

SYSTEME DE PILOTAGE STRATEGIQUE

NOTE METHODOLOGIQUE¹

Tous nos comportements, toutes nos actions sont conditionnés par l'interprétation que nous faisons des événements extérieurs, par les représentations de la réalité que nous construisons. Un groupe humain aura un comportement global cohérent, arrivera à une « gouvernance globale » efficace si ses membres réussissent à expliciter et à partager leurs systèmes d'interprétation, pour constituer progressivement une véritable « communauté d'interprétation », une identité collective. Cette communauté d'interprétation se construit par la communication dans l'action et le sens de l'action.

*Dominique Genelot
préface au livre
de Isabelle Orgogozo
L'entreprise communicante
Les éditions d'organisation, 1998*

Un système de pilotage stratégique : pourquoi ?

Expliciter les hypothèses du travail de coopération,...

En décembre 1998, le ***Document d'orientation stratégique (DOS)*** de la Section Afrique occidentale a été approuvé par la Direction de la DDC. Ce document est le fruit d'une réflexion prospective, prenant appui

- sur un diagnostic actualisé de la situation, des perspectives et des tendances en Afrique de l'Ouest,
- sur une analyse critique des pratiques de l'aide et sur une relecture de l'expérience de la Section,
- sur les *Lignes directrices Nord-Sud* du Conseil fédéral et sur l'Image Directrice de la DDC.

définir une stratégie...

Le ***Document d'orientation stratégique*** contient les orientations principales, la stratégie opérationnelle, le cadre de mise en œuvre ainsi que les responsabilités de la Section Afrique occidentale. Il répond au souci de préciser quelle traduction opérationnelle la Section Afrique occidentale souhaite faire pour son travail en Afrique de l'Ouest, compte tenu des évolutions en cours dans cette région.

¹ Cette note a été rédigée à partir de l'atelier de Yamoussoukro (20-25.6.1999), conçu et animé par Loïc Barbedette en collaboration avec Anne Zwahlen, Section « Controlling » DDC. Rédaction : Paul Sauvain
Draft No2, Système de pilotage stratégique, PS/SEREC/

...et la piloter

Désormais, le **Document d'orientation stratégique** est la référence pour vérifier, à l'aide de critères appropriés, la concrétisation des orientations stratégiques et la pertinence des appuis à différents niveaux (PpP, programmes annuels, plans d'opération des actions). Il sert de base à la mise au point d'un système de pilotage stratégique ("*controlling*") qui est l'objet du présent document.

Pour tirer quelle information ?

Ambition du pilotage

Le pilotage stratégique répond à trois préoccupations principales :

- rendre lisible la mise en œuvre de la stratégie
- prendre des décisions stratégiques
- pouvoir rendre compte.

Prendre des **décisions stratégiques** suppose qu'elles soient basées sur des *informations pertinentes*.

Mais qu'est-ce que des *décisions stratégiques* ?

- décisions visant à améliorer la pertinence des actions : ciblage, champ d'activité, etc
- décisions visant à améliorer la cohérence des actions : nature des actions et choix des partenaires, choix des partenaires et choix des moyens, etc

↳ il en découle des décisions de portée *opérationnelle* sur la façon d'engager et de gérer nos moyens.

Et qu'est-ce que des *informations pertinentes* ?

Ce sont des *informations à portée stratégique* qui fournissent des données sur le contexte et sur notre action de coopération permettant de

- vérifier la pertinence des actions et leur cohérence
- vérifier s'il y a dérive ou changement brusque dans les actions
- nourrir la recherche-action.

Le pilotage débouche sur des décisions, de l'information, des interpellations qui sont modulées en fonction du niveau de responsabilité engagé.

Outil de communication

Pour l'ensemble des collaborateurs de la Section Afrique occidentale (Centrale et BUCO's) un système de pilotage est aussi, et avant tout, un *instrument d'information* - interne et externe -, de discussion et de négociation. D'où la démarche suivie pour le construire, qui a associé les collaborateurs de la Centrale et des BUCO's lors de deux séminaires (Yverdon, 21-22 août 1998 et Yamoussoukro, 21-24 juin 1999). Une fois mis en place, le système de pilotage devient également le support de l'échange entre BUCO's.

Chapitre 1

Cadrage du système de pilotage stratégique

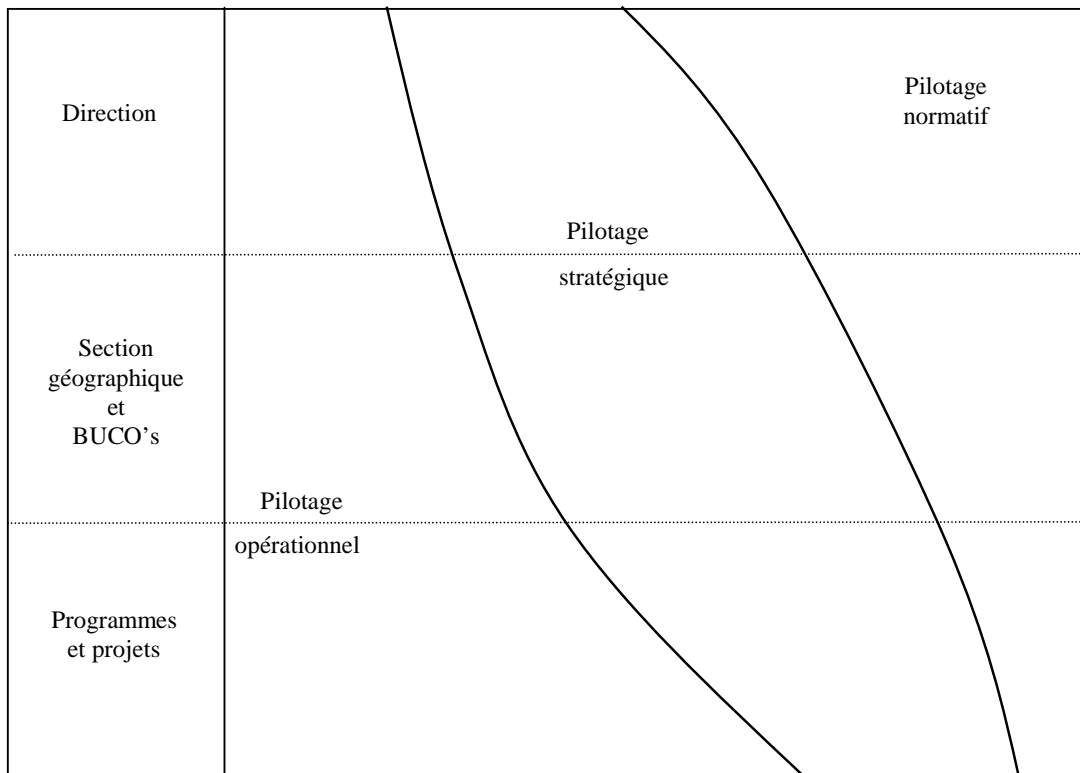
Distinction entre le stratégique et l'opérationnel

Il y a lieu de distinguer différents types de controlling :

- ♦ **normatif** (quelles sont nos valeurs et normes de références ?)
- ♦ **stratégique** (faisons-nous des actions pertinentes ?)
- ♦ **opérationnel** (les faisons-nous de façon correcte ?)

La Direction de la DDC a défini les différents niveaux de controlling de la façon suivante:

Répartition des tâches de pilotage opérationnel, stratégique et normatif



Source: Ulrich H., Probst G., 1991, repris et adapté par le Controlling DDC (trad. P. Sauvain)

Dans notre cas, il s'agit clairement de *piloter les orientations stratégiques* de la Section telles que définies dans le DOS. Le pilotage stratégique est une *aide à la gestion et à la prise de décision par rapport à ces orientations*.

