

Le Plan de gestion stratégique un projet structurant pour la modernisation de l'OIF



A l'instar d'autres organisations internationales, l'**Organisation internationale de la Francophonie (OIF)** souhaite accélérer la modernisation de sa gestion et, pour ce faire, s'inscrire dans **une démarche transparente et rigoureuse**, en étroite relation avec ses Instances et son personnel.

En tenant compte du contexte de rareté de ressources et de la demande des États et gouvernements membres à concentrer son champ d'actions, à intervenir en fonction de ses capacités réelles, à rendre compte des effets de son action et de l'utilisation des fonds publics qui lui sont consentis, l'Organisation souhaite **se doter des meilleurs instruments de planification et de gestion** afin de poursuivre efficacement son action.

Le mouvement de changement a déjà commencé, et plusieurs initiatives ont été réalisées depuis 2008. Toutefois, la cohérence recherchée dans ce changement d'envergure ne peut passer que par l'élaboration d'un **Plan de gestion stratégique (PGS)** à l'intérieur duquel les différentes actions sont ordonnées et coordonnées et qui met en œuvre les forces vives de l'Organisation de façon concertée. **Ce plan ambitieux et réaliste devient le cahier de charges de l'Organisation pour les trois prochaines années.**

Une méthodologie destinée à mieux cibler nos actions

Afin de répondre à la demande de nos chefs d'État et de gouvernement de « **prioriser et mieux cibler les actions** », l'Organisation a défini une méthodologie pour mener à bien son **Plan de gestion stratégique**.

Cette méthodologie suit 5 principes directeurs :

- 1. La subsidiarité** : accompagner au mieux les États dans leur rôle.
- 2. La pertinence** : identifier au mieux les besoins pour apporter une véritable valeur ajoutée aux populations.
- 3. Le partenariat** : promouvoir les différents acteurs et les différentes sources de financement de l'aide au développement et faire émerger le réflexe de solidarité.

4. L'intégration : rendre cohérentes les offres de programmation afin que les actions puissent atteindre une masse critique qui a un impact réel.

5. La mesurabilité : élaborer des indicateurs et en identifiant des objectifs précis.

Par cette méthodologie, le PGS s'inscrit en continuité avec les principes érigés par la **Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide** en 2005 (responsabilité mutuelle, transparence, meilleur usage de la coopération, suivi et reddition des comptes, etc.) et tient largement compte du contexte de crise mondiale qui fait valoir **une plus grande exigence pour plus d'efficience**.

Les 6 objectifs du PGS

Recentrer nos actions en fonction de nos créneaux d'excellence

Adopter une structure organisationnelle et décisionnelle simplifiée

Adapter la gestion des ressources humaines aux besoins de notre

Améliorer nos instruments de gestion

Communiquer efficacement

Mesurer les effets de nos réalisations

Une réponse globale et intégrée

Le PGS est **le résultat d'une analyse rigoureuse** des problèmes et des dysfonctionnements au niveau des méthodes, des procédures, des outils de gestion, de la réglementation, des conditions de travail et de la gestion des ressources humaines, etc.

Il se structure en **une démarche globale avec des priorités et des projets intégrés** pour faire face aux dysfonctionnements avec méthode, rigueur et cohérence.

Le PGS se révèle dont un **véritable contrat d'objectifs et de moyens**, avec :

- **25 projets complémentaires** comme

expressions de ce contrat au service de la modernisation institutionnelle autour de la vision et de la gouvernance, de l'approche de la programmation, des moyens d'action et des outils de gestion, de la communication et de l'évaluation.

- **Une démarche par projet** qui inclut à chaque fois la particularité des objectifs, des indicateurs de résultat, des échéances, des moyens à mobiliser, etc.
- **La contractualisation**, c'est-à-dire en liant la responsabilité et la délégation de pouvoir à la reddition des comptes et à l'obligation de résultat.

6 objectifs stratégiques

En suivant **une démarche de développement durable**, les différents projets se déclinent autour des six objectifs suivants :

Recentrer les actions selon les créneaux d'excellence de l'Organisation : concentrer les efforts là où l'Organisation dessert le mieux les populations ciblées, concentrer les forces par l'élimination des chevauchements intersectoriels et concentrer les moyens sur des actions porteuses de valeur ajoutée.

Adopter une structure organisationnelle et décisionnelle simplifiée : Identifier les risques de chevauchements structurels et les impacts, clarifier les niveaux d'autorité et les périmètres de responsabilité à tous les niveaux de l'Organisation.

Adapter la gestion des ressources humaines aux besoins et aux exigences de l'Organisation : doter l'Organisation d'un profil de main-d'œuvre cohérent avec son évolution, offrir un encadrement favorisant à la fois la réalisation des mandats confiés à l'Organisation, le développement des compétences des ressources humaines de même qu'un milieu de travail stimulant et de qualité. Pour y parvenir, l'Organisation a décidé de se faire accompagner par un bureau d'expertise.

