des résultats des stratégies, des programmes et des projets antérieurs de la structure ou en cours d'exécution pour mesurer leur efficacité, leur efficience, leur pertinence, leur durabilité et leur impact.

Cette évaluation peut se faire avec l'outil SEPO qui permet d'identifier les succès et les échecs dans la mise en œuvre des stratégies antérieures ainsi que les potentialités et les obstacles.

Tableau 4 : synthèse des SEPO des stratégies antérieures de la structure

Eléments	--- Passé ---	--- Futur ---
Positif	Succès	Potentialités
Négatif	Echecs	Obstacles

II.3.4. Etape 4 : détermination des défis significatifs

Ces défis représentent l'ensemble des éléments constituant des préoccupations majeures. Ils constituent les efforts à consentir et les obstacles à surmonter pour concrétiser les orientations envisagées.

II.4. Troisième phase : formulation de la stratégie

La formulation de la stratégie consiste en la définition de la fondation stratégique, la détermination de la stratégie de mise en œuvre, la formulation des hypothèses ainsi que la définition de la cartographie des risques.

II.4.1. Fondation stratégique

Elle correspond aux fondements du plan stratégique, à la formulation de la mission et de la vision de la structure, à l'identification des valeurs organisationnelles et à la définition des orientations ou axes stratégiques du domaine qui sont généralement des réponses appropriées aux problèmes majeurs décelés au cours du diagnostic stratégique.

II.4.1.1. Fondements du plan stratégique

Le plan stratégique de chaque structure s'appuie sur la politique du secteur et sur le plan d'actions ministériel ainsi que les stratégies ministérielles. Le plan stratégique doit contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques du ministère. En outre, il doit se conformer aux textes législatifs et réglementaires au niveau national et communautaire et aux conventions et accords ratifiés par le Burkina Faso qui ont une influence sur le domaine d'intervention de la structure.

II.4.1.2. Formulation de la mission et de la vision

a. La mission

La mission constitue la raison d'être d'une structure. Elle énonce succinctement le rôle de la structure, ses visées et la clientèle/usager à laquelle elle s'adresse. Il s'agit d'un message simple par lequel l'organisation communique ses principales responsabilités. Sans reprendre nécessairement le libellé exact du texte portant organisation et fonctionnement de la structure concernée, l'énoncé de la mission en respecte rigoureusement le contenu.

Exemple de libellé de mission : « La DGESS conçoit, organise les actions de développement du ministère et assure le suivi-évaluation de leur mise en œuvre ». (Mission énoncée dans le plan stratégique de la DGESS).

b. La vision

La Vision est une représentation de ce que les parties prenantes souhaitent voir réaliser pour la structure sur un horizon de moyen et long terme. Elle doit être réaliste, positive, motivante et brève. Elle s'exprime en quelques mots simples, sous la forme d'un slogan fédérateur. Elle doit être en parfaite cohérence avec la stratégie du Ministère et s'inspirer largement du diagnostic stratégique.

Encadré 1 : Technique de formulation de vision :

- identifier 2 à 4 problèmes prioritaires à l'issue du diagnostic stratégique que vous aimeriez voir résolus ;
- identifier 1 ou 2 opportunités décelées à l'issue du diagnostic stratégique que vous souhaitez saisir ;
- imaginer que les problèmes sont résolus et décrire l'image satisfaisante que vous voyez (expliquer) ;
- faire la synthèse en retenant les mots clés qui reviennent et formuler une vision reflétant cette image satisfaisante.

Exemple de libellé de VISION «*Le Burkina Faso, une nation solidaire, de progrès et de justice qui consolide son respect sur la scène internationale*» (Vision énoncée dans l'Etude nationale prospective 2025).

II.4.1.3. Identification des valeurs organisationnelles ou principes directeurs

Les valeurs sont définies comme des piliers comportementaux positifs du personnel. En d'autres termes, les valeurs peuvent être définies comme ce que l'on pense être la bonne

manière de travailler, d'interagir avec les usagers du service public, ce que l'on pense de la manière dont, dans l'idéal, la structure devrait être organisée.

Les valeurs organisationnelles sont identifiées sur la base de l'énoncé de la vision, des forces et des faiblesses identifiées.

Les valeurs doivent :

- représenter la personnalité organisationnelle;
- faire ressortir les éléments distinctifs;
- servir comme guide de conduite dans toute l'organisation.

Tableau 5: Exemple de valeurs organisationnelles

Valeurs	Contenu
Professionalisme	Certification des services, respect des délais, services de qualité, procédures normées, réactivité, proactivité...
Intégrité	Tolérance zéro pour la corruption, fiabilité des informations, respect de la parole donnée, honnêteté, sincérité.
Transparence	Large diffusion des méthodes de travail, explication des décisions, connaissances des règles par le public, diffusion des bonnes pratiques, etc.
Innovation	Examens périodiques des façons de faire et de penser afin de proposer de nouvelles méthodes permettant d'accroître l'impact sur les cibles.
Participation	Concertation et implication de tous les collaborateurs dans la prise de décision et dans l'exécution des activités au sein de la structure.

II.4.1.4. Définition des orientations stratégiques

a. Formulation de l'objectif global

L'objectif global ou général traduit le but ultime que la structure cherche à atteindre dans un temps déterminé.

Les étapes du diagnostic stratégique sont importantes à cet égard dans la détermination de l'objectif global. En effet, les résultats de l'analyse diagnostique ont permis de discuter de l'état de la structure, des attentes des acteurs et bénéficiaires et de forger un consensus sur les

priorités, de statuer sur les déficits, de situer les faiblesses et de tirer les enseignements des réussites. C'est ce consensus qui va guider la détermination de l'objectif global.

b. Formulation des axes stratégiques

Les axes stratégiques représentent le bras séculier de mise en œuvre du plan stratégique. Leur formulation découle des programmes de la stratégie ministérielle tout en intégrant les questions de développement organisationnel. Les axes stratégiques doivent être formulés en tenant compte des actions du programme dans lequel la structure intervient. Lorsqu'une structure intervient seule dans une action, cette action peut être considérée comme un axe stratégique.

A cet effet, on distinguera deux catégories d'axes stratégiques :

- les axes opérationnels, c'est-à-dire ceux destinés à la production de biens ou services;
- l'axe support ou de soutien, c'est-à-dire celui qui assure une meilleure administration du domaine ou accompagne mieux l'opérationnalisation des autres axes.

Les axes stratégiques doivent tenir compte des possibilités de leur mise en œuvre effective et prendre en compte des questions transversales (genre, population, environnement etc.). Les choix qui les déterminent s'appuient fondamentalement sur les principes de sélectivité et de réalisme de la planification stratégique.

Dans la pratique la matrice FFOM peut être utilisée pour déterminer les options stratégiques de la structure. La matrice des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces est un cadre qui croise les quatre (4) catégories d'éléments de sorte à extraire les conséquences en termes de changements souhaitables pour identifier les orientations ou axes stratégiques.

Tableau 6 : Identification des options stratégiques à partir de la matrice FFOM

	Forces (F)	Faiblesses (F)
Opportunité (O)	Options stratégiques (FO) Utilisent les forces pour saisir les opportunités	Options stratégique (FO) Minimisent les faiblesses pour saisir les opportunités.
Menace (M)	Options stratégiques (FM) Utilisent les forces pour combattre ou éviter les menaces	Options stratégiques (FM) Minimisent les faiblesses pour éviter les menaces ou en réduire les effets.

En fonction de l'étendue du domaine d'intervention de la structure, les axes stratégiques peuvent être décomposés en objectifs stratégiques. Il est souhaitable que le nombre d'axes stratégiques soit limité à quatre (04) au maximum.

c. Détermination des actions

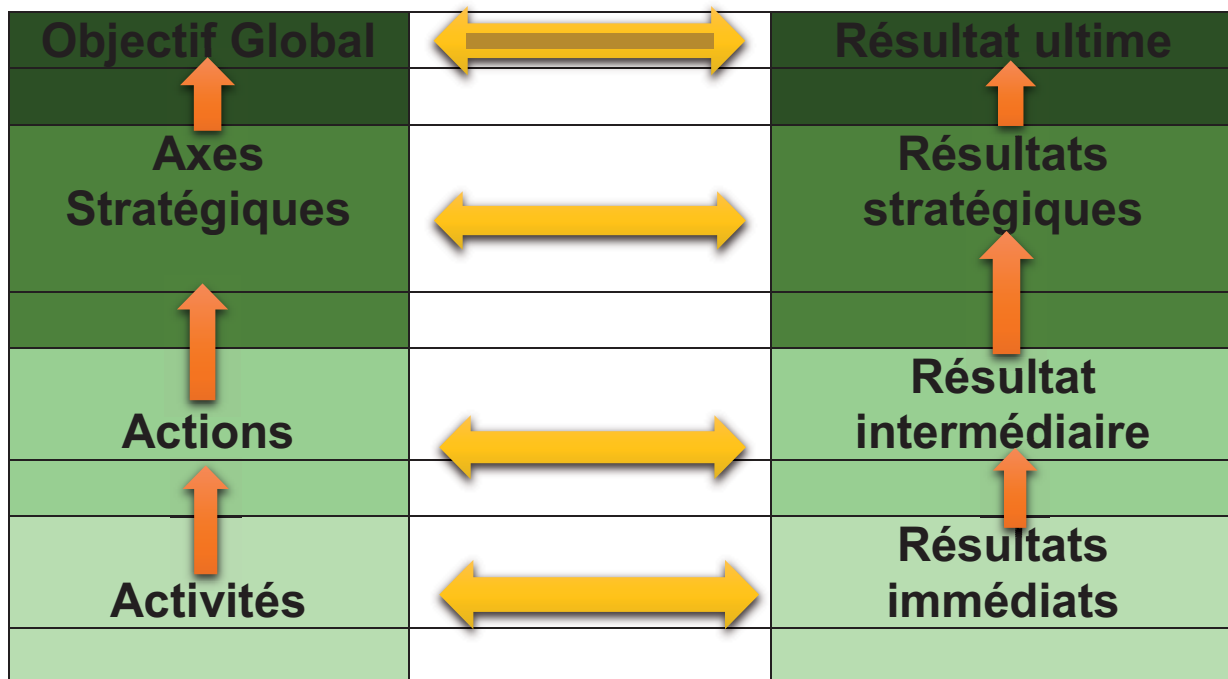
Les actions sont de grands ensembles homogènes et complémentaires qui composent un axe stratégique. Leur mise en œuvre doit concourir à la réalisation des résultats stratégiques auxquels elles sont rattachées. La frontière entre les actions d'un axe donné doit être nette et précise, deux actions d'un même axe ne doivent pas viser le même objectif intermédiaire.

Dans la pratique, il est recommandé de ne pas multiplier les actions pour un même axe (si possible moins d'une dizaine par axe).

Pour rechercher et formuler une action relative à un axe, on procédera de la manière suivante:

- rechercher à partir des résultats stratégiques les idées d'actions ;
- identifier une idée d'action précise et la reformuler éventuellement ;
- s'assurer que l'action s'inscrit dans l'axe stratégique retenu ;
- vérifier que l'action vise bien l'atteinte d'un résultat intermédiaire de l'axe ;
- vérifier que dans sa construction, l'action ne couvre pas le champ de plusieurs structures opérationnelles (au sens des attributions) ;
- poursuivre avec la recherche de l'action suivante en s'assurant qu'elle ne poursuit pas le même résultat intermédiaire que celle qui précède.

A titre indicatif, les actions de l'axe stratégique de soutien peuvent porter sur les ressources humaines, les ressources financières et matérielles, le contrôle interne et l'évaluation, la coordination des actions, le courrier et la liaison, la documentation et les archives, la communication, le suivi, les ressources informatiques et informationnelles, les statistiques, l'appui juridique, etc.