**« Stratégique » signifie
primauté du contexte
pour le pilotage**

Le pilotage stratégique doit permettre de vérifier l'évolution du programme de coopération de la Section par rapport au contexte ouest-africain. **Il doit éviter que le programme ne devienne une fin en soi et que l'appréciation de ses résultats ne soit déconnectée de la réalité qui façonne les processus qu'il veut accompagner.**

Les niveaux :

Direction
↔ ↗
Centrale ↔ BUCO
↔ ↗
Régisseurs
↔ ↗
Partenaires

Le pilotage stratégique relève de plusieurs niveaux articulés entre eux : Direction, Centrale, BUCO's (y compris les régisseurs) et partenaires.

On s'attache à définir en priorité une démarche utilisable aux niveaux de *responsabilité directe*, Centrale ↔ BUCO's. La Direction et les partenaires étant, eux, avant tout *concernés* par les orientations données et, plus encore, par les réorientations. Chaque BUCO's peut s'inspirer des principes dégagés pour le pilotage du DOS pour piloter à son niveau son PpP.

L'horizon temporel

Cadre du pilotage stratégique, le **Document d'orientation stratégique** est basé sur une vision prospective à l'horizon de dix ans, traduite en approches opérationnelles sur cinq ans (les Programmes par Pays PpP) et en programmation glissante (les programmes annuels).

Le pilotage est une préoccupation continue qui se traduit à des *moments déterminés* où l'on prend des décisions stratégiques (nouvelles phases, PpP) mais aussi *indéterminés* (crises).

**Processus
d'apprentissage interne**

Il n'y a pas de directives rigides pour élaborer le système de pilotage et une réelle marge de manœuvre est laissée à la Section. Autant pour son élaboration que pour sa mise en œuvre, le pilotage stratégique est conçu comme un système interne alimentant un processus d'apprentissage collectif et non comme une tâche technique et administrative venant s'ajouter telle une procédure supplémentaire. Dans ce sens, l'approche proposée cherche à valoriser les outils dont disposent déjà la Centrale et les BUCO's et à « faire vivre » le système de pilotage.

Par ailleurs, le concept de pilotage est quelque chose de connu ; il s'agit d'une extension du PSER, dont les méthodes sont des aspects essentiels d'un pilotage actif, basé sur des informations pertinentes qui aident à la prise de décision.

Un premier pas qui compte

Le séminaire de Yamoussoukro a permis une démarche de recherche basée sur les spécificités du contexte ouest-africain et de l'approche de la Section pour dégager des propositions méthodologiques.

Le présent document constitue une première formulation des résultats de ce travail conceptuel et méthodologique à partir des éléments consolidés issus du séminaire. Il doit faciliter la mise en route d'une pratique de pilotage par les collaborateurs des BUCO's et de la Centrale.

Chapitre 2

Fondements du pilotage de la stratégie de la Section : rappels et définitions

Le système de pilotage s'articule sur le DOS

Le *Document d'orientation stratégique* de la Section se fonde sur

- les orientations de la DDC et
- l'analyse du contexte ouest-africain

pour énoncer la stratégie sous la forme d'un *postulat*, d'une *orientation principale* de l'action de la DDC en Afrique de l'Ouest et de *principes* pour l'action de coopération (idées-force).

...et les PpP

Les contextes et leurs problématiques déterminent

- les *acteurs*
- les *espaces*
- les *champs d'activité*
- les *instruments* et les *moyens*.

L'analyse se prolonge par la réflexion sur l'opérationnalisation des actions et touche les aspects de management : programmation et gestion des moyens pour la mise en œuvre, gestion des partenariats.

C'est donc dans les PpP et les programmes annuels que les orientations stratégiques de la Section sont traduites en termes opérationnels avant d'être concrétisées dans des actions.

LECTURE DU DOCUMENT D'ORIENTATION STRATEGIQUE AFRIQUE DE L'OUEST

ORIENTATIONS DE LA DDC :

- DDC : principes de coop. (87), Leitbild (années 90), Lignes directrices Nord-Sud (94):
 - . paix et sécurité/droits de l'homme
 - . démocratie, Etat de droit
 - . promotion de la prospérité et développement durable
 - . justice sociale (condition femmes)
 - . pauvreté
 - . protection environnement

- DOS : finalités des efforts de coopération

(promotion des bases économiques africaines face aux défis de la globalisation; lutte contre la pauvreté)

ANALYSE DU CONTEXTE OUEST-AFRICAIN :

- 1) hiatus entre pays légal et pays réel
- 2) redéfinition des espaces pertinents (migrations et mobilité sociale; entrée par les sociétés et leurs dynamiques plus que par les découpages administratifs)
- 3) le défi de l'urbanisation
- 4) décloisonnement des niveaux d'action (interrelations local/global)
- 5) pratiques économiques intégrées (limites des approches sectorielles ou par filières)
- 6) pluralité des acteurs (diversification des acteurs socio-économiques et interactions ± conflictuelles entre acteurs)
- 7) "bousclement" social (apparition nouveaux acteurs et émergence contre-pouvoirs aux élites → décalage entre fonctions économiques et symboliques)
- 8) pauvreté persistante (plus grande en ville) → déséquilibres économiques, dégradation environnement et rupture sociales.
- 9) *Mais aussi des raisons d'espérer ...* (croissance économique supérieure à la croissance démographique; émergence nouveaux responsables et entrepreneurs...)

POSTULAT & ORIENTATION PRINCIPALE DE L'ACTION DE LA DDC EN AFRIQUE DE L'OUEST

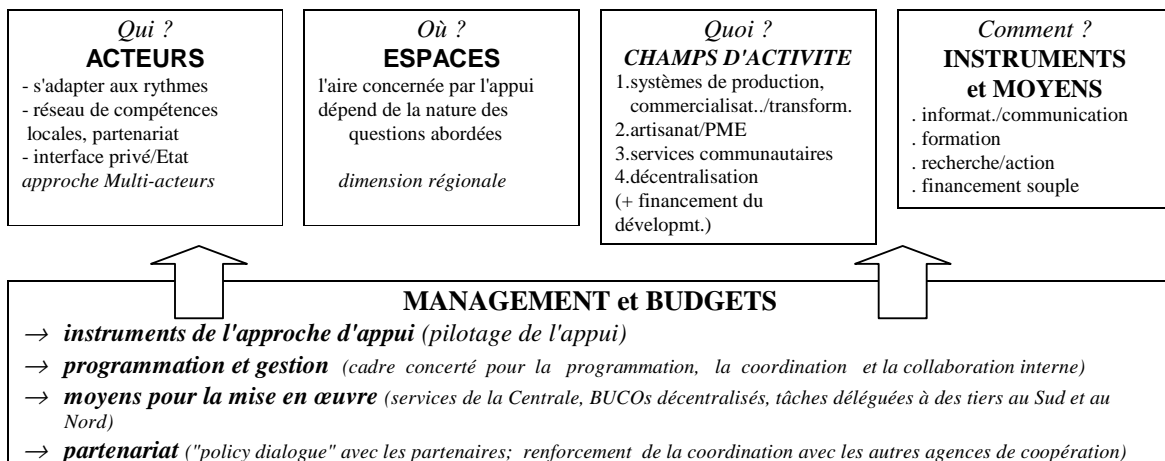
- Reconnaissance des valeurs propres et de la diversité – **appui aux initiatives** de participation et de responsabilisation de la population (empowerment)
- **Accompagnement de processus** permettant à des acteurs d'affirmer leurs visions et de les traduire sous forme d'activités créatrices de richesses

IDEES-FORCE (principes pour l'action de coopération)

- 1) **Considérer les acteurs dans un tissu de relations** (prendre les acteurs dans le réseau de leurs interactions)
- 2) **Interface acteurs privés/Etat** (jouer un rôle de facilitation, notamment dans processus de décentralisation)
- 3) **s'adapter aux rythmes et aux ressources des partenaires** (suivi-accompagnement; appui souple; ne pas imposer ses propres instruments)
- 4) **s'inscrire dans une perspective de relance des économies locales** et de pluri-activités (prise en compte des communautés et de la famille)
- 5) **orienter l'action vers amélioration des articulations ville/campagne** (efforts sur villes secondaires)
- 6) **priorité aux activités créatrices de richesses** (non seulement richesses économiques, mais aussi sociales et culturelles)
- 7) **5 moyens à privilégier dans l'accompagnement** : l'accès à l'INFORMATION, la COMMUNICATION, la FORMATION, la RECHERCHE-ACTION, et les FINANCEMENTS SOUPLES
- 8) **contribuer à établir des rapports de force plus équilibrés** (aider les partenaires à se positionner et à défendre leurs intérêts (empowerment); jouer la complémentarité des apports avec les agences bilatérales/ multilatérales (particulièrement la Banque Mondiale)

niveau du PPP →

les contextes et leurs problématiques déterminent



Le postulat de base...

