



# Cadre de la Planification Nationale

## Table des matières

PRÉFACE .....	2
Section 1. Contexte .....	4
1.1 Aperçu du cadre de la planification nationale .....	4
1.2 Rôle du Service de la politique stratégique et de la planification de la coordination de l'aide .....	4
1.3 Planification au Vanuatu .....	5
1.4 Rapports .....	6
Section 2 : Objectifs du CPN : Privilégier les domaines essentiels.....	6
Section 3 : But du CPN .....	7
3.1 Définir la portée du but du CPN .....	7
3.2 Limitations de la portée .....	7
3.3 But du CPN .....	8
Section 4 : Planification .....	9
4.1 Mandat de planification du SPSPCA.....	9
4.2 Cycle de planification .....	9
4.3 Planification du ministère .....	10
4.4 Lignes directrices de planification.....	12
Section 5 : Budgetisation .....	12
5.1 Budgetisation et Planification .....	12
5.2 Domaines de coopération dans l'avenir .....	13
Section 6 : Programmation de développement et nouvelles propositions de projets.....	14
6.1 Projets financés par des donateurs et planification nationale .....	14
6.2 SPSPCA en tant qu'agence de coordination de l'aide.....	14
6.3 Le rôle du suivi et de l'évaluation .....	14
Section 7 : Suivi, évaluation et rapports .....	15
7.1 Aperçu du suivi et de l'évaluation.....	15
7.2 Aperçu des rapports.....	15
7.3 Concordance des rapports .....	16
Section 8 : Mise en oeuvre .....	16
8.1 Démarche à suivre du SPSPCA pour la mise en oeuvre du CNP. ....	16
8.2 Résultats et responsabilités de la PNR.....	17
8.3 Révision du CPN .....	17
Annexe 1 du CPN : Autres termes et définitions .....	18
Annexe 2 du CPN : Lignes directrices du plan ministériel et du plan d'activités .....	22

## PRÉFACE

Je suis heureux de présenter le Cadre de la planification nationale (CPN) du gouvernement du Vanuatu.

Le CPN est conçu à l'appui de la planification, du suivi et de l'établissement de rapports conformément à la mise en œuvre du Plan du peuple, Vanuatu 2030. C'est notre plan national de développement durable (PNDD) pour la période 2016 à 2030. Le CPN renforcera la coordination avec la politique nationale de suivi et d'évaluation (PSE) et le cadre de suivi et d'évaluation du PNDD.

Le CPN aidera aussi les décideurs impliqués dans la planification au niveau de ministère à aligner les plans ministériels, les plans d'activités et les politiques avec le PNDD et la PSE. Le CPN contient des informations essentielles nécessaires pour assurer que le Vanuatu réussisse à planifier et à rendre compte des progrès liés au PNDD. Les lignes directrices révisées sur la planification organisationnelle et opérationnelle qui figurent à l'annexe 2 du présent document constituent un élément essentiel du CPN. Le CPN, y compris les directives de planification révisées, ont pour but de :

1. Assurer l'intégration et l'alignement des priorités du PNDD dans le processus de planification
2. Concevoir un processus plus simple de la planification ministérielle pour réduire les chevauchements
3. Concevoir de meilleurs liens entre les plans d'activités, le descriptif budgétaire et les plans ministériels en veillant à ce que les indicateurs de performance et les objectifs de service soient compatibles avec le PNDD.
4. Être l'occasion d'un examen de haut niveau des plans par les directeurs généraux et les ministres
5. Renforcer la possibilité d'améliorer la gestion de performance

Le CPN est en outre conçu pour améliorer la mise en œuvre du PNDD et pour coordonner la planification et la budgétisation du ministère à tous les niveaux du gouvernement, en mettant l'accent sur l'amélioration de la performance et de la prestation des services.

Je tiens à souligner que le gouvernement maintiendra son engagement non seulement à mettre en œuvre les politiques gouvernementales énoncées dans le Plan du peuple 2030, mais aussi à utiliser le CPN pour assurer un alignement efficace de la planification, de la budgétisation et des rapports afin de résoudre au mieux les problèmes qui pourraient entraver les efforts de développement.

Permettez-moi de profiter de cette occasion pour remercier toutes les agences gouvernementales qui ont contribué au développement du CPN.