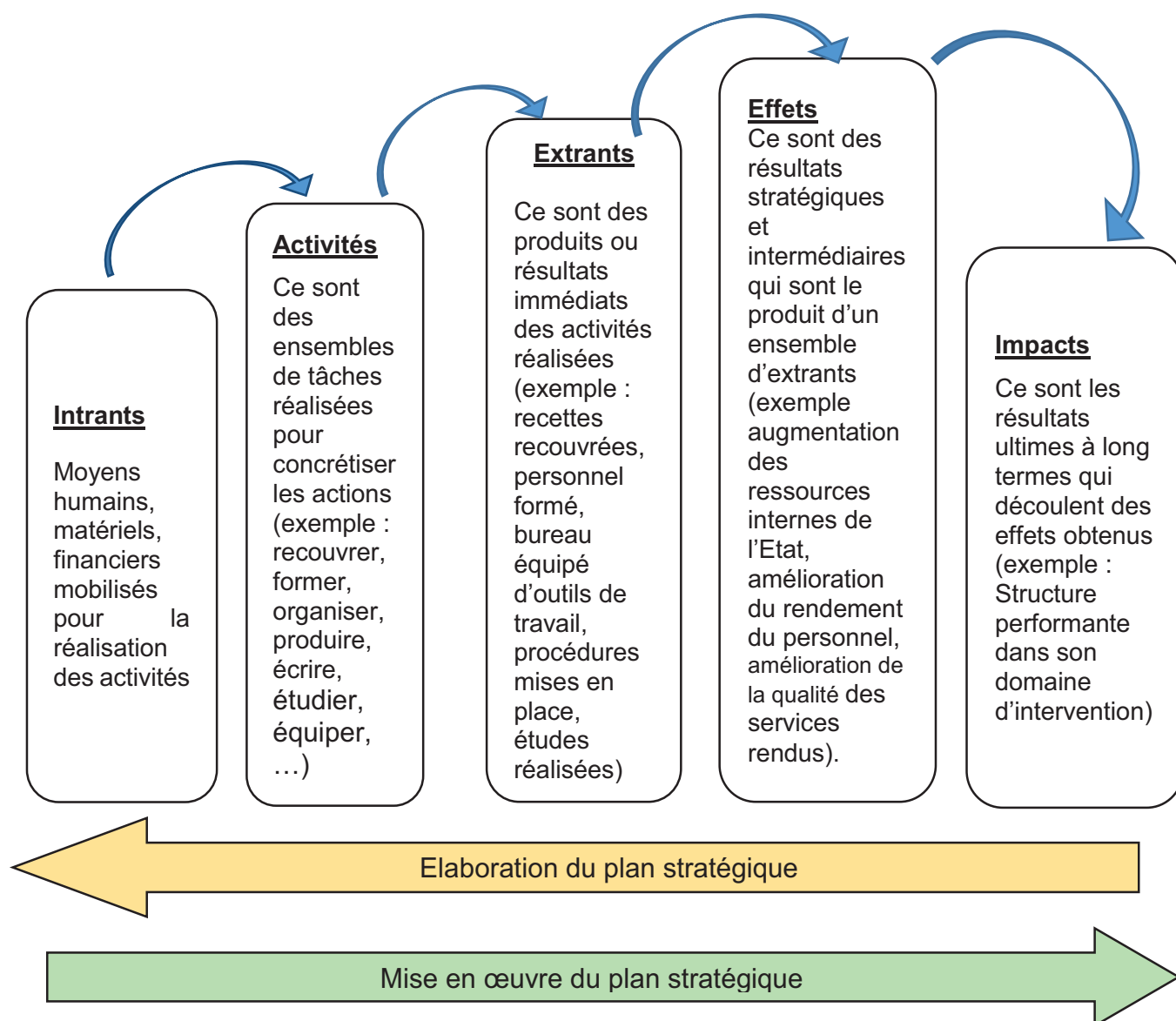
II.4.1.5. Détermination de la chaîne des résultats

Les résultats stratégiques sont conçus de sorte qu'ils soient atteints à l'issue de la période de mise en œuvre du plan stratégique.

Chaque résultat stratégique peut être composé de plusieurs résultats intermédiaires qui sont des regroupements d'extrants ou résultats immédiats. L'extrant constitue le tout premier résultat engendré par une activité.

La transformation d'intrants en résultats permet d'introduire la notion de chaîne de résultats qui, selon une logique horizontale, fait référence aux liens qui s'établissent entre les intrants, les activités et les résultats. C'est aussi, selon une logique verticale, un ensemble de résultats liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet et qui sont obtenus dans le temps auprès de groupes cibles différenciés.

Le schéma suivant synthétise les composantes de la chaîne de résultats.



Le développement des orientations ou axes stratégiques doit se poursuivre par l'élaboration du cadre logique qui est un outil de suivi et d'évaluation du plan stratégique. Le contenu de cet outil sera développé dans la troisième partie du présent guide.

II.4.1. Instruments de mise en œuvre et mécanisme de financement du plan stratégique

Pour une mise en œuvre réussie du plan stratégique, il est nécessaire d'élaborer un plan d'actions et un plan de travail annuel de la structure et de déterminer le mécanisme de financement.

II.4.2.1. Instruments de mise en œuvre du plan stratégique

Les instruments de mise en œuvre du plan stratégique sont le plan d'actions triennal-glissant et le plan de travail annuel de la structure.

a. Plan d'actions.

Un plan d'actions est un ensemble d'activités hiérarchisées, chiffrées, assorties d'indicateurs de suivi et de résultat. L'appellation « plan d'actions » diffère d'une entité à une autre. On rencontre des dénominations du genre : plan opérationnel, plan d'actions opérationnel ou plan d'actions prioritaires (PAP).

Le plan d'actions est généralement triennal-glissant et représente la traduction des actions en termes d'activités précises pour chacun des services ou départements de la structure. Les coûts des différentes activités étant estimés en fonction des normes établies.

En résumé le plan d'actions triennal- glissant comprend :

- une synthèse des objectifs et des axes stratégiques du PS ;
- les résultats stratégiques et intermédiaires attendus ;
- les actions et les activités programmées par action sur trois années ;
- les extrants ou produits attendus de l'exécution des activités ;
- les services ou département responsables de l'exécution des différentes activités ;
- les coûts estimatifs annuels des activités programmées sur les trois années ainsi que les sources de financement.

Tous ces éléments sont regroupés dans un tableau qui constitue la matrice du plan d'actions.

Tableau 8 : Matrice de plan d'actions triennal glissant du plan stratégique

Logique d'intervention	Résultat Stratégiques/résultats intermédiaires/ Extrants	Responsable /Partenaires	Programmation Physique						Programmation Financière			Total PAP	Source de Financement
			N+1				N+2	N+3	N+1	N+2	N+3		
			T1	T2	T3	T4							
AXE 1 :	RS 1:												
Action 1.1:	RI 1.1 :												
Activité 1.1.1	Extrants 1.1.1												
A1.1.2	E1.1.2												
A1.1.n	E1.1.n												
Action 1.2	RI 1.2												
Activité 1.2.1.	E 1.2.1												
A 1.2.n	E 1.2.n												
AXE 2	RS 2:												
Action 2.1	RI 2.1 :												
Activité2.1.1	E2.1.1												
A 2.1.n	E2.1.n												
Action 2.2	RI 2.2												
Aacivité2.2.1	E 2.2.1												
A2.2.n	E 2.2.n												
	TOTAL GENERAL												

Une activité est un ensemble de tâches menées en vue de produire un résultat précis appelé extrant. Elle suscite la mobilisation des intrants (ressources matérielles, humaines et financières) pour sa réalisation.

Le coût est précisé pour chaque activité dans la matrice du plan d'actions et doit être correctement évalué.

Encadré 2 : Evaluation du coût des activités

Une sous-évaluation ou une surévaluation du coût d'une activité conduit au gaspillage des ressources. En effet, la surévaluation prive d'autres activités de ressources, alors que la sous-évaluation ne permet pas de produire l'extrait et donc compromet l'action, en empêchant l'activité d'être réalisée. Le coût d'une activité est le montant total des dépenses nécessaires à sa réalisation ou à la production de son extrait.

Les dépenses comprennent les coûts d'investissement tel que les études de pré faisabilité/ faisabilité, les études techniques préalables des dossiers d'exécution, mais également les charges de fonctionnement nécessaires au suivi de l'exécution de l'activité.

Les techniques d'estimation des coûts des activités peuvent se baser sur des méthodes telles que:

- l'estimation par analogie (basée sur les valeurs de paramètre d'une activité antérieure) qui se fonde sur l'information historique et le jugement d'expert ;
- l'estimation ascendante qui consiste en une décomposition détaillée de l'activité en niveau inférieur, procéder à l'estimation de ces niveaux inférieurs et en faire le cumul.

b. Plan de travail annuel

Le plan de travail annuel constitue la tranche annuelle du plan d'actions. Il est généralement élaboré en début d'année et est composé :

- d'activités prévues dans l'année, les périodes d'exécution, les services responsables ainsi que les coûts estimatifs ;
- de résultats attendus visés pour l'année ;
- d'indicateurs de processus qui seront utilisés pour mesurer les progrès vers les résultats ;
- d'actions complémentaires prévues incluant le suivi des risques et de l'évolution des contextes national et international ;
- du plan de suivi pour l'année, y compris la méthodologie et la répartition des responsabilités entre les acteurs.

c. Charte des responsabilités

Au regard de chaque résultat (résultat stratégique, résultat intermédiaire et extrait) précédemment défini, il s'agit de déterminer les centres de responsabilités.

La mise en œuvre des activités requiert de déterminer :

- Qui supervise ?
- Qui agit ?
- Qui collabore en participant ?
- Et parfois qui contribue par sa fonction habituelle ?

C'est ce qui explique l'élaboration d'une matrice dans laquelle on retrouvera les rôles suivants:

- le rôle de Leader: il conseille, oriente, coordonne et donne du support en matière d'analyse et de planification des activités au responsable. Il assure aussi la liaison entre le responsable et le (s) contributeur (s) ;
- le rôle de Responsable: il est investi d'une certaine délégation de pouvoir par le leader aux fins de réaliser les activités qui concourent à l'obtention du résultat ;
- le rôle de Contributeur (s): il apporte sa participation à l'atteinte du résultat à la charge du responsable.

Tableau 9 : Charte de responsabilité

Résultats escomptés	Chef de fils	Responsables	Contributeurs
R1 : Résultat stratégique	X		
R1.1.Résultat intermédiaire		X	
E 1.1.1. Exrant			X

II.4.2.2. Mécanisme de financement

Toute action nécessite la réalisation d'un plan de financement pour en assurer la cohérence et la faisabilité financière. Celui-ci indique comment les différents postes de dépenses prévus seront financés dans le temps, c'est-à-dire les sources de financement et l'affectation des ressources pour les années considérées.

Tableau 10 : Canevas d'estimation des coûts

Axes	Source de financement	Coût					Total
		N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	
Axe 1	Budget de l'Etat						
	Autres PTF						
Axe 2	Budget de l'Etat						
	Autres PTF						
Axe n	Budget de l'Etat						
	Autres PTF						
Total							

II.5. Quatrième phase : dispositif de suivi et d'évaluation

II.5.1. Instances de suivi et d'évaluation

Les instances de suivi-évaluation se situent à deux niveaux : l'Assemblée générale de la structure et le Conseil de direction.

- L'Assemblée générale

L'Assemblée générale est l'instance suprême du dispositif de pilotage et de suivi-évaluation du plan stratégique. Présidée par le premier responsable et regroupant l'ensemble des agents, elle est chargée d'orienter et de coordonner la mise en œuvre du plan stratégique, d'examiner et d'adopter les PAP, les plans de travail annuel et les rapports de mise en œuvre et de formuler des recommandations et toutes mesures correctives idoines pour la bonne mise en œuvre du plan stratégique.

- Le Conseil de direction

Le Conseil de direction est l'instance chargée d'apprécier périodiquement les niveaux d'exécution physique et financière des activités en rapport avec les objectifs fixés, de proposer des solutions aux difficultés rencontrées et de donner des orientations pour la bonne exécution des activités.