« Le développement de l'Afrique de l'Ouest repose sur la construction par les Africains de perspectives d'avenir sur la base de valeurs - endogènes et exogènes - qu'ils choisissent, qui permettent de réfléchir et d'agir (valeurs structurantes) et entraînent l'adhésion. La coopération de la DDC en Afrique de l'Ouest s'inscrit en appui aux initiatives des populations ("*empowerment*"). »

et l'orientation principale de la DDC en Afrique occidentale

« Par rapport à ce postulat, l'attitude choisie par la Section Afrique occidentale est d'***accompagner des processus*** qui permettent à des acteurs, hommes et femmes – agriculteurs artisans, responsables locaux - d'affirmer leurs visions (*aider à faire émerger*) et de les traduire sous forme d'activités créatrices de richesses économiques, sociales et culturelles (*appui aux initiatives*). Il s'agit moins de sensibiliser les populations que de donner à des sociétés les moyens de reprendre l'initiative à travers leur propre patrimoine historique et symbolique, de s'organiser, de concevoir de nouvelles pratiques et d'en gérer elles-mêmes la mise en oeuvre. »

A propos ...de processus,

La philosophe allemande Hannah Arendt (1907-1975) caractérise les *processus humains* (liés à l'action consciente de l'homme) par leur ***irréversibilité*** et leur ***imprévisibilité*** (ceci limite la portée de la planification), ce qui les différencie des *processus naturels* (processus biologiques, par exemple) ou de ceux qui s'y apparentent (les processus de production) qui sont répétitifs (cycliques), donc prévisibles. Alors que ces derniers sont en quelque sorte « atemporels », les ***processus de l'action sociale*** (dont il est question quand on parle ici de processus) sont entièrement liés au temps linéaire vécu par l'homme et récapitulés dans l'Histoire, qui avance sans se répéter.

Les hommes ont toujours su que celui qui agit ne sait jamais bien ce qu'il fait, qu'il sera « coupable » de conséquences qu'il n'a pas voulues ni prévues, que si inattendues, si désastreuses que soient ces conséquences, il ne peut pas revenir sur son acte, que le processus qu'il déclenche ne se consume jamais sans équivoque en un seul acte ou un seul événement, et que le sens même n'en sera jamais dévoilé à l'acteur, mais seulement à l'historien qui regarde en arrière et qui n'agit pas.

Hannah Arendt,

Condition de l'homme moderne,

Calmann-Lévy, 1983 (p.298)

...de systèmes sociaux, Toujours à propos des *processus évolutifs mettant en jeu des systèmes et sous-systèmes sociaux d'une même société*, Willke relève :

Comme les prêtres, les éducateurs ou les thérapeutes, les politiciens, les planificateurs ou les managers urbanistes aussi présupposent pour eux-mêmes cette qualité divine de savoir ce qui est bon et nécessaire pour les autres systèmes (psychique ou social). Mais les programmes qui font appel à trop d'interventions, ou qui exigent que les gens (people processing) ou que les organisations politiques changent, produisent le plus souvent des résultats négatifs. Des effets contraires aux intuitions, des résistances, des problèmes de mise en œuvre, de « non-gouvernabilité », de contestations écologiques, de « ratés » de l'Etat ou du marché (Staatsversagen ou Marktversagen), voilà quelques exemples de difficultés parmi d'autres qui révèlent notre ignorance profonde quant au fonctionnement des systèmes non triviaux. Par conséquent, nous sommes dans l'incapacité de les diriger.

Heinrich Willke, in : La négociation, son rôle, sa place

dans l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement

J. Rugg et al., PPUR, 1992 (p.269)

...des acteurs dans un tissu de relations,

...du jeu des acteurs

...et d'approche multi-acteurs

Un acteur social est impensable seul, il est toujours engagé avec d'autres dans des efforts pour produire les ressources indispensables à la réalisation de ses projets, pour assurer sa survie, pour inventer le sens de son insertion sociale, pour aménager une autonomie dans la complexité de la structuration sociale. Acteur et structure, bien que distincts, sont intimement liés. Un acteur est toujours pris dans une structure sociale formée d'autres acteurs. Luttant continuellement avec plus ou moins de succès pour son autonomie, l'acteur est néanmoins influencé par la structure sociale. (...) Chaque acteur intervient dans cette myriade de connexions causales et d'implications qu'il subit, fait et défait. Il construit son autonomie grâce à cette complexité. (...) Cette conception de l'acteur et du système est stratégique car, outre le succès, elle implique que l'acteur prenne en compte les projets des autres acteurs, qu'ils soient partenaires ou adversaires.

Michel Bassand, in : La négociation, son rôle, sa place

Pilotage de processus

Le fait qu'on ne maîtrise pas les processus et qu'on ne détermine pas seul les objectifs de l'action, ne signifie pas qu'on renonce à planifier ; le pilotage stratégique, justement, doit permettre de vérifier si l'on « est dans le bon courant », le courant porteur par rapport aux ambitions de notre appui.

Chapitre 3

Construction du système de pilotage stratégique : éléments constitutifs

Dispositif d'éléments articulés

Le système de pilotage est conçu comme un dispositif consistant en un ensemble d'éléments articulés dont le but est de produire des *informations pertinentes*. Pour cela, il faut *apprécier* la réalité des choses, ce qui implique d'*observer*.

Partir de l'analyse des contextes pour piloter : deux scènes de suivi (élément No1)

L'orientation de la stratégie de la Section (*accompagnement de processus* qui doivent être menés par les acteurs pour être « appropriés ») implique que l'action de coopération soit observée et appréciée par rapport à la lecture du contexte. Pour être pertinente, cette *analyse du contexte* - des acteurs dans leur tissu de relations - ne doit pas être réduite au seul champ de la coopération et de « nos » partenaires, mais porter plus largement sur le contexte socio-économique et politique dans lequel se situent nos actions; ce qui nécessite de distinguer *deux scènes de suivi* :

- celle des sociétés africaines (*scène du développement*)
- celle de l'action de coopération (*scène de la coopération*).

Cette analyse des contextes est menée principalement au niveau des BUCO's.

Délimiter des « champs d'observation pour piloter » :

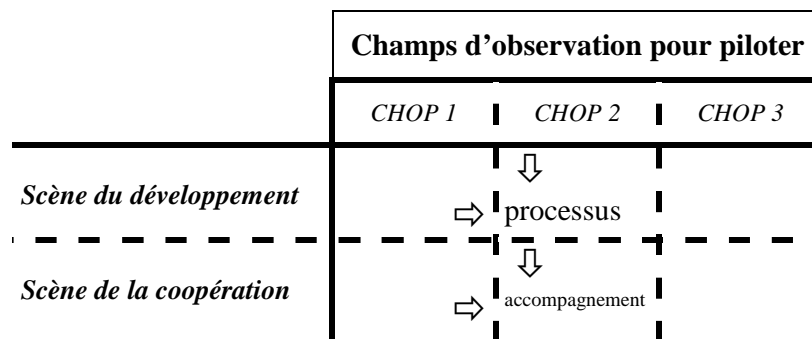
la notion de « CHOP » (élément No2)

Sur quoi va-t-on se concentrer pour piloter ?

Dans la logique d'une "entrée" par le contexte, on se focalise sur les acteurs, et ceci, par rapport à des *champs d'observation pour piloter (CHOP)*, qui répondent à la question: *où observer ?* C'est à partir de ces champs sociaux, où la réalité est « observable », que le pilotage est réalisé. Ces champs, sur lesquels on peut repérer des informations qui permettent de faire un diagnostic, correspondent, en gros, aux champs d'activité de la Section.