Améliorer les instruments de gestion : faciliter la prise de décision et son harmonisation par la révision, l'actualisation et l'optimisation des outils de gestion et de suivi de même que les modes d'intervention de

l'Organisation en matière financière, budgétaire et administrative.

Communiquer efficacement : adopter une stratégie de communication qui permette à l'institution de construire et maîtriser son image et de renforcer sa visibilité auprès des opinions publiques et de ses interlocuteurs. Renforcer l'impact des programmes de coopération et promouvoir les actions réalisées, leurs effets, leur visibilité, leur valeur ajoutée.

Mesurer les effets des réalisations : Apprécier les actions de l'Organisation, leur teneur et leur portée pour s'assurer qu'elles représentent la réponse adéquate aux besoins exprimés et que les mécanismes d'intervention sont les plus appropriés. Pour atteindre une meilleure efficacité, s'appuyer sur des instruments de suivi et d'évaluation adaptés qui permettent un ajustement régulier de nos actions.

« Une plus grande exigence pour plus d'efficience »

Ces six objectifs constituent **les points d'approche** de la modernisation et chacun se décompose en **axes** et en **actions** qui constituent les moyens à mettre en avant pour les atteindre.

Une démarche fondée sur la participation de tous

Le PGS est piloté par **une gouvernance dynamique** (Comité de pilotage, Comité de mise en œuvre, Coordonnateur) avec **des groupes de travail ouverts** qui représentent toutes les unités administratives et tous les métiers.

De plus, un intranet interactif dédié (<http://pgs.francophonie.org>) est accessible aux membres des commissions permanentes. Des conférences et débats sont régulièrement organisés pour **échanger sur les expériences de transformation**.

A l'instar des Journées consacrées au PGS, la démarche suivie est fondée sur la participation de tous, sur l'implication à tous les niveaux et inclut ainsi un **esprit de transparence, d'ouverture et de travail d'équipe**.

Une ambition majeure

« doter l'Organisation d'une notoriété et d'une image améliorées, d'une structure organisationnelle simplifiée, de ressources humaines compétentes et d'outils de gestion adaptés aux besoins et qui rend compte de manière transparente et rigoureuse de l'utilisation efficiente des fonds publics et des résultats de ses actions »

Etat d'avancement

Les tableaux de suivi élaborés offrent **une vision panoramique** de la mise en œuvre des différents projets ainsi que des actions transversales d'appui :

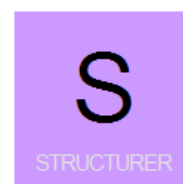


Recentrer nos actions en fonction de nos créneaux d'excellence

Analyse du contexte et des capacités opérationnelles	●
Orientation de la programmation quadriennale 2010 - 2013	●
Construction d'une programmation renouvelée axée sur les résultats	●

Adopter une structure organisationnelle et décisionnelle simplifiée

Révision de la structure supérieure et du champ d'autorité de l'Administrateur	●
Repositionnement du Conseil de direction et de son fonctionnement	●
Création du Bureau de l'Administrateur	●
Mise en place d'un cadre organisationnel rénové	●
Rôle des unités hors Siège	●
Délégations d'autorités (nature financière, ressources humaines, programmation)	●
Gouvernance des instances	●



Objectif atteint



Objectif en cours



Objectif programmé en 2010–2011

Adapter la gestion des ressources humaines aux besoins de notre Organisation

Élaboration d'un référentiel des emplois et des compétences et d'un système de classification des postes	
Redéploiement du système d'évaluation annuelle de la performance	
Élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation adapté aux besoins de l'Organisation	
Refonte du Statut et Règlement du personnel	
Plan de départs négociés	

G

GÉRER

A

AMÉLIORER

Améliorer nos instruments de gestion

Rédaction des directives administratives	
Déploiement d'un système de comptabilité analytique	
Refonte du système d'information globale	

Communiquer efficacement

Développement d'une politique de partenariats financiers et de coopération	
Conception d'une stratégie de communication externe	
Développement et mise en œuvre d'un plan d'action (2010-2013)	
Production d'outils de communication adaptés	
Construction d'un site portail	
Conception d'une stratégie de communication interne	
Développement et la mise en œuvre d'un plan d'action (2010-2013)	
Production d'outils de communication adaptés	

C

COMMUNIQUER

M

MESURER

Mesurer les effets de nos réalisations

Mise en œuvre et élaboration de cadres de mesure de la performance (CMP)	
Élaboration d'un tableau de bord de la programmation	
Revue du système de reddition des comptes	