II.5.2. Acteurs de suivi et d'évaluation

Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique portera sur l'état de réalisation des activités à partir des indicateurs et des cibles associées. Les activités de suivi et d'évaluation sont assurées par un secrétariat technique qui peut être logé au niveau de la Cellule d'Appui Technique (CAT) ou de la Cellule de Contrôle Interne et de Suivi-Evaluation (CCI-SE). Ce secrétariat est constitué de représentants de chaque direction ou service de la structure.

Le Secrétariat technique est chargé d'élaborer les projets de PAP, les plans de travail annuel et leurs rapports de mise en œuvre. En outre, il est chargé de soumettre ces différents documents à l'appréciation des instances de validation.

II.6. Cinquième phase : hypothèses et analyse des risques

II.6.1. Hypothèses

Les hypothèses désignent les conditions nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés. Elles incluent des conditions internes et/ou externes à la structure pour que les extrants, les résultats intermédiaires et ultimes se réalisent comme prévu.

Exemples de conditions internes :

- ❖ Capacité des ressources humaines à maîtriser les connaissances acquises et les nouveaux outils introduits ;
- ❖ Capacité de l'institution partenaire à implanter les changements requis, à mobiliser et à maintenir en poste les ressources humaines requises.

Exemple de condition externe :

Volonté politique d'entreprendre et de mener à terme les réformes institutionnelles au sein du MINEFID.

II.6.2. Analyse des risques

Pendant la mise en œuvre de leurs activités les structures sont susceptibles d'être confrontées à des événements non désirables issus de leur environnement socio - économique qui, selon leur importance, peuvent influencer négativement l'atteinte de leurs résultats et leur pérennité. Cette situation exige plus de réactivité et d'adaptabilité de la structure afin de minimiser les impacts potentiels de ces événements.

II.6.2.1. Identification et gestion des risques

Le risque est la possibilité de réalisation d'un événement non désirable, plus ou moins prévisible dont les conséquences sont susceptibles de porter préjudice au déroulement de l'activité d'une organisation ou d'une initiative, à l'atteinte de ses résultats, à sa pérennité. Cette définition indique que le risque se caractérise à la fois par le danger, l'incertitude et la menace.

Pour mesurer le risque, l'on s'appuie sur l'état plus ou moins critique auquel il conduit et qui se traduit par une formule qui est le produit des deux dimensions du risque à savoir :

- Son incertitude : existence d'événements potentiels susceptibles de se réaliser
= Probabilité d'occurrence
- Sa conséquence : suite logique négative
= gravité ou impact

On a donc la formule : Criticité du risque = Probabilité d'occurrence x gravité

La probabilité d'occurrence est placée sur une échelle graduée de 1 à 3 où 1 = probabilité faible, 2 = probabilité moyenne et 3 = probabilité élevée.

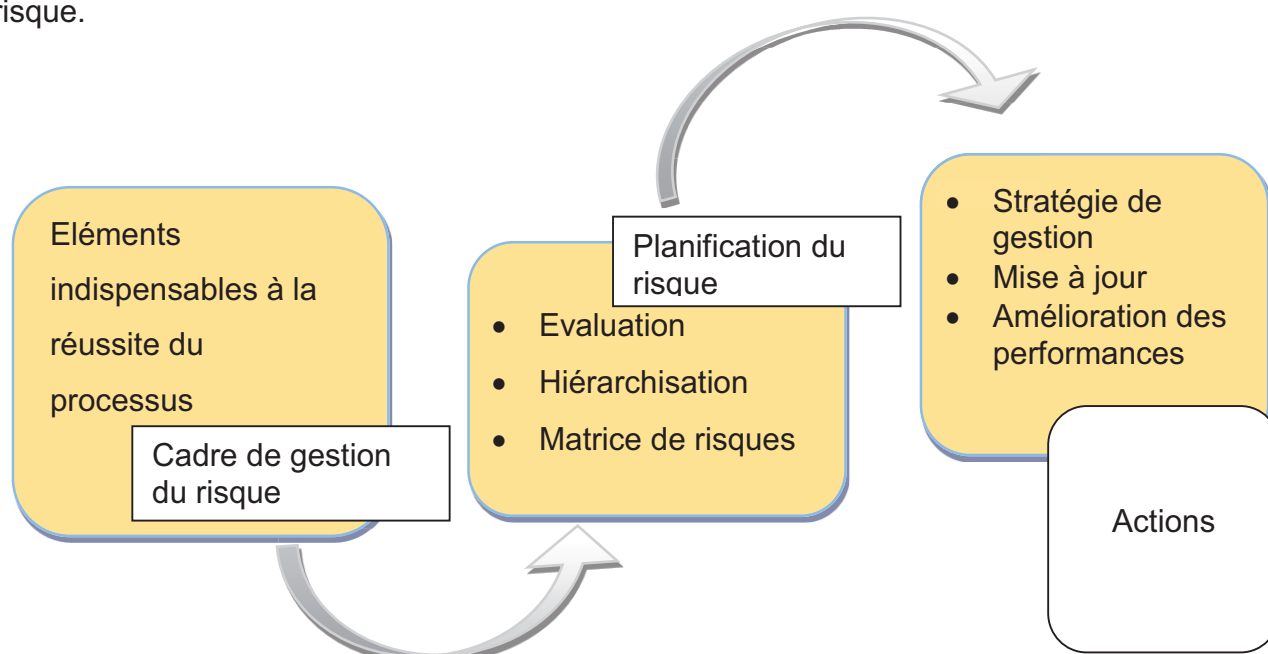
De même l'incidence est placée sur une échelle graduée de 1 à 3 où 1 = gravité faible, 2= gravité moyenne et 3 = gravité élevée.

Le croisement de ces deux dimensions permet d'obtenir le tableau ci-dessous appelé « Matrice des risques ».

Tableau 11 : Matrice des risques

		Incidence		
Occurrence		Faible	Moyenne	Elevée
	Faible	Risque de criticité faible	Risque de criticité faible	Risque de criticité modérée (à surveiller)
	Moyenne	Risque de criticité faible	Risque de criticité modérée (à surveiller)	Risque de criticité élevée (à atténuer)
	Elevée	Risque de criticité modérée (à surveiller)	Risque de criticité élevée (à atténuer)	Risque de criticité élevée (à atténuer)

La gestion de risques est un processus dans lequel on définit le cadre de gestion de risque, la planification du risque, la définition de stratégies et plans d'actions et l'actualisation du risque.



Les modalités de gestion des risques dépendent souvent de leur criticité. Un risque de criticité faible sera facilement accepté alors qu'un risque de criticité élevée a besoin d'être atténué ou parfois transféré.

D'une manière générale, les stratégies de gestion des risques relèvent de cinq (5) catégories dénommées ECART.

Tableau 12 : Stratégies de gestion des risques

Dénomination	Stratégies	Exemple de risque selon la catégorie
E	Eviter le risque	Les habitants de Mani, au sud des Etats Unis quittent la ville pour éviter l'œil du cyclone.
C	Contourner le risque	Face à l'insuffisance de capacité pour réaliser certaines activités, la structure peut faire appel à une expertise externe ponctuelle.
A	Accepter le risque ou s'adapter au risque	Les paysans du Burkina s'adaptent aux conditions pluviométriques déficitaires pouvant compromettre leurs récoltes en utilisant les nouvelles techniques agricoles et de semences adaptées comme mesure d'adaptation
R	Réduire le risque	Face au déficit de production agricole, le gouvernement subventionne l'importation de céréales pour réduire le risque de flambée des prix.
T	Transférer le risque	Je souscris une assurance par laquelle je transfère le risque d'obligation à la suite d'un d'accident à une société spécialisée.

Aucune de ces stratégies ne permet « d'éradiquer » le risque. La fraction restante appelée risque résiduel doit faire l'objet d'une nouvelle qualification au pointage global des risques (le risque résiduel est un risque pour lequel aucune stratégie de réponse significative ne peut être mise en œuvre).

II.6.2.2. Outils de suivi des risques

Des outils ont été développés pour suivre le risque et actualiser sa probabilité et son incidence. Ils sont présentés à travers les tableaux suivants :

Tableau 13 : Détermination de l'importance des risques

N°	Énoncé de risque	Occurrence 1 : faible 2 : moyenne 3 : élevée	Incidence 1 : faible 2 : moyenne 3 : élevé	Criticité = occurrence x incidence	Pondération	Criticité pondérée

Tableau 14: indicateurs de suivi- évaluation du risque

N°	Enoncé de risque	Indicateur	Niveau actuel	Niveau antérieur	Niveau d'alerte	Evaluation	Action	
							Oui	Non

Tableau 15: Choix des stratégies d'atténuation des risques

N°	Énoncé de risque	Atténuation	
		Stratégie	Activités

II.7. Sixième phase : validation du plan stratégique

Dans cette phase il s'agit de définir les instances possibles de validation du plan stratégique. C'est un processus interne à l'élaboration du plan qui permet de vérifier que chaque étape du processus satisfait aux exigences d'un document de qualité.

La phase de validation proprement dite comprend trois étapes : la validation technique, la validation en Assemblée générale de la structure et la validation en commission permanente de concertation.

II.7.1. Validation technique

Le projet de document de plan stratégique une fois élaboré fait d'abord l'objet d'une validation technique au cours d'un atelier. L'atelier technique de validation regroupe le comité de pilotage, le groupe de rédaction et l'équipe dirigeante de la structure. Ce groupe peut être élargi à d'autres personnes de ressources internes ou externes à la structure. L'atelier technique de validation doit permettre à toutes les entités de la structure de discuter des objectifs qui leur sont assignés, des axes qu'ils doivent mettre en œuvre, et des moyens qui leur sont affectés à cet effet.

Les amendements formulés lors de cet atelier sont pris en compte dans le document qui est soumis cette fois à l'Assemblée générale de la structure pour examen.

II.7.2. Validation en Assemblée générale de la structure

La validation en Assemblée générale est indispensable pour favoriser une appropriation du plan et faciliter l'adhésion du personnel pour sa mise en œuvre réussie. Le document amendé par l'Assemblée générale de la structure est transmis en Commission Permanente de Concertation (CPC) pour validation et adoption.

II.7.3. Validation et adoption en commission permanente de concertation

La validation et l'adoption en CPC permettent de favoriser une implication et une adhésion des autres structures à la réussite de la mise en œuvre du plan stratégique. Le document adopté en CPC devient officiel. Il est rendu opérationnel à travers son plan d'actions élaboré à cet effet.

PARTIE III :
PRATIQUE DU SUIVI ET
DE L'ÉVALUATION DES PLANS

La réussite de la mise en œuvre du plan stratégique repose en partie sur la qualité du système de suivi et d'évaluation mis en place. Le suivi et l'évaluation sont des processus complémentaires d'aide à la décision qui fournissent aux acteurs des informations sur les progrès réalisés par rapport à la situation de référence ainsi que les explications y relatives. Ils font appel à des indicateurs de résultats orientés vers des cibles préalablement fixées. Cette partie du guide entend donner aux utilisateurs un contenu aux concepts de suivi, d'évaluation, d'indicateur et de cible d'une part, et mettre à leur disposition les outils et instruments de suivi et d'évaluation des plans stratégiques d'autre part.

III.1. Suivi du plan stratégique

III.1.1. Concept de suivi

Le suivi du plan stratégique est un processus continu de collecte systématique, d'analyse, d'utilisation et de communication des informations relatives à son exécution. Il permet de vérifier si :

- les ressources promises ont été fournies et sont suffisantes ;
- les acteurs en présence possèdent les compétences techniques et professionnelles pour exécuter leurs tâches ;
- les activités déployées sont conformes au plan de travail ;
- le plan de travail est réalisé et a produit des résultats conformément aux attentes du plan stratégique ;
- etc.

Le suivi est entrepris dès le démarrage et se poursuit tout au long de la période d'exécution du plan stratégique. Il permet de repérer les anomalies en cours d'exécution du plan stratégique et d'apporter des mesures correctives en vue de pallier les faiblesses rencontrées.