Chaque *CHOP* répond à un certain nombre de caractéristiques (voir encadré) qui rendent possible le suivi, c'est-à-dire : *observer, caractériser, interpréter (exploiter)*.

On peut représenter schématiquement le système de pilotage stratégique comme la juxtaposition arbitraire de plusieurs *CHOP*'s représentant autant de « tranches » de la réalité sociale:



Première identification des « CHOP 's »

Dans l'idéal, il faut pouvoir disposer d'une gamme de champs d'observation (CHOP) afin d'être en mesure de croiser l'information et de piloter _en faisant régulièrement le point_ les orientations stratégiques de la Section.

A l'heure actuelle, les CHOP correspondent aux champs d'activité suivants² :

- ⇒ *développement rural – gestion des ressources naturelles*
- ⇒ *santé*
- ⇒ *éducation*
- ⇒ *artisanat*
- ⇒ *décentralisation.*

Le *CHOP* « Développement rural – gestion des ressources naturelles », très étendu, pourra être avantageusement sub-divisé, en séparant les aspects productifs des aspects institutionnels.

On notera également que le *CHOP* « Artisanat » peut être choisi comme porte d'entrée par rapport au milieu urbain.

Si tous ces *CHOP'S* ne concernent pas tous les pays de concentration (ex : la santé n'est présente que dans trois PpP), ils n'en permettent pas moins un pilotage transversal de première importance pour la Section.

Afin de ne pas rendre le système de pilotage trop lourd, il est recommandé de commencer progressivement l'analyse et de choisir un champ où l'observation de terrain s'avère la plus cernable.

² On peut également définir des *champs d'observation pour le pilotage (CHOP)* qui répondent à la question *quoi observer ?* Un essai très intéressant a été tenté à Yamoussoukro sur le thème « Rapports de forces » (voir Annexe 3). Dans ce cas, la difficulté pour la Section réside dans le nombre de secteurs d'activité à prendre en considération pour observer les situations de rapports de force. Par contre, au niveau d'un pays et du pilotage d'un PpP, l'entrée par le *quoi* peut être utilisée, comme cela a été fait au Bénin.

CINQ REPERES POUR CERNER

LA NOTION DE "CHAMP D'OBSERVATION POUR PILOTER" (CHOP)

*Qu'est-ce qu'un " CHOP " ? à quoi sert-il ?
Comment l'utiliser ?*

1. C'EST UN CHAMP DE SUIVI

C'est un champ à partir duquel sera réalisé le pilotage.

- Il est *observable* (c'est un "aspect" de la réalité, ce qui renverra à la notion de plans d'observation) : il doit donc être cernable dans le champ social sur lequel intervient la coopération (appliqué à un objet que l'on peut décrire; exemple : l'évolution du secteur artisanal, la décentralisation...).
- Mais il peut être *complexe* et renvoyer à plusieurs dimensions (ex. : l'évolution du secteur artisanal du point de vue technologique et économique, du point de vue de l'empowerment, du point de vue des rapports de genre...).

2. IL A UN CARACTERE "BI-FACE"

Le "chop" est situé à l'intersection d'une dimension de la réalité (ce qui se passe dans le champ social choisi – analyse du contexte) et d'une ligne d'action de la coopération en rapport avec cette dimension (actions des programmes de coopération dans le domaine considéré).

Le suivi qu'il permet se fait donc sur deux plans :

- suivi d'un processus social
- suivi des interventions de la Coopération suisse sur ce processus.

3. IL A UN CARACTERE « TRANSVERSAL » POUR LA SECTION

Etant donné que l'on se situe ici au niveau d'une stratégie de Section (régionale), on sélectionnera des "chops" significatifs pour le plus grand nombre de pays de la sous-région et recoupant des préoccupations à portée régionale, de telle façon qu'ils puissent être suivis par les BUCOs et par la Centrale.

4. IL "INFORME" L'ACTION

(voir aussi encadré: "pilotage stratégique: critères pour *informer* l'action" p. 15)

Le suivi du "chop" permet d'apprécier la mise en œuvre de la stratégie et de la moduler en fonction des *critères* suivants, énoncés dans un ordre allant du plus immédiat au plus global:

- **effectivité** : *les actions guidées par la stratégie sont-elles réalisées ? comment ?*
- **pertinence** : *est-on dans ou à côté de la réalité ?*
- **cohérence** : *les actions sont-elles en cohérence avec la stratégie ? La stratégie est-elle en cohérence avec l'environnement, c-à-d avec les politiques nationales ou les actions des autres Coopérations ?*

Ces trois critères sont les critères principaux qui s'appliquent à une action de coopération.

5. COMMENT UTILISER UN "CHOP" DANS LE PILOTAGE DE LA STRATEGIE ?

A partir des chacun des "chops" retenus, on peut préciser :

- ce qu'il faut **observer** autour de chaque "chop"
- comment **caractériser** ce que l'on a observé
- comment **interpréter/exploiter** en termes de pilotage le suivi des "chops" (conclure, informer).

Identifier ce qu'on veut observer et décrire :

Par rapport au champ d'observation délimité et aux deux scènes de suivi, on identifiera

six plans d'observation (élément No3)

☞ des plans d'observation **portant sur la réalité sur laquelle on travaille et sur les processus en cours** (scène du développement). On les choisira en fonction de leur capacité à informer sur les dynamiques significatives (*qu'est-ce qui est actif? – facteurs de changement / blocage*) et sur les évolutions (*qu'est-ce qui se transforme et dans quel sens? – signes d'évolution*).

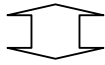
Trois plans d'observation ont été identifiés :

- *les signaux qu'on perçoit sur cette scène*
- *le jeu des acteurs*
- *les évolutions structurelles (ou non-évolutions).*

☞ des plans d'observation **portant sur les éléments caractéristiques de l'action (accompagnement) conduite par la Coopération suisse** (scène de la coopération). On les choisira en fonction de leur capacité à informer sur la mise en œuvre de la stratégie en termes de ciblage / approche / output et en termes de dimensions de management déterminantes pour la production des actions d'accompagnement.

Trois plans d'observation ont été identifiés :

- *notre partenariat (nos relations avec nos partenaires)*
- *la réalisation des actions et leur gestion*
- *le système de l'aide.*

SYSTEME DE PILOTAGE : DECOUPAGE D'UN CHAMP D'OBSERVATION « CHOP »	
Scènes de suivi	Plans d'observation
Scène du Développement	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ signaux ⊙ jeu des acteurs ⊙ évolutions structurelles
(processus, contexte)	
→ 2 SCENES DE SUIVI : 	
(programmes, organisation interne)	
Scène de la Coopération	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ notre partenariat ⊙ réalisation des actions et leur gestion ⊙ système de l'aide

Exemples de points observés

Pour chacun des six plans d'observation, les points observés peuvent être multiples : ils sont à déterminer selon les **CHOP'S** et les pays et non au niveau de la Section.

L'annexe 1A/B donne, à partir des ateliers de Yamoussoukro, des exemples de plans d'observation pour les **CHOP'S** « Artisanat » et « Développement rural ».

Caractériser, interpréter ce qui a été observé :

trois critères d'appréciation
(élément No4)

Pour chacun des plans d'observation, l'appréciation se fait sur la base de critères qui doivent être explicités ; on peut parler de *référence* pour l'appréciation (*je mets en rapport avec quoi ?*).

Il faut, pour cela, distinguer entre les deux scènes de suivi :

☞ sur la scène du développement, le type d'appréciation à partir des plans d'observation se fera en termes de *tendances* et d'*enjeux*. Le contexte sert ici de référence. Cela débouche sur des **conclusions de type diagnostic ou pronostic**.

☞ sur la scène de la coopération, l'appréciation sous l'angle stratégique nécessite de la prudence. Lorsqu'on est devant des aspects « hard » sur lesquels on a une certaine maîtrise et qui peuvent sans problème relever d'une approche projet ou programme, on peut utiliser des références fixes de type « objectifs » ou « normes ». Lorsqu'on est devant des aspects plus « soft », qui relèvent d'une approche « accompagnement de processus » (cf. p. 9), il faut être conscient qu'on intervient « à la marge » et qu'il faut trouver des références plus mobiles, notamment en rapport avec le contexte. Dans la définition des champs d'observation, il a été fait référence à **trois critères** que nous avons retenus pour apprécier la mise en œuvre d'une action de coopération visant l'accompagnement de processus :

l'effectivité

la pertinence

la cohérence.

Cela doit permettre de déboucher sur des **conclusions exprimées directement en termes d'effectivité, de pertinence et de cohérence**.

Dix dimensions significatives
(élément No5)

appliquées aux critères d'appréciation

Effectif, pertinent, cohérent, par rapport à quoi ?

Pour la **pertinence**, c'est la référence au contexte qui s'impose. L'analyse mène donc à un diagnostic sur le contexte.

Pour les deux autres critères, **effectivité et cohérence**, le DOS fournit un certain nombre de **dimensions significatives** auxquelles la Section Afrique de l'Ouest attache de l'importance dans la conception et la conduite d'une action de coopération : ces *idées-force*, enrichies par les apports de l'atelier de Yamoussoukro, sont les principes qui sont au cœur de la

stratégie de la Section. Ces principes sont autant de critères d'appréciation (« *nos lunettes* ») pour interpréter ce que l'on observe à travers les différents points d'observation dans les différents champs et sur les deux scènes de suivi qui ont été définies.

Dix dimensions significatives ont été énoncées dans le DOS:

- **6 dimensions stratégiques qualifiant la cohérence**
 - *développement local (relance des économies locales)*
 - *rapports de force plus équilibrés (empowerment, équité, équilibre hommes - femmes, justice sociale, pauvreté)*
 - *Etat de droit, bonne gouvernance*
 - *interface acteurs privés – Etat*
 - *accompagnement de processus (tissu de relations, s'adapter au rythme des acteurs locaux, valeurs culturelles)*
 - *émergence d'initiatives.*

- **4 dimensions opérationnelles qualifiant l'effectivité**
 - *gestion des ressources humaines internes*
 - *gestion du partenariat*
 - *clarification des rôles*
 - *gestion des moyens financiers.*

Il a été suggéré de concrétiser et de préciser encore ces dimensions en se référant à un travail déjà en partie fait par la Section (réflexion autour des PAC, *Plans d'Action pour la Coopération*).

N.B. Rappel des PAC (novembre 1997) :

- *repérage des dynamiques dans les sociétés locales et "centralité" des acteurs au sein de leur système*
- *approche multi-acteurs*
- *approche contrat multipartite*
- *priorité à la mobilisation des ressources des partenaires*
- *appuis multi-niveaux*
- *développer la fibre d'expérimentation et la mise en situation des savoirs chez nos partenaires*
- *concentration des efforts et non-dispersion.*

PILOTAGE STRATEGIQUE

CRITERES POUR « INFORMER » L'ACTION

Le pilotage permet d'apprécier la mise en oeuvre de la stratégie et de la moduler en fonction des critères suivants, énoncés dans un ordre allant du plus immédiat au plus global:

- **effectivité** : *les actions guidées par la stratégie sont-elles réalisées, comment ?*
le pilotage de la stratégie aux différents niveaux doit permettre de vérifier si les actions importantes prévues sont réalisées (*effectivité* = fait / non fait). De leur réalisation effective, dépend la possibilité de s'interroger ultérieurement sur le sens et les conséquences de ces actions.

La mise en oeuvre de la stratégie peut être appréciée, de façon complémentaire, à partir de plusieurs points de vue:

- . *intérêt*: comment est appréciée (en termes d'attention, d'utilisation) l'utilité de l'action par les partenaires ?
- . *efficience productive* (évaluation managériale): on s'interroge si les actions ou prestations peuvent être produites avec moins de ressources. Voir aussi à ce sujet Bussmann et al., 1998, p. 107 et Knoepfel P. et Varone F., 1998, p.8.

On se situe ici au niveau des prestations directes aux partenaires (résultats opérationnels chez Naudet, 1999, p. 215) dont le suivi est indispensable pour vérifier, éventuellement corriger la mise en oeuvre de la stratégie, mais insuffisant pour en apprécier la pertinence et la réorienter.

- **pertinence** : *est-on dans ou à côté de la réalité ?*
le pilotage de la stratégie doit permettre de vérifier si les choix de la coopération font du sens par rapport aux évolutions socio-politiques et économiques significatives. Cette pertinence s'établit à partir du suivi du contexte. C'est à ce niveau que l'on peut approcher (sans prétendre les cerner avec exactitude) les *effets* réels (résultats de transfert et résultats développementaux chez Naudet, 1999, p. 215) auxquels contribue la stratégie.

On se situe au niveau de l'impact et de la comparaison entre les transformations observées et les actions guidées par la stratégie. Si, de façon durable, aucune transformation sociale n'est repérable dans le domaine où l'on intervient, ou si elles s'observent dans des directions contraires à celles espérées, les hypothèses de cette stratégie doivent être réexaminées.

- **cohérence** : *les actions sont-elles en cohérence avec la stratégie ? avec l'environnement?*
Dans le domaine considéré, le pilotage de la stratégie doit permettre de vérifier

- la cohérence interne à la stratégie, c'est à dire la cohérence des actions
 - . avec les orientations de la stratégie (fondements, « coeur »)
 - . avec les autres points-clé (va-t-on dans le même sens ? contradictions ?)
 - . avec le système de management de la stratégie (rapport actions/ressources).

- la cohérence avec l'environnement, c'est à dire :
 - . avec les politiques nationales
 - . avec les autres politiques de coopération
 - . entre les niveaux national / sous-régional.

On se situe à un niveau plus global d'appréciation de la stratégie et d'une prise de recul qui s'inscrit dans une durée plus longue. Certaines incohérences ou contradictions peuvent être explicitement assumées; il convient alors de les justifier. D'autres peuvent correspondre à des dérives non voulues et le suivi permet de les redresser.

Ces trois critères (avec leurs sous-critères), sont les critères principaux qui, à ce stade des réflexions s'appliquent à une stratégie de coopération basée sur l'accompagnement de processus.

L'emploi des critères d'**efficacité en termes de développement** (la mesure des résultats obtenus par rapport aux finalités) et d'**efficience allocative**³ (le rapport entre les ressources investies et les effets en terme de développement) déborde le seul champ d'action de la coopération - en l'occurrence de la Suisse en Afrique de l'Ouest - et son domaine de responsabilité, car ne se centrant pas sur notre seule pratique d'action et références. L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, en termes de développement, nécessite non pas une approche individuelle, mais une approche collective partagée entre le système d'aide et le pays receveur.

³ à distinguer de l'**efficacité opérationnelle** (la mesure des résultats obtenus par rapport à des objectifs spécifiques) qui relève, elle, du suivi d'un programme annuel et non du pilotage stratégique au niveau de la Section. Voir à ce sujet Knoepfel P. et Varone F., 1998, p.8.

Extrait de David Naudet, 1999, p. 215

(*Trouver des problèmes aux solutions*, Vingt ans d'aide au Sahel, Club du Sahel, OCDE, Paris)

Les différents niveaux de résultats

Des termes précis sont utilisés pour qualifier les différents niveaux de résultats, ce dernier mot étant utilisé comme terme général, des interventions extérieures. Huvon décrit les différents stades de la chaîne de résultats avec les vocables suivants:

« On définit trois niveaux de résultats, soit: les **résultats opérationnels** comme les conséquences des actions posées au niveau des intrants et des extrants; les **résultats de transfert** qui découlent de l'appropriation par les partenaires des produits et services mis à disposition par les différents projets et programmes; les **résultats développementaux** qui réfèrent aux effets et impacts à moyen et long termes, directs et indirects, des actions entreprises et de leurs interactions avec les autres forces actives dans la société visée. »

(Hivon, 1996: 6)

En anglais, les mêmes concepts se traduisent plus simplement (Leblanc, 1996: 3) par les termes de **output** correspondant à *résultats opérationnels*, **outcome** pour les *résultats de transfert* et **impact** (que l'on utilise également en français) pour *résultats de développement*.