Le suivi se fait sur la base d'indicateurs et d'instruments définis au moment de la formulation du plan stratégique.

III.1.2. Indicateurs de suivi du plan stratégique

III.1.2.1. Notions d'indicateur et de cible

Un indicateur est une grandeur spécifique observable et mesurable qui sert à montrer les changements obtenus ou les progrès accomplis par un programme ou une action en vue de la réalisation d'un effet spécifique. Il permet de porter un jugement sur l'utilisation des moyens et les résultats obtenus, au regard des objectifs visés et des besoins à satisfaire dans la mise en œuvre d'un plan stratégique. Il peut être quantitatif (nombre, taux, etc.) ou qualitatif

(jugement de valeur, perception, etc.). Ces deux types d'indicateurs peuvent être combinés afin de mieux expliquer certaines situations. L'élaboration des indicateurs nécessite que les objectifs et les résultats attendus soient clairement définis dans un lien de causalité et non susceptibles d'interprétation.

Tableau 16 : Types d'indicateurs selon la forme d'expression

Types	Exemples
Indicateurs quantitatifs : Mesures statistiques quantitatives (nombre, fréquence, pourcentage, ratio...)	Taux de recouvrement des recettes de porte
Indicateurs qualitatifs : Jugements qualitatifs ou perception (congruence avec, qualité de, adéquation entre, niveau de satisfaction de...)	Niveau de satisfaction des bénéficiaires du service.

Quant à la cible, elle désigne la valeur précise de l'indicateur visée à une période donnée. Les cibles sont précises et normalement quantifiables. Elles sont généralement présentées en valeur chiffrée sur une échelle de référence, en nombre absolu ou en pourcentage. Les cibles doivent être définies par rapport à une situation de référence.

On distingue en général quatre (04) types d'indicateurs en lien avec les différents niveaux de résultats attendus dans la mise en œuvre du plan stratégique :

- **les indicateurs d'intrants** : ils permettent de suivre les moyens mis pour la réalisation des activités du plan stratégique;
- **les indicateurs d'extrants (ou de produit)** : ils permettent de suivre le premier niveau de résultats issus immédiatement de la réalisation d'une activité;
- **les indicateurs d'effets** : ils permettent de suivre les résultats à court et moyen termes produits par les extrants;
- **les indicateurs d'impact** : ils traduisent l'addition des effets directs et indirects d'un ou de plusieurs objectifs opérationnels par rapport aux objectifs stratégiques prédéfinis.

III.1.2.2. Critères de sélection des indicateurs

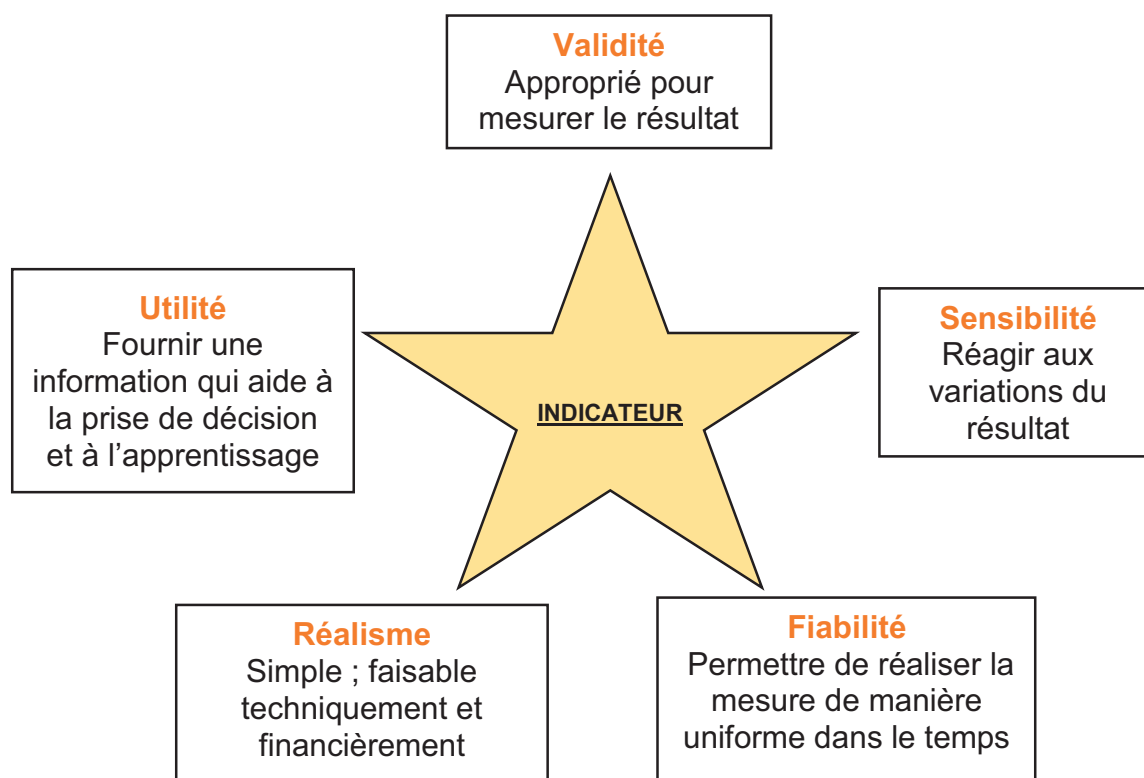
Un bon indicateur doit être SMART, c'est-à-dire :

- **Spécifique** : spécifique à un résultat précis ;

- **Mesurable** : quantifiable ou observable ;
- **Accessible** : facile à obtenir ;
- **Réaliste** : Réaliste et cohérent par rapport aux ressources disponibles et aux objectifs visés ;
- **Temporel** : défini dans une période de temps bien déterminé.

Tout comme l'indicateur, la cible doit être SMART.

Un indicateur pertinent doit tenir compte des caractéristiques décrites par le schéma suivant :



Pour sélectionner les indicateurs de suivi, il est conseillé d'en constituer une liste exhaustive. Il convient ensuite d'en extraire les plus pertinents, qui remplissent les critères SMART et répondent mieux aux critères de validité, de sensibilité, de fiabilité, d'utilité et de réalisme. L'approbation des indicateurs choisis doit se faire en concertation avec tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du plan stratégique.

III.1.3. Outils de suivi du plan stratégique

Les principaux outils utilisés pour le suivi du plan stratégique sont le cadre logique, le cadre de mesure des résultats ou de rendements, le cadre de suivi des activités et des extrants. L'utilisation de ces outils permet de produire les rapports de performance, les rapports de suivi et les rapports d'évaluation.

III.1.3.1. Matrice du cadre logique

Le cadre logique ou la matrice du cadre logique est un schéma conceptuel qui permet d'arriver à une formulation précise et une compréhension uniforme de la stratégie de développement de la structure. Il permet de compléter la définition des objectifs par les indicateurs de mesure d'impacts, d'effets, de résultats ou d'extrants du plan stratégique. Il vise en outre à garantir la pertinence et la cohérence de ces objectifs.

Pour un plan stratégique, la vérification de la cohérence des choix stratégiques se fait à partir des éléments de la chaîne des résultats. Le cadre logique d'un plan stratégique doit :

- refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs ;
- indiquer comment on peut vérifier si les objectifs ont été atteints ;
- définir quelles sont les hypothèses et les risques échappant au contrôle et susceptibles d'influencer la réussite de la stratégie.

Tableau 17 : Canevas de la matrice cadre logique

Logique d'intervention	Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
Objectif global : Quel est l'objectif global visé dans le plan stratégique ? Quelle est la finalité de la stratégie ?	Quel est le résultat global ou l'impact attendu à long terme de la stratégie	Quels sont les indicateurs-clefs liés à l'objectif global ?	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs?	
Axe stratégique 1 :				
Objectif Stratégique 1 :	Quel est le résultat stratégique envisagé par l'objectif stratégique 1 ?	Quels indicateurs qualitatifs et quantitatifs montrent que, et dans quelle mesure, l'objectif stratégique 1 est atteint ?	Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?	Quels facteurs et conditions hors du contrôle direct sont nécessaires pour atteindre ces objectifs ? Quels sont les risques à prendre en considération ?
Actions 1.1 ; Action 1.2 Action 1.n	Quels sont les résultats concrets intermédiaires envisagés par actions ? Quels sont les effets et le bénéfice prévus ? Quels sont les améliorations et changements produits attendus ?	Quels indicateurs permettent de mesurer que, et dans quelle mesure, que les actions atteignent les résultats intermédiaires prévus ?	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?	Quels facteurs et conditions doivent être réalisés pour obtenir les résultats attendus de ces actions dans les limites du calendrier ?
Quelles actions concrètes concourent à l'atteinte de l'objectif stratégique 1 ?				
Axe stratégique 2 :				
Objectif stratégique 2 :	Quel est le résultat stratégique envisagé par l'objectif stratégique 2 ?	Quels indicateurs qualitatifs et quantitatifs montrent que, et dans quelle mesure, l'objectif stratégique 2 est atteint ?	Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?	Quels facteurs et conditions hors du contrôle direct sont nécessaires pour atteindre ces objectifs ? Quels sont les risques à prendre en considération ?
Actions 2.1, Actions 2.2 Action 2.n	Quels sont les résultats concrets intermédiaires envisagés par action ? Quels sont les effets et le bénéfice prévus ? Quels sont les améliorations et changements produits attendus ?	Quels indicateurs permettent de mesurer que, et dans quelle mesure, que les actions atteignent les résultats intermédiaires prévus ?	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?	Quels facteurs et conditions doivent être réalisés pour obtenir les résultats attendus de ces actions dans les limites du calendrier ?
Quelles actions concrètes concourent à l'atteinte de l'objectif stratégique 2 ?				

III.1.3.2. Cadre de mesure de rendement

Le cadre de mesure des résultats ou de rendement (CMR) est un outil complémentaire à la matrice du cadre logique (MCL). Il précise, qui fera quoi, quand et comment et sert à planifier de façon systématique la collecte de données sur le niveau d'atteinte des résultats. Le cadre de mesure de rendement comporte de nombreux avantages en ce sens qu'il sert notamment à :

- favoriser l'appropriation et l'engagement des intervenants dans l'évaluation du rendement ;
- déterminer l'état d'avancement des résultats au niveau des extrants, des effets et de l'impact ;
- constituer un support de dialogue interne à la structure et alimenter le cadre de mesure de rendement du plan stratégique au niveau ministériel.

Tableau 18: canevas de cadre de mesure de rendement du plan stratégique

	Indicateurs	Valeurs de référence	Cibles	Sources de vérification	Méthode de calcul de l'indicateur	Fréquence de calcul de l'indicateur	Service responsable
Résultats de développement	Indicateurs de rendements						
Impact							
effets							
1							
2							
Extrants							
1							
2							
Intrants pour les opérations	Indicateurs de processus						
Ressources financières							
1							
2							
Ressources humaines							
1							
2							
Ressources Matérielles							
1							
2							

Les indicateurs et leurs valeurs doivent être cohérents avec la hiérarchie des résultats attendus et les activités des actions. Les différents services responsables du renseignement de ces indicateurs et leur transmission au service en charge du suivi doivent être également identifiés.

Les sources de données du cadre de mesure de rendement désignent les personnes ou les organisations d'où proviennent les données. Leur identification appelle les considérations suivantes : (i) il peut être nécessaire de développer les capacités des personnes ou des organismes en collecte de données ;(ii) il est nécessaire de déterminer la source des données pour chaque indicateur et (iii) changer de sources de données pourrait nuire à la fiabilité des données.

La méthode de calcul de l'indicateur précise la formule à utiliser pour renseigner l'indicateur.

Pour la fréquence du calcul de l'indicateur, c'est la périodicité à laquelle l'indicateur doit être renseigné (mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle, ...). Cette fréquence est en rapport avec la nature de l'information et le calendrier de diffusion de l'information (rapport).

Quant au service responsable, les questions suivantes permettent de clarifier le partage des rôles et responsabilités :

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

En plus de ces principaux outils, des applications métiers (logiciel de suivi, etc.) peuvent être utilisés afin de suivre la mise en œuvre des activités.

III.1.3.3. Cadre de suivi des activités et des extrants

Ce cadre permet de suivre la mise en œuvre du plan de travail annuel (activités et extrants) c'est-à-dire l'exécution de l'ensemble des activités programmées par la structure au cours de l'année. Il prend aussi en compte les activités non programmées mais réalisées par la structure.

Le cadre de suivi des activités et des extrants est un outil qui permet de vérifier régulièrement la cohérence entre les extrants obtenus, ceux attendus et les moyens mis dans la réalisation des activités afin de déceler les éventuels écarts et de prendre des mesures correctives.

Tableau 19 : canevas de suivi de la mise en œuvre des activités

Axes stratégiques	Objectifs stratégiques	Actions	Activités Programmées	Activités Programmées réalisées	Activités Programmées en cours de réalisation	Activités Programmées n'ayant pas connu de début d'exécution	Activités non Programmées réalisées

Tableau 20 : canevas de suivi décisionnel des résultats

Axes stratégiques	Objectifs stratégiques	Actions	Activités prévues	Résultats attendus	Moyens de réalisation	Période de réalisation	Résultats obtenus	Indicateurs de vérification				Note explicative des écarts	Actions correctrices ou mobilisatrices	Services responsables
								intitulé	Valeur à N-1	Cible à N	Niveau atteint à N			

Il peut être également fait appel à d'autres outils dont l'utilisation permet d'assurer efficacement le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et de son plan d'actions, en fonction de la nature des informations souhaitées.

Il s'agit entre autres de la fiche d'information du CMR, du tableau de bord des principaux indicateurs, de la matrice de suivi du plan d'actions et des rapports de mission de supervision.

- **La fiche d'information du CMR** : elle permet de suivre la progression des résultats entre deux (02) instants donnés au cours de la période.
- **Le tableau de bord des principaux indicateurs** : il indique pour chaque résultat et pour chaque indicateur le niveau d'atteinte des cibles annuelles fixées et en fait une analyse assortie d'observations par rapport à la situation de référence.
- **La matrice de suivi du plan d'actions** : elle présente la tranche annuelle des activités préconisées dans le plan d'actions. Elle en indique la programmation physique et financière annuelle ainsi que le taux d'exécution des activités en fin de période assortis de commentaires.
- **Les rapports de mission de supervision** : ils présentent le niveau de réalisation des activités, les difficultés rencontrées dans le cadre de l'exécution des activités assorties de recommandations.

Les canevas de ces outils sont joints en annexe.

Somme toute, le suivi du plan stratégique est une activité de routine, permanente et interne. Il n'indique pas nécessairement les causes des progrès observés. L'évaluation est de nature à compléter le suivi, notamment sous un angle beaucoup plus analytique.

III.2. Evaluation du plan stratégique

L'évaluation est l'appréciation périodique et objective du plan stratégique, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Elle consiste à examiner la chaîne des résultats (intrants, activités, extrants, effets et impacts), les processus, les facteurs contextuels et les rapports de cause à effet afin de comprendre les accomplissements ou le manque d'accomplissements dans la mise en œuvre du plan stratégique.

Les constats, recommandations et enseignements d'une évaluation doivent être utilisés pour informer les processus décisionnels subséquents.

III.2.1. Types d'évaluation

Il existe deux approches d'évaluation : l'approche selon la nature de l'évaluateur et celle selon le cycle du plan stratégique.

III.2.1.1. Approche selon la nature de l'évaluateur

Selon cette approche, deux formes d'évaluation sont généralement retenues : l'évaluation interne et celle externe.

L'évaluation interne, encore appelée auto-évaluation, est menée par des acteurs de l'exécution du plan stratégique, en l'occurrence la structure publique elle-même. Si ce type d'évaluation a le mérite de présenter un gain de qualité, en ce sens qu'elle est réalisée par des acteurs immédiatement imprégnés des actions retenues, il présente tout de même la faiblesse d'être parfois partial et peu critique. Au sein du MINEFID, l'évaluation interne du plan stratégique est préconisée, avec l'appui technique de la DGESS.

Quant à **l'évaluation externe**, elle est réalisée par des acteurs externes au processus de mise en œuvre du plan stratégique qui peuvent être des bénéficiaires, des bailleurs de fonds ou des consultants commis à cette tâche. Elle peut être menée en amont et/ou en aval de l'exécution du plan stratégique. Elle vise à ressortir les points positifs et négatifs des interventions assortis de recommandations. Ce type d'évaluation a le mérite d'admettre un regard extérieur sur le processus et la mise en œuvre du plan stratégique, garantissant ainsi plus d'objectivité. Il est nécessaire d'établir au préalable un cahier des charges et des termes de références clairement définis, afin d'orienter l'exercice et d'éviter les dérapages. Les TDR doivent spécifier à quelles questions l'évaluation est supposée répondre, et quels types de résultats sont attendus.

A présent que peut-on retenir de l'analyse sous l'angle du cycle du plan stratégique ?

III.2.1.2. Approche selon le cycle du plan stratégique

Il est distingué différents types d'évaluation que sont : l'évaluation ex ante, l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale et l'évaluation ex post.

L'évaluation ex ante : elle intervient au besoin avant la phase préparatoire du processus d'élaboration du plan stratégique. Elle a pour but de faire l'état des lieux en mettant un accent particulier sur l'analyse de la situation qui recommande l'élaboration de la stratégie.

L'évaluation à mi-parcours : elle intervient au cours de l'exécution du plan stratégique, selon une périodicité préétablie ou au besoin. Elle peut se faire 2 ou 3 ans après le début de la mise en œuvre du plan stratégique et vise à répondre aux préoccupations suivantes :

- les objectifs fixés pour une certaine étape ont-ils été atteints ?
- les objectifs sont-ils toujours valables ?
- les objectifs fixés pour la fin du plan d'actions seront-ils atteints ?
- une nouvelle planification est-elle nécessaire ?

L'évaluation finale ou globale : elle est juste une variante de l'évaluation à mi-parcours. Elle intervient à la fin de l'exécution du plan stratégique.

L'évaluation ex post : elle consiste en une évaluation d'impact du plan stratégique. Elle vise à apprécier si la stratégie a atteint son but ultime tel que défini par l'objectif global initial. Elle cherche entre autre à établir si les changements constatés sont dus à l'intervention ou sont le fait d'autres facteurs externes et à évaluer son efficacité par rapport à d'autres interventions.

S'agissant du plan stratégique des structures, l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale sont les plus pertinentes.

De manière générale, l'évaluation se table sur un certain nombre de critères qu'il convient d'éclaircir.

III.2.2. Critères d'évaluation

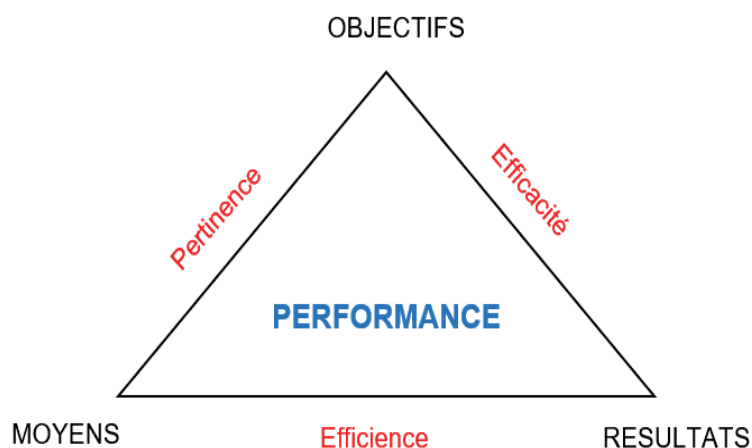
L'évaluation permet de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des interventions et leurs contributions aux résultats obtenus. Elle doit fournir des informations crédibles, fiables et utiles pour soutenir la prise de décisions en termes de poursuite, d'amélioration, d'extension ou d'abandon.

La pertinence : Elle rapporte les objectifs fixés aux intrants ou moyens (financiers, humains et matériels) à acquérir tout en tenant compte de l'évolution du contexte dans lequel l'entité ou la structure se trouve. En d'autres termes, elle traduit la mesure dans laquelle l'élaboration du plan stratégique est adaptée au contexte et aux besoins de la structure et vient compléter de manière cohérente les autres outils de planification.

L'efficacité : elle évalue dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints. Elle met donc en lien les objectifs fixés et les résultats obtenus.

L'efficience : elle rapporte les résultats obtenus aux intrants ou moyens utilisés. Elle évalue dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints et à moindre coût.

Ces trois premiers critères sont schématisés sous la forme d'un triangle dénommé le « Triangle de Gilbert » présenté comme suit.



L'impact : la notion d'impact se réfère aux résultats du plan stratégique appréciés en fonction des objectifs de développement ou des buts à long terme. L'impact représente les changements positifs ou négatifs, induits par la mise en œuvre du plan stratégique de la structure. Il ne peut être évalué qu'après l'achèvement de la mise en œuvre du plan. Pour ce faire, il importe de mettre en place un système de collecte de données de base et des indicateurs de suivi et d'évaluation au cours de la mise en œuvre du plan stratégique.

La durabilité ou pérennité : elle vise à mesurer si les effets de la stratégie pourront persister après sa mise en œuvre. Il existe deux types de durabilité : la durabilité statique qui concerne les mêmes flux d'avantages continus aux mêmes acteurs et la durabilité dynamique qui concerne l'utilisation par les acteurs initiaux et /ou par d'autres acteurs des résultats du plan stratégique dans un contexte différent ou un environnement en évolution, et à l'adaptation desdits résultats à ce contexte ou environnement.

Avant de passer à l'évaluation proprement dite, il est utile de se demander si la conception du plan stratégique permet-elle de réaliser l'évaluation ? La réponse à cette question dépendra des différentes réponses aux questions suivantes :

- la justification de l'intervention est-elle réaliste?

- est-ce que les objectifs du plan stratégique sont clairs, réalistes et compris de tous les acteurs?
- les indicateurs de performance sont-ils SMART?
- les indicateurs de suivi des performances sont-ils adéquats?
- le cadre logique est-il flexible et sensible aux facteurs externes? Y auraient-ils des modifications à apporter à la logique d'intervention et pourquoi ?

En règle générale, toute mission d'évaluation doit être sanctionnée par un rapport d'évaluation. Il doit être court et rédigé dans un langage clair. La structuration et le contenu du rapport dépendront de l'évaluation proprement dite.

Encadré 3 : *Quelques conditions de réussite du suivi-évaluation du plan stratégique*

Pour réussir le suivi et l'évaluation du plan stratégique, il est nécessaire de mettre en place un bon système de suivi-évaluation. Cela exige un bon diagnostic de la situation de départ qui permettra d'établir une ligne de référence et recueillir des données sur les indicateurs (où sommes-nous actuellement ?). Cela passe également par la détermination des indicateurs clés pour le suivi des résultats, la sélection des cibles, la clarification du rôle et des responsabilités des acteurs (suivi et évaluation), la conception d'outils de suivi-évaluation (cadre logique, cadre de mesures de rendement...), la communication et l'utilisation des données obtenues pour la prise de décision. Le suivi s'appuie sur un système d'information et d'analyse cohérent. L'évaluation quant à elle, devrait fournir des informations permettant de corriger l'intervention pendant son déroulement et/ou d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision pour de futures interventions. Toutefois, il n'existe pas de solution toute faite et la démarche doit être adaptée aux besoins et à la situation.

CONCLUSION

L'accent a été mis tout le long de ce guide sur comment élaborer un plan stratégique à l'aune de la multiplicité de pratiques constaté dans la production de ces outils de planification. Le guide a décrit les différentes étapes par phase du processus d'élaboration d'un plan stratégique.