Apprécier pour conclure :

deux types de conclusions
(éléments No6)

Comment utiliser les informations produites ? pour quel type de conclusions ? et comment nous aident-elles à piloter ?

☞ sur la scène du développement, l'appréciation (tendances, enjeux) doit conduire à répondre à la question : **que nous apprend la lecture du contexte ?**

Elle débouche sur des **conclusions de type diagnostic ou pronostic**.

☞ sur la scène de la coopération, l'appréciation doit conduire à répondre à la question : **où en sommes-nous par rapport à ce que nous observons dans le contexte et aux dimensions que nous voulons privilégier ?**

Elle débouche sur des **conclusions exprimées directement en termes**

- **d'effectivité** (qu'est ce que nous faisons ?),
- **de pertinence** (est-ce que cela fait du sens ?)
- **et de cohérence** (sommes-nous cohérents avec le DOS ?)

C'est en cela qu'on répond à la question centrale du controlling stratégique : **faisons-nous des actions pertinentes ?** tout en apportant également des éléments de réponse de nature opérationnelle à la question : **les faisons-nous de façon correcte ?**

Les **décisions** qui en découlent reposent bien sur des informations pertinentes.

**Exemples
d'appréciation et de
conclusions**

L'annexe 2A/B donne, à partir des ateliers de Yamoussoukro, des exemples d'appréciation et de conclusions tirés des observations portées sur les **CHOP** 'S « Développement rural » et « Artisanat ».

SYSTEME DE PILOTAGE : VUE D'ENSEMBLE DU DISPOSITIF			
Scènes de suivi	Plans d'observation	Types d'appréciation	Types de conclusions
Scène du Développement <i>(processus, contexte)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ⓞ signaux Ⓞ jeu des acteurs Ⓞ évolutions structurelles 	tendances, enjeux	diagnostics pronostics
Scène de la Coopération <i>(programmes, organisation interne)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ⓞ notre partenariat Ⓞ réalisation des actions et gestion Ⓞ système de l'aide 	effectivité pertinence cohérence	Conséquences : décision information interpellation

**Système de
communication**

Pour disposer des informations pertinentes au bon moment au bon endroit, on a besoin d'un système de communication. Le système existant peut être valorisé pour le pilotage stratégique. Dans ce système, les *programmes annuels* constituent un canal privilégié pour rendre lisible l'information. C'est aussi par ce canal que la mise en œuvre est envisagée.

Chapitre 4

Le pilotage stratégique, application et responsabilités

*Des informations
relevantes pour*

...décider,

informer,

interpeller

L'appréciation débouche sur des conclusions qui concernent d'une part la scène du développement et d'autre part la scène de la coopération. Qu'en font le BUCO et la Centrale ? quand sont-elles utiles pour piloter ? par quelles voies l'information passe-t-elle ? à quelle périodicité ?

Les conséquences tirées des conclusions se traduisent, pour piloter, sous l'une des formes suivantes : *je décide*⁴, *j'informe*, *j'interpelle*. La « modalité de réaction » consécutive aux conclusions est fonction du niveau de responsabilité engagé ; par exemple :

le BUCO est compétent :

- décide (de poursuivre, étendre, reprogrammer, réorienter, suspendre)
- informe la Centrale, le partenaire

le BUCO n'est pas compétent :

- informe la Centrale
- interpelle le régisseur, la Centrale.

On peut schématiser cela de la manière suivante (lecture verticale) :

	Compétence du BUCO		Compétence de la Centrale	
	oui	non	oui	non
<i>décide</i>	X		X	
<i>informe</i>	X la Centrale le partenaire	X la Centrale	X le BUCO la Direction le partenaire	X la Direction
<i>interpelle</i>	(X)	X le régisseur la Centrale	(X)	X la Direction le BUCO

*Piloter à partir du
diagnostic*

Selon la *portée* du diagnostic concernant les tendances et les enjeux, le pilotage prend les formes suivantes :

➤ **champs d'activité, zones, secteurs :**

tâche du BUCO :

- informe les partenaires et partage l'information avec eux
- analyse, valide et trie l'information
- décide des mesures
- informe le/la responsable de champ à la Centrale

⁴ *je décide* = en tandem avec le chargé de programme à la Centrale

tâche de la Centrale :

- diffuse l'information aux SeSE et autres BUCO's
- compare, analyse, capitalise l'information
- décide des mesures (en collaboration avec le BUCO)

organisation des flux d'information (périodicité et voies) :

- bilans-programmation dans le PA
- bilans périodiques, évaluations : PA, PpP
- missions : rapports de mission.

➤ ***espace national et sous-régional :***

tâche du BUCO :

- informe les partenaires et partage l'information avec eux
- analyse, valide et trie l'information
- informe le/la responsable géographique à la Centrale
- échange avec les autres BUCO's
- décide des mesures
- informe l'Ambassade

tâche de la Centrale :

- diffuse l'information aux autres BUCO's
- compare, analyse, capitalise l'information
- décide des mesures (en collaboration avec le BUCO)
- informe la Direction

organisation des flux d'information (périodicité et voies) :

- bilans-programmation : PA
- bilans périodiques, évaluations : PpP
- missions : rapports de mission.

➤ ***crise majeure :***

tâche du BUCO :

- s'il s'agit d'une crise à l'intérieur d'un champ d'activité (ex : sécheresse), le BUCO traite la question en conséquence
- s'il s'agit d'une crise politique, le BUCO
 - suit la procédure établie (directives EPUM)
 - rédige le rapport selon les directives

tâche de la Centrale :

- valide les recommandations du BUCO
- transmet à la Direction pour prise de décision.

organisation des flux d'information (périodicité et voies) :

- selon événements: cf. directives pour le monitoring politique

Piloter l'effectivité

La réponse à la question « *Réalisons-nous les actions prévues ?* » donne deux cas de figure :

les actions sont réalisées :

- le BUCO décide (de poursuivre, étendre, reprogrammer)
décide de réfléchir sur l'allocation des ressources
interpelle le régisseur sur l'allocation (le cas échéant)
informe la Centrale, le partenaire
- la Centrale informe la Direction
interpelle le BUCO (allocation des ressources)

les actions ne sont pas réalisées :

- le BUCO informe la Centrale, le partenaire
décide (de réorienter, suspendre, arrêter)
- la Centrale informe la Direction
interpelle le BUCO (causes de non-réalisation)

organisation des flux d'information (périodicité et voies) :

- bilans-programmation annuelle : PA
- comités de pilotage (ex : Mali)
- missions : rapports de mission.

Piloter la pertinence

La réponse à la question « *Réalisons-nous les bonnes actions ?* » est moins tranchée ; on peut distinguer selon les niveaux de responsabilité :

☞ ***le BUCO*** analyse la conclusion
interpelle le régisseur (le cas échéant)
décide sur le niveau de décision et le timing
informe la Centrale
se concerta avec la Centrale (si brusque changement)

☞ ***la Centrale*** fait ses propres observations et conclusions
interpelle le BUCO
informe la Direction
interpelle la Direction

organisation des flux d'information (périodicité et voies) :

- bilans-programmation annuelle : PA
- nouvelles phases : évaluations, PpP, note interne
- brusque changement de l'environnement : note politique
- missions : rapports de mission.

En cas de conclusion débouchant sur le manque de pertinence des actions, le ***diagnostic / pronostic fournit des éléments pour explorer de nouvelles pistes***. Il ouvre le champ à ***un pilotage prospectif*** qui répond à la question « *Où pouvons-nous être plus dans la réalité ?* »

Piloter la cohérence

La réponse aux questions « *Nos actions sont-elles cohérentes avec le DOS ?* » et « *Nos actions sont-elles cohérentes avec les politiques nationales et celles des autres agences ?* » donne également deux cas de figure :

☺ ***cohérence interne***

- le BUCO informe la Centrale, le partenaire
décide (de poursuivre, étendre, reprogrammer)
- la Centrale informe la Direction

☹ ***manque de cohérence interne***

- le BUCO informe la Centrale, le partenaire
interpelle le régisseur (le cas échéant)
interpelle la Centrale
décide (de poursuivre) et argumente
- la Centrale s'interpelle sur le DOS
décide (idem)
fait ses propres observations et conclusions
interpelle le BUCO
informe la Direction

organisation des flux d'information (périodicité et voies) :

- bilans-programmation annuelle : PA
- nouvelles phases : évaluations, PpP, note interne
- missions : rapports de mission.