Un plan stratégique bien compris est un cadre général de pilotage de l'action publique subdivisé en (i) cadre référentiel ; (ii) cadre stratégique ; (iii) cadre d'action ; (iv) cadre de mise en œuvre ; et (v) cadre de suivi-évaluation.

Le plan stratégique permet en outre de choisir judicieusement les instruments de mise en œuvre ainsi que les modalités de suivi-évaluation. Sa structuration présente par ailleurs, l'avantage d'établir une articulation claire entre la politique sectorielle, la stratégie ministérielle et le plan stratégique.

Le présent guide pourra connaître une évolution dans le temps pour tenir compte des adaptations nécessaires aux besoins des utilisateurs.



ANNEXE

ANNEXE 1 : Tableaux de suivi des performances dans la mise en œuvre du plan stratégique

Tableau a : fiche d'information du cadre de mesure du rendement

Résultats escomptés	Résultats t ₀	Résultats t ₁	Variation

Tableau b : Le tableau de bord des principaux indicateurs

Libellé	Intitulé de l'indicateur	Réf.		Année 1				Année n		Observations
		Année	Valeur	Cible	Réal.	Cible	Réal.	Cible	Réal.	
Résultats										

Tableau c : Modèle de canevas de la matrice de suivi du plan d’actions

Logique d'intervention	Résultat Stratégiques/résultats intermédiaires/ Extrants	Responsable /Partenaires	Programmation Physique				Programmation Financière Année N	Etat d'exécution physique de l'activité au 12 Décembre 2018		Etat d'exécution physique de l'activité		Source de Financement
			Année N					Point sur l'état d'exécution, commentaire, observations)	Taux exécution Physique	Exécution financière	Taux	
			T1	T2	T3	T4						
AXE 1 :	RS 1:											
Action 1.1:	RI 1.1 :											
Activité 1.1.1	Extrants 1.1.1											
A1.1.2	E1.1.2											
A1.1.n	E1.1.n											
Action 1.2	RI 1.2											
Activité 1.2.1.	E 1.2.1											
A 1.2.n	E 1.2.n											
AXE 2	RS 2:											
Action 2.1	RI 2.1 :											
Activité2.1.1	E2.1.1											
A 2.1.n	E2.1.n											
Action 2.2	RI 2.2											
Aactivité2.2.1	E 2.2.1											
A2.2.n	E 2.2.n											
	TOTAL GENERAL											

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES GRAPHIQUES

INTRODUCTION

PARTIE I : ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE L'ENVIRONNEMENT DE LA
STRUCTURE

I-1 Evolution du domaine d'intervention de la structure

I-2 Analyse de l'environnement interne de la structure

I-2-1 Cadre institutionnel et organisationnel

I-2-2 Cadre juridique du domaine d'intervention de la structure

I-2-3 Cadre fonctionnel (Capacité opérationnelle de la structure)

a. Analyse du système managérial et de pilotage (instance interne de concertation)

b. Analyse des ressources matérielles, humaines et financières

c. Analyse du système de communication et de relation publique

I-3 Analyse diagnostique de l'environnement externe

I-3-1 Analyse du microenvironnement de la structure

a- le positionnement institutionnel de la structure

b- les instances externes de concertation

d- les partenaires de la structure

c- les usagers de la structure

I-3-2 Analyse du macro-environnement

a- l'environnement socio-politique

b- l'environnement économique (national, sous régional et international)

c- l'évolution technologique

I-4 synthèse du diagnostic de l'environnement

PARTIE II : EVALUATION DES STRATEGIES ET REFORMES ANTERIEURES OU
EN COURS

PARTIE III : GRANDS DEFIS A RELEVER

CONCLUSION

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXE

GLOSSAIRE

ANNEXE 3: Canevas indicatif de l'ossature d'un plan stratégique

AVANT-PROPOS

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION

PARTIE I : DIAGNOSTIC STRATGIQUE DE LA STRUCTURE (SYNTHESE DU RAPPORT DIAGNOSTIC)

I-1 Analyse diagnostique de l'environnement de la structure

1-1-1 Analyse de l'environnement interne de la structure

1-1-1-1 Cadre institutionnel et organisationnel

1-1-1-2 Cadre juridique du domaine d'intervention de la structure

1-1-1-3 Cadre fonctionnel (capacité opérationnelle de la structure)

1-1-2 Analyse diagnostique de l'environnement externe

1-1-2-1 Analyse du micro-environnement

1-1-2-2 Analyse du macro-environnement

1-1-3 synthèse du diagnostic de l'environnement

1-2 Evaluation des stratégies et reformes antérieures et en cours

1-3 Grands défis à relever

PARTIE II : FONDATION STRATEGIQUE DE LA STRUCTURE

2-1 Fondements du plan stratégique

2-2 Mission, vision et valeurs organisationnelles

2-3 Définition des orientations stratégiques

2-3-1 Objectifs

2-3-2 Axes stratégiques et actions

2-4 Instruments de mise en œuvre

2-5 Mécanisme de financement

PARTIE III : DISPOSITIF DE SUIVI ET D'EVALUATION

3-1 Instances de suivi- évaluation

3-2 Acteurs de suivi- évaluation

3-3 Instruments et outils de suivi- évaluation

PARTE IV : HYPOTHESES ET ANALYSE DES RISQUES

4- 1 Hypothèses

4-2 Analyse et gestion des risques

CONCLUSION

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXE

- Cadre logique
- Cadre de mesure de résultats
- GLOSSAIRE

ANNEXE 3 : Modèle de questionnaires

Modèle de questionnaire I

Elaboration du plan stratégique 20... - 20....

----- Enquête de perception -----

Nom de la structure.....

Adresse de la structure :

.....

Questionnaire destiné au personnel (responsables, cadres de conception et d'opération) de la structure

Introduction

Bonjour Madame/Monsieur !

Ce questionnaire est conçu dans le cadre du processus d'élaboration du plan stratégique de la structure. Il permettra de recueillir vos avis et suggestions pour un meilleur diagnostic de la structure.

La présente collecte d'informations est complémentaire à d'autres activités entrant dans ce processus et viendra alimenter les réflexions en cours.

Les données recueillies seront traitées de manière confidentielle. L'analyse ne présentera pas de données individuelles, mais seulement des compilations de réponses, de manière à respecter l'anonymat des répondants.

Merci du temps que vous y consacrez !

A. Informations générales sur le répondant

Identification du répondant

Nom et prénom(s) (*facultatif*):

Téléphone :

Email :

Catégorie :

Service :

Fonction :

Pour les questions suivantes, choisir le numéro correspondant à la bonne réponse.

Quel âge avez-vous ? /___/

1. Entre 18 – 25 ans 2. Entre 26 – 35 ans 3. Entre 36 – 45 ans 4. Entre 46 – 55 ans 5. Plus de 56 ans

Quelle est votre ancienneté dans la structure ? /___/

1. Moins d'1 an 2. Entre 1 – 5 ans 3. Entre 5- 10 ans 4. Entre 10 – 15 ans 5. Plus de 15 ans

Quel nombre d'années d'expérience professionnelle avez-vous ? /___/

1. Moins de 5 ans 2. Entre 5 – 10 ans 3. Plus de 10 ans

B. Organisation de la structure

Quelle appréciation faites-vous de l'organisation actuelle (en termes de directions et services) de la structure ? /___/

1 = Très bien

2 = Bien

3 = Passable

4 = Mauvaise.

Avez-vous des suggestions d'amélioration de la qualité de cette organisation ?

/___/ 1 = Oui 2 = Non. Si oui, lesquelles ?

Que pensez-vous de la structuration des attributions des différentes directions et services de la structure? /___/

1 = Très bien 2 = Bien 3 = Passable 4 = Mauvaise.

Existe-t-il quelques dysfonctionnements liés à l'organisation (structuration des attributions) de la structure que vous souhaiteriez relever ?

/___/ 1 = Oui 2 = Non. Si oui, lesquels ? Si non passer à Q.10

Selon vous quelle structure interne (direction ou service) est mieux indiquée pour prendre en charge les attributions relevées au niveau de la question Q.8?

/___/ 1 = Oui 2 = Non. Si oui, lesquels ?

Dans le fonctionnement actuel de votre structure, constatez-vous des empiétements /doublons/redondances avec d'autres structures externes?

/___/ 1 = Oui 2 = Non. Si oui, lesquelles ?

Existe-t-il des attributions de votre structure qui, selon vous, seraient mieux prises en charge par une structure externe ou vice versa?

/___/ 1 = Oui 2 = Non. Si oui, lesquelles ?

C. Pilotage et management au sein de la structure

NB : Les questions **Q.10** à **Q.14** sont réservées exclusivement aux responsables de la structure (Directeur général et Directeurs techniques)

Selon vous, le rattachement de votre structure au sein du ministère est-il pertinent ?

/___/ 1 = Oui 2 = Non. Justifier votre réponse

Quel positionnement auriez-vous souhaité pour votre structure au sein du ministère ?

Comment les décisions sont-elles prises au sein de votre structure ? /___/

1 = Manière participative 2 = Manière autoritaire 3 = Autre (à

préciser).....

Quel qualificatif pouvez-vous donner au style de management adopté au sein de la Structure ? /___/

1 = Directif 2 = Persuasif 3 = Participatif 4 = Délégatif

Selon vous, le style de management adopté au sein de la Structure est-il approprié ?

/___/ 1 = Oui 2 = Non. Si oui, justifier votre réponse. Si non, que faut-il corriger pour un management de qualité de la Structure ?

Existe-t-il des cadres de concertation au sein de votre structure ?

/___/ 1 = Oui 2 = Non. Si oui, lesquels ?

N°	Cadres de concertation	Acteurs impliqués	Périodicité*
1			
2			
...			
n			

Périodicité = Hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

Les cadres de concertation sont-ils régulièrement tenus ?

/___/ 1 = Oui 2 = Non. Si non, pourquoi ?

D. Ressources de la structure et autres conditions de travail

Quelle appréciation faites-vous des ressources actuelles à la disposition de votre structure ? (Réservée aux Directeur général et Directeurs techniques de la structure).

a. Ressources humaines

Adéquates avec vos besoins : Oui ☐ Non ☐ Justifier votre réponse

Effectif : Suffisant ☐ Insuffisant ☐ Justifier votre réponse

Pourriez-vous donner une estimation de vos besoins non couverts en ressources humaines ?

	Effectif actuel	Besoins
Cadres supérieurs		
Cadres moyens		
Agents de liaison		
Secrétaires		
Chauffeurs		
Autres (à préciser)		

b. Ressources matérielles

Adéquates avec vos besoins : Oui ☐ Non ☐ Justifier votre réponse

Quantité : Suffisante ☐ Insuffisante ☐ Justifier votre réponse

c. Ressources financières

Dotations : Suffisantes ☐ Insuffisantes ☐ Justifier votre réponse

Déblocage : Dans les délais ☐ Tardif ☐ Justifier votre réponse

Que pensez-vous des conditions de travail (climat social, environnement de travail, risques professionnels ...) au sein de votre structure ? /___/

1 = Favorables 2 = Mitigées 3 = Défavorables.

Justifiez votre réponse.

E. Communication au sein de la structure

Quelle appréciation faites-vous du partage d'information au sein de votre structure ?

/___/

1 = Très bien 2 = Bien 3 = Passable 4 = Mauvais.

Quels sont les canaux de communication utilisés par votre structure ? /___/

1 = Intranet (réseau) 2 = Courrier électronique 3 = Support physique 4 = Autre (à préciser)

Selon vous, ces canaux de communication sont-ils adaptés ?

/___/ 1 = Oui 2 = Non. Si non, justifiez votre réponse

F. Opportunités et menaces pour la structure

Quelles sont les opportunités qui s'offrent à votre structure dans la réalisation de sa mission ?