☺ ***cohérence externe***

- le BUCO informe la Centrale, le partenaire
décide (de poursuivre, étendre, reprogrammer)
- la Centrale informe la Direction

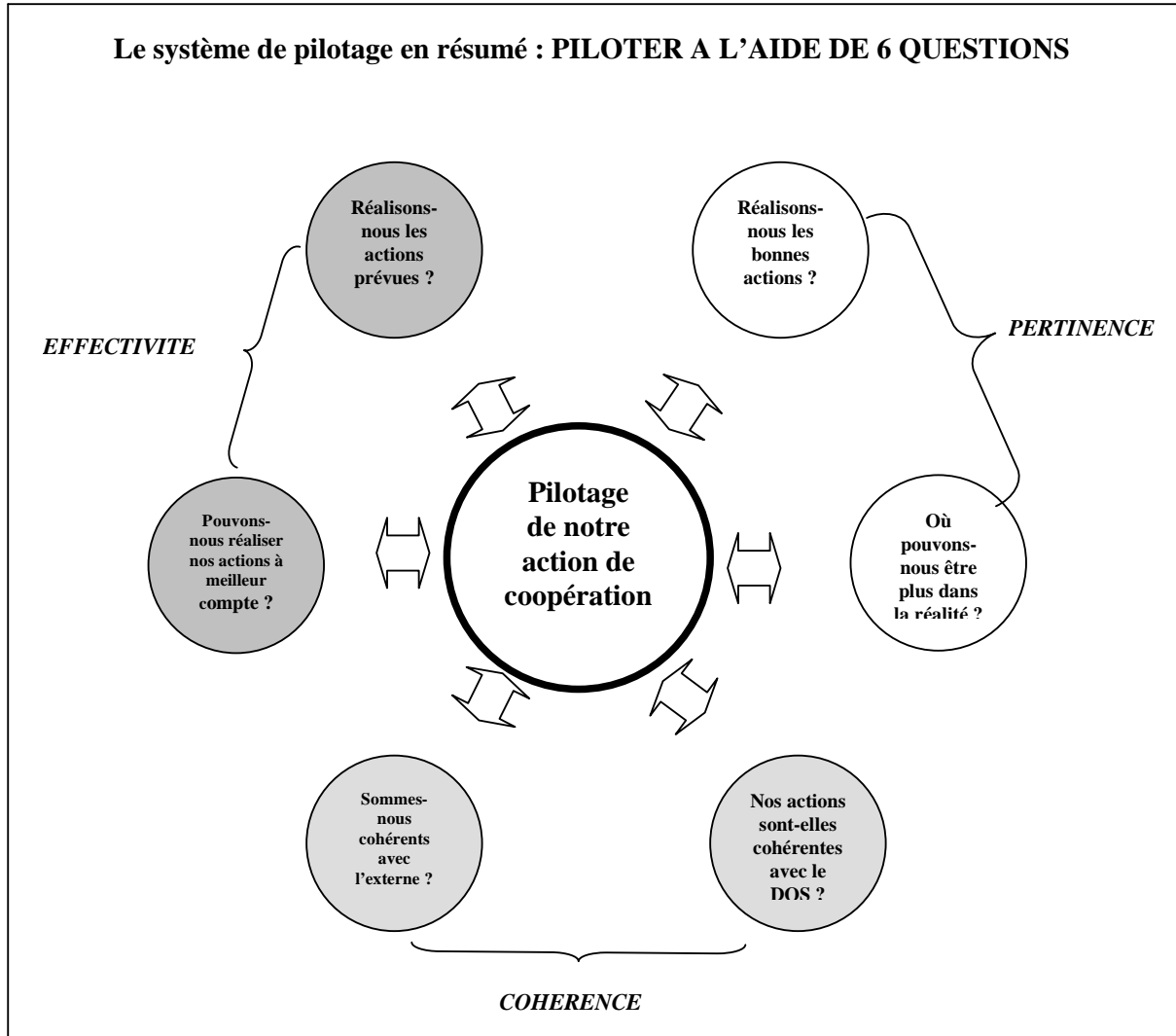
☹ ***manque de cohérence externe (si violent et soudain)***

- le BUCO interpelle la Centrale, le partenaire
- la Centrale s'interpelle sur le DOS
décide (idem)
informe la Direction

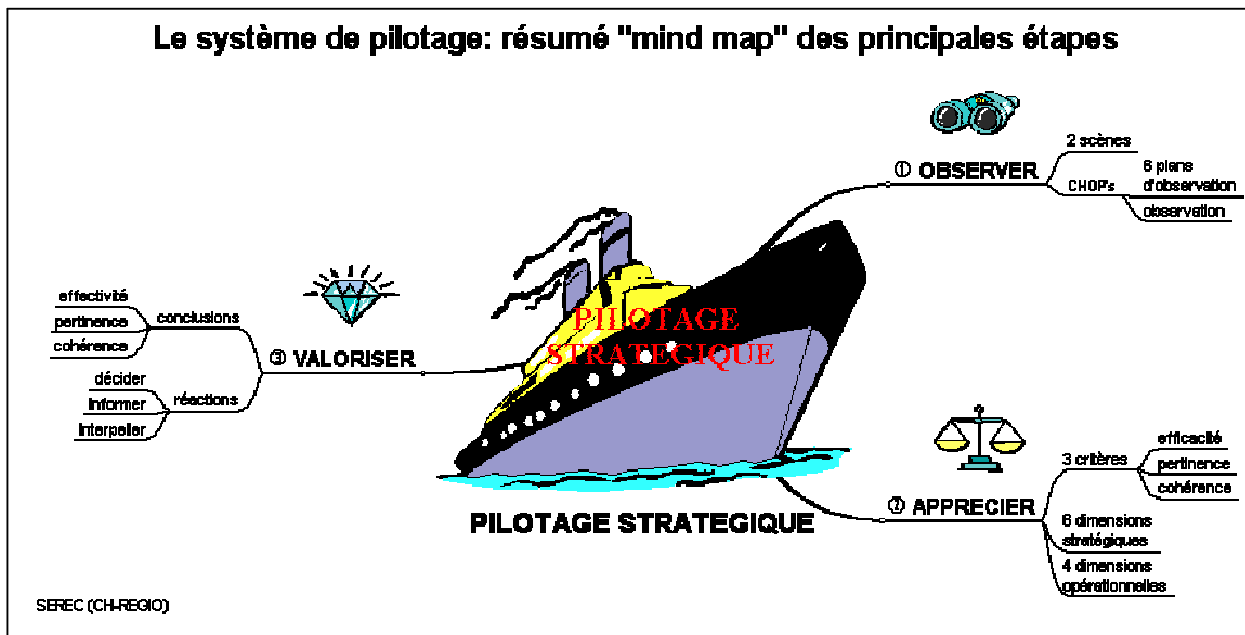
organisation des flux d'information (périodicité et voies) :

- immédiat (brusque changement de l'environnement) : note interne
- bilans-programmation annuelle : PA
- nouvelles phases : évaluations, PpP, note interne
- missions : rapports de mission.

SYNTHESE No1



SYNTHESE No2



Chapitre 5

Mise en oeuvre du pilotage stratégique et responsabilités

Mise en oeuvre progressive

Il s'agit de structurer un dispositif léger pour piloter en améliorant les « convergences et plans d'interprétation » (lettre Barbedette du 9 juillet 1999).

La priorité va au suivi et au pilotage des activités de la Section sur les CHOP'S en distinguant selon les niveaux.

...au niveau BUCO

BUCO's : chaque BUCO utilisera le PA 2000 et les suivants comme voie de remontée des observations et conclusions qui se dégagent du suivi et les exploitera dans une perspective de pilotage.

Pour cela, sur chaque champ d'activité traité dans le PA, seront utilisés

- les 6 plans d'observation définis sur les deux scènes (scènes du développement : signaux, jeux des acteurs, évolutions structurelles) – scène de la coopération : champ du partenariat, actions DDC, système d'aide),
- les 3 critères d'appréciation (effectivité, pertinence, cohérence) ou celui qui paraît le plus « relevant » par rapport aux analyses réalisées,

pour dégager une rapide conclusion.

Ce travail d'analyse peut être avantageusement greffé sur les « temps forts ». L'annexe 4 montre à l'exemple du Mali comment greffer la prise (structuration) et la remontée d'informations prévues par le système de pilotage *sur le calendrier des activités normales*.

...et au niveau Centrale

Au niveau de la Centrale, les champs d'activité sont déjà organisés (responsables désignés) et recourent les CHOP'S. Utilisant les champs d'activité comme les portes d'entrée pour un suivi des orientations transversales, une exploitation des programmes annuels par les responsables de champs, en utilisant essentiellement les critères « pertinence » (*actions ? diagnostics/contexte*) et « cohérence » (*actions x six dimensions stratégiques*), prépare un pilotage d'ensemble de la stratégie de la Section.

Une réunion de synthèse de la Centrale permettra de faire le point, éventuellement d'interpeller les BUCO's par rapport aux orientations stratégiques de la Section.

Ce faisant, ce travail d'analyse aidera à rendre fonctionnels les responsables de champs d'activité. Le cas échéant, l'organigramme interne devra être adapté.

*Un dispositif qui
va s'affiner en
fonctionnant*

Les conclusions de séminaire de Yamoussoukro montrent bien dans quelles directions le travail devrait évoluer, « vivre » ; reprenons les mentions :

- faire fonctionner le système
- rendre visible le management du programme, apprendre à (se) piloter
- appliquer le système proposé, qui constitue une architecture pour le PA de la Section, dans les champs d'activité
- être conscient d'éventuels décalages entre le système de pilotage et la réalité ; réadaptations à faire ?
- préciser les objectifs
- garder la souplesse
- approfondir le pilotage de certains champs d'activité
- faire une analyse plus fine de la réalité / du contexte et stimuler la réflexion
- pousser la réflexion sur les résultats de transfert et l'efficacité

Remarques finales

1. une question reste ouverte:

comment pilote-t-on la notion-même de processus ? càd quand la Section est-elle en appui et quand pas ?

Cela rejoint la constatation faite à Yamoussoukro qu'il existe au sein de la Section des approches différenciées, en fonction des contextes (consistance des dynamiques locales, densité institutionnelle, capacités des acteurs) : accompagnement de processus versus une approche plus pro-active.

Par rapport au résultat du Séminaire, on touche là au critère de cohérence : ce que nous faisons, est-il en cohérence avec nos orientations ? nous mettons-nous vraiment « en accompagnement » de processus ?

Alors, l'action des BUCO's est-elle cohérente avec le DOS ?

2. une modification d'option par rapport au DOS

concernant l'idée « d'aider le partenaire à mettre sur pied son propre système de pilotage stratégique »

La réflexion de Yamoussoukro distinguant scène du développement et scène de la coopération a conduit à conclure que le pilotage des actions des partenaires n'était pas de notre domaine. Tout au plus peut-on offrir un soutien de type méthodologique.

3. ce qu'il reste à faire :

- des compléments :

on a laissé de côté le pilotage des actions en amont de la Section vers la Direction (interface entre la Section et la Direction) et vers le système d'aide (dialogue politique).

- des approfondissements :

il s'agit de poursuivre l'identification / définition des CHOP'S spécifiques à la Centrale. Par ailleurs, il s'agit également de concrétiser et de préciser les dimensions d'appréciation à partir du chantier ouvert sur les PAC.

Pour le reste, on se référera aux remarques et propositions contenues dans la lettre de Loïc Barbedette du 9 juillet 1999.

Liste des abréviations:

BUCO	Bureau de coordination
CHOP	Champ d'observation pour piloter
DDC/DEZA	Direction du Développement et de la Coopération
DOS	Document d'orientation stratégique
PA	Programme annuel
PO	Plan d'opération (programme)
PpP	Programme par pays
SAO	Section Afrique occidentale
SEREC	Association suisse pour le Service aux Régions et Communes
SeSE	Services sectoriels de la DDC

Bibliographie:

Arendt Hannah, 1983, *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, Paris

Bussmann Werner, Klöti Ulrich et Knoepfel Peter, 1998, *Politiques publiques, Evaluation*, Economica, Paris.

DDA, mars 1987, *Principes de la Coopération suisse au développement*, Berne

DDA, 1991, *Image directrice de la DDA*, Cahiers de la DDA 1, Berne

DDC, 1994, *Lignes directrices Nord – Sud, Rapport du Conseil fédéral sur les relations Nord – Sud de la Suisse dans les années 90*, Berne

DDC, *Document d'orientation stratégique de la Coopération suisse au développement en Afrique de l'Ouest*, approuvé le 21.12.1998, Berne

Knoepfel Peter et Varone Frédéric, 1998, *Evaluation des politiques publiques, Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs*, IDHEAP, Chavannes-près-Renens

Naudet David, 1999, *Trouver des problèmes aux solutions, Vingt ans d'aide au Sahel*, Club du Sahel, OCDE, Paris

Orgogozo Isabelle, 1998, *L'entreprise communicante*, Les éditions d'organisation, Paris

Ruegg Jean et al., 1992, *La négociation, son rôle, sa place dans l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement*, PPUR, Lausanne

Ulrich Hans, Probst Gilbert, 1991, *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Ein Brevier für Führungskräfte*, Haupt, München

TABLE DES MATIERES

Un système de pilotage stratégique : pourquoi ?

Expliciter les hypothèses de travail de coopération,...
définir une stratégie...
et la piloter
Ambition du pilotage
Outil de communication

Chapitre 1 : Cadrage du système de pilotage stratégique

Distinction entre le stratégique et l'opérationnel
« Stratégique » signifie primauté du contexte pour le pilotage
Les niveaux
L'horizon temporel
Processus d'apprentissage interne
Un premier pas qui compte

Chapitre 2 : Fondements du pilotage de la stratégie de la Section : rappels et définitions

Le système de pilotage s'articule sur le DOS
...et les PpP
Le postulat de base...
et l'orientation principale de la DDC en Afrique occidentale
A propos de processus,
...de systèmes sociaux,
...des acteurs dans un tissu de relations, du jeu des acteurs et d'approche multi-acteurs
Pilotage de processus

Chapitre 3 : Construction du système de pilotage stratégique : éléments constitutifs

Dispositif d'éléments articulés
Partir de l'analyse des contextes pour piloter : deux scènes de suivi
Délimiter des « champs d'observation pour piloter » : la notion de « CHOP »
Première identification des « CHOP's »
Identifier ce que l'on veut observer et décrire : six plans d'observation
Exemples de points observés
Caractériser, interpréter ce qui a été observé : trois critères d'appréciation
Dix dimensions significatives appliquées aux critères d'appréciation
Apprécier pour conclure : deux types de conclusions
Exemples d'appréciation et de conclusions
Système de communication

Chapitre 4 : Le pilotage stratégique, application et responsabilités

Des informations relevantes pour décider, informer, interpeller
Piloter à partir du diagnostic
Piloter l'effectivité
Piloter la pertinence
Piloter la cohérence
Synthèse No1 Le système de pilotage en résumé : piloter à l'aide de 6 questions
Synthèse No2 Le système de pilotage : résumé mind map des principales étapes

Chapitre 5 : Mise en œuvre du pilotage stratégique et responsabilités

Mise en œuvre progressive

...au niveau BUCO

...et au niveau Centrale

Un dispositif qui va s'affiner en fonctionnant

Remarques finales

Liste des abréviations

Bibliographie

Annexes