NB : Par opportunité, il faut entendre les facteurs positifs ou occasions favorables externes (en lien avec les autres structures du MINEFID ; autres partenaires ; les influences des politiques et stratégies sectorielles ...) dont la structure pourrait tirer profit.

Quelles sont les menaces auxquelles votre structure est confrontée ?

NB : Par menace, il faut entendre les facteurs externes négatifs qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs

G. Principes et valeurs de la structure

Quelles sont les valeurs (principes) que la structure doit incarner afin de réaliser pleinement sa mission ? (Plusieurs cases sont possibles).

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Transparence | <input type="checkbox"/> |
| Intégrité | <input type="checkbox"/> |
| Solidarité | <input type="checkbox"/> |
| Esprit d'équipe | <input type="checkbox"/> |
| Partage d'expérience | <input type="checkbox"/> |
| Professionnalisme | <input type="checkbox"/> |
| Autres (à préciser) | <input type="checkbox"/> |

H. Priorités en termes de changement de la structure

Selon vous, quelles devraient être les priorités de gestion interne de votre structure pour les 5 prochaines années?

Selon vous, quelles devraient être les priorités liées à l'amélioration des services rendus aux usagers de votre structure pour les 5 prochaines années?

Citez trois (03) autres éléments de changements majeurs que vous aimeriez voir au sein de votre structure ?

Merci pour votre collaboration. Votre opinion est importante et aidera à guider votre *structure* dans ses choix d'orientations et de priorités d'actions pour les prochaines années

Modèle de questionnaires II

Elaboration du plan stratégique 20... - 20....

----- Enquête de perception -----

Nom de la structure.....

Adresse de la structure :.....

.....

Questionnaire destiné au personnel d'appui de la structure

Introduction

Bonjour Madame/Monsieur !

Ce questionnaire est conçu dans le cadre du processus d'élaboration du plan stratégique de la structure. Il permettra de recueillir vos avis et suggestions pour un meilleur diagnostic de la structure.

La présente collecte d'informations est complémentaire à d'autres activités entrant dans ce processus et viendra alimenter les réflexions en cours.

Les données recueillies seront traitées de manière confidentielle. L'analyse ne présentera pas de données individuelles, mais seulement des compilations de réponses, de manière à respecter l'anonymat des répondants.

Merci du temps que vous y consacrez!

I. Informations générales sur le répondant

Identification du répondant

Nom et prénom(s) (facultatif) :

Téléphone :

Email :

Catégorie :

Service :

Pour les questions suivantes, choisir le numéro correspondant à la bonne réponse.

Quel âge avez-vous ? /___/

Entre 18 – 25 ans 2. Entre 26 – 35 ans 3. Entre 36 – 45 ans 4. Entre 46 – 55 ans
5. Plus de 56 ans

Quelle est votre ancienneté dans la structure ? /___/

Moins d'1 an 2. Entre 1 – 5 ans 3. Entre 5- 10 ans 4. Entre 10 – 15 ans
5. Plus de 15 ans

Quel nombre d'années d'expérience professionnelle avez-vous ? /___/

Moins de 5 ans 2. Entre 5 – 10 ans 3. Plus de 10 ans

J. Organisation de la structure

Quelle appréciation faites-vous de l'organisation actuelle de la structure ? /___/

1 = Très bien 2 = Bien 3 = Passable 4 =
Mauvaise.

Avez-vous des suggestions d'amélioration de la qualité de cette organisation ?

/___/ 1 = Oui 2 = Non. Si oui, lesquelles ?

K. Management au sein de la structure

Etes-vous généralement associé(e) dans la prise des décisions au sein de votre structure ? /___/

1 = Oui 2 = Non

Existe-t-il des cadres de concertation vous impliquant au sein de votre structure ?

/___/ 1 = Oui 2 = Non. Si oui, lesquels ?

N°	Cadres de concertation	Acteurs impliqués	Périodicité*
1			
2			
...			
n			

Périodicité = Hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle.

Les cadres de concertation sont-ils régulièrement tenus ?

/___/ 1 = Oui 2 = Non

L. Conditions de travail du personnel d'appui

Quelle appréciation faites-vous des moyens mis à votre disposition pour l'exécution des tâches qui vous sont confiées ?

Les moyens sont :	Appréciation (1=Parfaitement ; 2=Pas tellement ; 3=Pas du tout)
Suffisants	/___/
Adaptés à vos besoins (bonne qualité)	/___/
....	/___/
	/___/

Que pensez-vous des conditions de travail (climat social, environnement de travail, risques professionnels,..) au sein de votre structure ? /___/

1 = Favorables 2 = Mitigées 3 = Défavorables.
réponse.

Justifiez votre

M. Communication au sein de la structure

Quelle appréciation faites-vous du partage d'information au sein de votre structure ? /___/

1 = Très bien 2 = Bien 3 = Passable 4 = Mauvais.

Quels sont les canaux de communication utilisés par votre structure ? /___/

1 = Intranet (réseau) 2 = Courrier électronique 3 = Support physique
4 = Autre (à préciser)

.....

Selon vous, ces canaux de communication sont-ils adaptés ?

/___/ 1 = Oui 2 = Non ☐ Si non, justifiez votre réponse

N. Principes et valeurs de la structure

Quelles sont les valeurs (principes) que la structure doit incarner afin de réaliser pleinement sa mission ? (Plusieurs cases sont possibles).

Transparence	<input type="checkbox"/>
Intégrité	<input type="checkbox"/>
Solidarité	<input type="checkbox"/>
Esprit d'équipe	<input type="checkbox"/>
Partage d'expérience	<input type="checkbox"/>
Professionnalisme	<input type="checkbox"/>
Autres (à préciser)	<input type="checkbox"/>

O. Forces, faiblesses et priorités en termes de changement de la structure

En quelques mots, pouvez-vous relever les points forts et les points faibles actuels de votre structure ?

Aimeriez voir au sein de votre structure ?

Merci pour votre collaboration. Votre opinion est importante et aidera à guider votre *structure* dans ses choix d'orientations et de priorités d'actions pour les prochaines années.

Modèle de questionnaire III

Elaboration du plan stratégique 20... - 20....

----- Enquête de perception -----

Nom de la structure.....

Adresse de la structure :.....
.....

Questionnaire destiné aux usagers de la structure

Introduction

Bonjour Madame/Monsieur !

Ce questionnaire est conçu dans le cadre du processus d'élaboration du plan stratégique de la structure. Il permettra de recueillir vos avis et suggestions pour un meilleur diagnostic de la structure.

La présente collecte d'informations est complémentaire à d'autres activités entrant dans ce processus et viendra alimenter les réflexions en cours.

Les données recueillies seront traitées de manière confidentielle. L'analyse ne présentera pas de données individuelles, mais seulement des compilations de réponses, de manière à respecter l'anonymat des répondants.

Merci du temps que vous y consacrez !

P. Informations générales sur le répondant

Identification du répondant

Nom et prénom(s) (facultatif) :

Téléphone :

Email :

Type de structure :

Type de structure = Etat ou ses démembrements, Association et ONG, Secteur privé, Autre
(à préciser)

Depuis combien de temps êtes-vous en relation avec la structure ? / ____ /

1. Moins de 1 an 2. Entre 1 – 5 ans 3. Plus de 5 ans.

Q. Services offerts par la structure

De quels services bénéficiez-vous de la structure ?

N°	Intitulé des services offerts (à lister par la structure)	Bénéficiez-vous du service ? 1 = Oui ; 2 = Non
1		/ ____ /
2		/ ____ /
.		/ ____ /
.		/ ____ /
.		/ ____ /
n		/ ____ /

1. Mensuellement 2. Trimestriellement 3. Semestriellement 4. Annuellement 5.
Autre (à préciser)

Quelle appréciation pouvez-vous donner aux énoncés suivants en rapport avec l'offre de services par la structure ?

	Appréciation (1 = Oui ; 2 = Non ; 3 = Ne sais pas)
1. Les prestations offertes par la structure répondent aux besoins des usagers	/ ____ /
2. La (structure) devrait augmenter l'offre de services existante	/ ____ /
3. La (structure) devrait adapter ses services aux besoins des usagers	/ ____ /
4. La (structure) délivre des services de qualité	/ ____ /
5. Les délais d'attente dans la livraison des services sont raisonnables	/ ____ /

Quels commentaires pouvez-vous faire de votre collaboration avec la structure ?

R Pertinence des domaines et modes d'intervention de la structure

Veillez indiquer, pour chacune des prestations suivantes, dans quelle mesure la (structure) est la mieux placée au Burkina Faso pour la prise en charge desdites prestations (Cocher la case correspondant à la bonne réponse. NB : Une seule réponse est possible par ligne).

	Aucune autre structure au Burkina Faso ne pourrait prendre en charge cette prestation	D'autres structures au Burkina Faso peuvent prendre en charge cette prestation, mais la (structure) semble la mieux indiquée	D'autres structures au Burkina Faso peuvent prendre en charge cette prestation aussi bien que la (structure)	La (structure) devrait laisser d'autres organisations prendre en charge cette prestation (préciser l'organisation)	Ne s'applique pas / Ne sais pas
Prestation 1...					
Prestation 2...					
Prestation 3...					
prestation n....					

Veillez indiquer, pour chacun des modes d'intervention suivants utilisés par la (structure), s'il représente selon vous une force ou une faiblesse (Cocher la case correspondant à la bonne réponse. NB : Une seule réponse est possible par ligne).

	une force	une faiblesse	Ne sais pas
Mode d'intervention 1			
Mode d'intervention 2			
Mode d'intervention 3			
Mode d'intervention n			

NB : la structure aura à déterminer ses modes d'intervention (techniques ou méthodes utilisées pour offrir ses services)

S Appréciation globale de la structure

Dans quelle mesure les attributs ci-dessous caractérisent la (structure) ?

	Degré de caractérisation de la structure (1=Très bien ; 2=Bien ; 3=Assez bien ; 4=Passable ; 5=Mauvais ; 6=Ne sais pas.
Efficace	/ ____ /
Transparente	/ ____ /
Professionnelle	/ ____ /
Novatrice	/ ____ /
Accueillante	/ ____ /

Quelles propositions pourriez-vous faire pour l'amélioration des prestations de la structure ?

T Opportunités et menaces pour la structure

Pouvez-vous identifier les opportunités importantes pouvant aider la (structure) à maximiser son impact ?

/ ____ / 1 = Oui 2 = Non. Si Oui, lesquelles ?

Pouvez-vous identifier les menaces importantes à prendre en compte ?

/ ____ / 1 = Oui 2 = Non. Si Oui, lesquelles ?

Merci pour votre collaboration. Votre opinion est importante et aidera à guider la *structure* dans ses choix d'orientations et de priorités d'actions pour les prochaines années.

Activité: Elle est un ensemble de tâches mené en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens. Les activités sont les tâches qui doivent être entreprises avec les moyens fournis pour produire les résultats attendus. C'est un ensemble de tâches élémentaires, réalisées par un individu ou un groupe, faisant appel à un ou des savoir-faire spécifiques. Elle offre un produit ou une prestation à un usager interne ou externe. Elles sont alors des processus de production qui soutiennent les programmes dans le contexte de l'approche programme.

Budget-programme : C'est un outil de gestion des finances publiques consistant à élaborer, présenter et exécuter la loi de finances sur la base de programmes. Le Budget programme organise les choix budgétaires autour de politiques publiques en comparant les coûts et les résultats des programmes pour retenir et mettre en œuvre les plus efficaces et les plus efficaces par rapport aux priorités nationales. La combinaison de l'efficacité et de l'efficacité qu'il suppose permet d'accroître la performance dans la réalisation des objectifs des politiques publiques.

Il se caractérise à cet égard par le fait que la dotation budgétaire n'est plus basée sur la structure des services, mais sur les programmes et donc sur les finalités des politiques publiques. En outre, il implique : une mise en relation systématique entre les résultats à atteindre et les crédits budgétaires alloués ; une pluri annualité des allocations budgétaires lesquelles sont faites dans une perspective de court et moyen termes ; et une mesure de la performance, le contrôle budgétaire n'étant plus uniquement axé sur la régularité budgétaire, mais également sur l'efficacité et l'efficacité de la dépense publique.

Contrairement au budget de moyens il présente plusieurs avantages : amélioration de la discipline budgétaire globale, et de la qualité de la dépense publique ; optimisation de l'utilisation des ressources ; responsabilisation plus accrue des ordonnateurs dans la gestion de leurs crédits et dans l'atteinte des résultats ; facilitation de l'organisation des services au sein des structures (programmation et budgétisation par activité) ; etc.

Court terme : Le court terme est une période généralement comprise entre 0 et 3 ans

Domaine d'intervention (d'un Ministère ou institution) : Il recouvre le champ de compétence de la structure tel que défini par le cadre institutionnel. Il est délimité par les sources suivantes : (i) les décrets, notamment ceux portant organisation du gouvernement,

(ii) les documents de politique et stratégie ministérielles et (iii) les cadres organiques des Ministères.

Effet : C'est un résultat à moyen terme permettant d'apprécier le changement sur les populations cibles et sur l'environnement, directement ou indirectement, attribuable au programme mis en œuvre. Exemple : l'augmentation du taux de recouvrement fiscal

Extrant : C'est un produit tangible ou un service direct résultant de la réalisation d'une activité.

La gestion axée sur les résultats (GAR) en anglais Results-based Management (RbM) est une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources. La notion de résultats est le "noyau dur" de la gestion axée sur les résultats. Selon l'ACDI (agence canadienne de développement international), la GAR est "un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition des résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement".

Impact : C'est un résultat à long terme qui caractérise les changements généralement structurels observés suite à la mise en œuvre d'un programme et d'autres actions connexes. Il est la conséquence logique de l'atteinte d'un ensemble d'effets.

Exemple : la gouvernance économique est améliorée.

Intrant : Il s'agit des ressources financières, matérielles ou humaines nécessaires à la réalisation d'une activité, action ou programme.

Long terme : C'est une période suffisamment longue pour que les politiques et programmes puissent produire des effets ou impacts. Le long terme est généralement situé au-delà de 7 ans.

Moyen terme : le moyen terme est la période généralement située entre 3 et 7 ans.

Objectif : Il peut se définir comme un résultat spécifique mesurable à atteindre avec des moyens adéquats dans un délai déterminé et dont la réalisation est prévue au cours de la période de référence. La définition d'objectifs doit se faire dans une démarche de résolution de problème ou de satisfaction de besoin.

C'est le but ou la finalité que l'on s'est fixé et qui se doit d'être réalisé dans l'exécution d'un programme, d'une action ou d'une activité. L'objectif est centré sur un résultat désiré, spécifique et qui peut être mesuré ou apprécié dans l'espace et le temps. C'est donc un énoncé écrit décrivant selon le cas l'effet ou le résultat que l'on veut atteindre.

Les objectifs stratégiques (ou globaux) traduisent les effets (résultats) que l'on veut atteindre à moyen ou long terme. Les objectifs spécifiques (ou tactiques) décrivent les résultats ou produits intermédiaires dont la réalisation conduit à celle des objectifs stratégiques. Les objectifs opérationnels ou des activités, se rapportent au processus devant aboutir à l'atteinte des objectifs spécifiques.

L'objectif doit être concis (absence d'ambiguïté, ni d'ambivalence), contrôlable et/ou mesurable (quantitativement ou qualitativement, ce qui est source de responsabilité), pertinent (doit apporter une réponse précise à un problème) et motivant (il doit se présenter comme un défi à relever par l'organisation).

Performance : Elle est synonyme d'efficacité et d'efficience. L'efficacité se mesure par le rapport entre les résultats obtenus et l'objectif à atteindre. L'efficience par contre se mesure par le rapport entre les biens produits ou les services livrés (extrants) et les ressources utilisées (intrants), ce rapport étant établi en fonction du niveau de services requis (qualité des services).

Plan d'actions : C'est un cadre d'identification et d'organisation pluriannuel des actions à mener en vue d'atteindre les objectifs déterminés dans le plan stratégique.

Planification : C'est l'organisation des moyens dans le temps en vue d'atteindre des d'objectifs.

Planification opérationnelle : elle permet la mise en œuvre d'une stratégie de développement, à travers les activités qui en découlent. Elle s'intéresse aux aspects de forme et de détail concernant chacune desdites activités : (i) la définition des objectifs opérationnels et l'élaboration de leurs critères d'évaluation ; (ii) la détermination des différentes activités et opérations à mener ; (iii) l'établissement des calendriers d'activités définissant l'enchaînement logique des opérations ainsi que leur durée d'exécution ; (iii) l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation des activités/ tâches ; (iv) le suivi et l'évaluation continue des activités et des ressources, ainsi que des hypothèses de réalisation ; et (v) la définition des responsabilités en termes de réalisation des activités/ tâches.

Partie prenante : Elle peut être définie comme une personne ou une organisation ayant un intérêt légitime dans une politique, un programme ou un projet.

Participation : l'idée de partage du pouvoir décisionnel de l'Etat avec tous les acteurs du développement en vue d'une meilleure appropriation locale des décisions est la base de l'approche participative du développement. D'après la Banque Mondiale, l'on pourrait retenir par définition que « la participation est un processus à travers lequel les différentes parties prenantes (acteurs) influencent et contrôlent les initiatives de développement, les décisions et ressources qui les affectent » (revoir la source).

Secteur de planification : c'est un domaine composite où interagissent un ensemble d'acteurs interdépendants concourant à réaliser des objectifs nationaux de développement. Le secteur correspond à une entité homogène et stable.

Politique publique : c'est un ensemble de décisions et d'actions publiques coordonnées en vue de répondre à des enjeux ou problèmes majeurs identifiés relevant de l'intérêt général, dans le but de produire des résultats, des effets et des impacts. Sont considérées comme politiques publiques, les études exploratoires de long terme, la politique nationale, les politiques sectorielles, les stratégies thématiques et spécifiques.

Politique nationale c'est un référentiel national de développement qui détermine les grandes orientations de développement, arrête les principes et donne les orientations pour la prise en compte des préoccupations transversales et des engagements internationaux.

Politique sectorielle c'est un cadre d'opérationnalisation des orientations de la politique nationale au niveau sectoriel. Elle définit les modalités de contribution du secteur au développement économique et social. Elle a un horizon temporel de 10 ans au minimum.

La stratégie c'est une déclinaison d'une des orientations et objectifs de la politique sectorielle. Elle est un cadre de référence à moyen terme des ambitions d'évolution d'une partie du secteur ou ayant un caractère transversal.

Priorisation : La priorisation renvoie dans le contexte des Plan d'actions prioritaires (PAP) au processus de calage et de planification des activités qui devront bénéficier prioritairement, au cours d'une période retenue, des financements du budget de l'Etat. C'est une opération itérative qui se fait sur chaque année de l'horizon du PAP. La mise en œuvre de cette opération nécessite que l'on dispose au préalable des informations suivantes : (i) la liste des programmes arrêtés ; (ii) la liste des actions arrêtées pour chacun de ces programmes ; (iii) la liste des activités proposées pour chaque action ; et, (iv) l'évaluation complète des coûts des différentes activités proposées.

La priorisation conduit à déterminer pour chaque action, le sous-ensemble d'activités devant prioritairement bénéficier des financements arrêtés.

Tâche : C'est la composante opérationnelle élémentaire d'une activité. La tâche doit être immédiatement évaluable et rattachée à une nature économique de la dépense conformément à la nomenclature budgétaire. Elle permet une évaluation précise du coût de l'activité et permet d'établir le lien entre le programme et la nomenclature budgétaire. Sa définition marque la dernière étape de la programmation.

Résultat : Les résultats sont des changements descriptifs ou mesurables qui découlent des activités menées en vue de l'atteinte d'un objectif spécifique du programme. Ce sont des produits des activités du projet ou des programmes d'un secteur

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	i
AVANT-PROPOS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET DES ENCADRES	iv
Résumé.....	1
INTRODUCTION.....	4
PARTIE I : GENERALITES SUR LES PLANS STRATEGIQUES.....	5
I.1 Définition et utilité du plan stratégique	7
I.1.1. Définition.....	7
I.1.2. Utilité d'un plan stratégique	7
I.2 Plan stratégique et gestion axée sur les résultats	8
I.3 Plan stratégique et budget-programme.....	9
I.4 Plans stratégiques des structures, plan stratégique du ministère et politique sectorielle.....	9
PARTIE II : PROCESSUS D'ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE.....	11
II.1. Principes fondamentaux d'élaboration d'un plan stratégique	12
II.2. Première phase : travaux préparatoires d'élaboration du plan stratégique	12
II.3. Deuxième phase : diagnostic stratégique	15
II.3.1. Etape 1 : collecte des données	15
II.3.1.1. Identification et évaluation des sources de données et d'informations	16
II.3.1.2. Revue documentaire	17
II.3.1.3. Réalisation de l'enquête de perception	17
II.3.1.4. Séances participatives de diagnostic stratégique	17
II.3.2. Etape 2 : analyse diagnostique de l'environnement.....	18
II.3.2.1. Diagnostic de l'environnement interne	18
II.3.2.2. Diagnostic de l'environnement externe	19
II.3.3. Etape 3 : évaluation des stratégies antérieures	20
II.3.4. Etape 4 : détermination des défis significatifs	21
II.4. Troisième phase : formulation de la stratégie.....	21
II.4.1. Fondation stratégique.....	21
II.4.1.1. Fondements du plan stratégique.....	21
II.4.1.2. Formulation de la mission et de la vision	22
a. La mission	22
b. La vision	22
II.4.1.3. Identification des valeurs organisationnelles ou principes directeurs	22
II.4.1.4. Définition des orientations stratégiques	23
a. Formulation de l'objectif global	23
b. Formulation des axes stratégiques.....	24
c. Détermination des actions	25
II.4.1.5. Détermination de la chaîne des résultats.....	26
II.4.2. Instruments de mise en œuvre et mécanisme de financement du plan stratégique.....	27

II.4.2.1. Instruments de mise en œuvre du plan stratégique	27
a. Plan d'actions.	28
b. Plan de travail annuel	29
c. Charte des responsabilités	29
II.4.2.2. Mécanisme de financement	30
II.5. Quatrième phase : dispositif de suivi et d'évaluation	31
II.5.1. Instances de suivi et d'évaluation	31
II.5.2. Acteurs de suivi et d'évaluation.....	31
II.6. Cinquième phase : hypothèses et analyse des risques	31
II.6.1. Hypothèses.....	31
II.6.2. Analyse des risques	32
II.6.2.1. Identification et gestion des risques	32
II.6.2.2. Outils de suivi des risques.....	34
II.7. Sixième phase : validation du plan stratégique	35
II.7.1. Validation technique.....	36
II.7.2. Validation en Assemblée générale de la structure	36
II.7.3. Validation et adoption en commission permanente de concertation.....	36
PARTIE III : PRATIQUE DU SUIVI ET DE L'EVALUATION DES PLANS STRATEGIQUES	37
III.1. Suivi du plan stratégique.....	38
III.1.1. Concept de suivi	38
III.1.2. Indicateurs de suivi du plan stratégique	38
III.1.2.1. Notions d'indicateur et de cible	38
III.1.2.2. Critères de sélection des indicateurs	39
III.1.3. Outils de suivi du plan stratégique	40
III.1.3.1. Matrice du cadre logique	41
III.1.3.2. Cadre de mesure de rendement	45
III.1.3.3. Cadre de suivi des activités et des extrants.....	47
III.2. Evaluation du plan stratégique.....	49
III.2.1. Types d'évaluation	50
III.2.1.1. Approche selon la nature de l'évaluateur.....	50
III.2.1.2. Approche selon le cycle du plan stratégique	50
III.2.2. Critères d'évaluation	51
CONCLUSION	55
ANNEXE.....	b
GLOSSAIRE	v