Monsieur Charlot Salwai Tabimasmass (député)  
Premier ministre  
Juillet 2018

**ACRONYMES**

<b>RAD</b>	Rapport annuel de développement
<b>PA</b>	Plan d'activités
<b>COC</b>	Comité d'organismes centraux
<b>EPC</b>	Entreprises publiques commerciales
<b>PM</b>	Plan ministériel
<b>CdM</b>	Conseil des ministres
<b>DG</b>	Directeur général
<b>CCD</b>	Conseil consultatif de développement
<b>SPSPCA</b>	Service de la politique stratégique, de la planification et de la coordination de l'aide
<b>SIGF</b>	Système d'information sur la gestion financière
<b>PIG</b>	Projet d'investissement gouvernemental
<b>DRH</b>	Développement des ressources humaines
<b>S&amp;E</b>	Suivi et évaluation
<b>PSE</b>	Politique nationale de suivi et d'évaluation
<b>MFGE</b>	Ministère des finances et de la gestion économique
<b>Mdl</b>	Ministère de l'intérieur
<b>MdS</b>	Ministère de la santé
<b>CPN</b>	Cadre de la planification nationale
<b>NPP</b>	Nouvelles propositions de politiques
<b>PNDD</b>	Plan national de développement durable
<b>GFPE</b>	Gestion des finances publiques et de l'économie
<b>CRP</b>	Comité de redressement à la suite du cyclone Pam
<b>CFP</b>	Commission de la fonction publique
<b>AS</b>	Analyste sectoriel
<b>SMART</b>	Spécifique, mesurable, atteignable, pertinent, opportun (Indicateurs)
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>RS</b>	Rapport semestriel
<b>CT PAM</b>	Cyclone tropical PAM
<b>BNS</b>	Bureau national des statistiques
<b>AV</b>	Analyse verticale

# Cadre de la Planification Nationale

## Section 1. Contexte

### 1.1 Aperçu du cadre de Planification Nationale

Le cadre de la planification nationale est conçu pour être utilisé par les décideurs impliqués dans la planification au niveau ministériel. Cela inclut en particulier les chefs des services administratifs qui sont chargés de tenir les ministères conformes aux exigences légales en matière de rapports au Ministère des finances et de la gestion économique (MFGE) et à la Commission de la fonction publique (CFP). De plus, les personnes visées par ce document peuvent aussi être d'autres décideurs au niveau des ministères ayant des compétences dans des domaines stratégiques tels que la planification, la politique, la gestion des ressources et la gestion de la performance du ministère. Ces décideurs peuvent inclure les directeurs généraux (DG), les responsables des ressources humaines et / ou les chefs de services généraux, les agents de planification et le personnel d'assistance technique.

### 1.2 Le rôle du Service des Politiques Stratégiques, de la Planification et de la Coordination de l'Aide

Le cadre de la planification nationale (CPN) a été élaboré pour assurer que la planification à l'échelle du gouvernement du Vanuatu soit effectuée de manière uniforme. En outre, le CPN est conçu pour donner le contexte et les informations nécessaires afin que tous les organismes publics soient conscients du "comment et pourquoi" du processus de planification.

#### Planification

La planification comprend l'élaboration des lignes de référence, des cibles et d'indicateurs ainsi que des résultats attendus (produits, réalisations et impacts). Diverses définitions de la planification sont utilisées au sein du gouvernement et des entreprises. Pour le CPN, on retiendra cette définition : *c'est une fonction de gestion de base fournissant des détails pour équilibrer les besoins et les demandes en utilisant les ressources disponibles<sup>1</sup>.*

Le processus de planification doit :

- Identifier les buts et objectifs à atteindre,
- Établir des stratégies pour atteindre ces buts et objectifs,
- Organiser et coordonner les moyens nécessaires pour atteindre ces buts et objectifs,
- Donner des orientations et des cibles pour suivre toutes les étapes dans le bon ordre.
- Utiliser une liste type des termes et définitions convenus sur la planification, y compris les titres donnés aux documents de planification sectorielle et les définitions convenues pour les termes importants (Annexe 1)

---

<sup>1</sup> Business Dictionary.com

Dans les ministères de mise en œuvre, la planification (et le S&E) est présentée dans trois documents essentiels, qui sont conçus pour organiser le cycle de la politique et de la mise en œuvre du gouvernement :

- Le **Plan ministériel** (PM) qui tient compte du PNDD. Les priorités détaillées dans le plan organisationnel (y compris les indicateurs) de chaque ministère sont mises à jour chaque année ;
- Le **plan d'activités** (PA) qui doit être aligné sur le plan ministériel, est le plan de travail annuel de chaque service ou organisme relevant d'un ministère ;
- Le **rapport annuel** que chaque ministère envoie à la Commission de la fonction publique (CFP) avant la fin du mois de mars chaque année et qui doit être présenté au Parlement par chaque ministre concerné (cette exigence légale n'a jamais été efficace).

### Service des Politiques Stratégiques, de la Planification et de la Coordination de l'Aide (SPSPCA)

Le SPSPCA est chargé de coordonner et d'aligner la planification, le suivi et l'évaluation du gouvernement du Vanuatu. Le système de planification (et du S&E) du gouvernement du Vanuatu s'appuie sur un ensemble de documents à différents niveaux du gouvernement qui définissent les orientations et les indicateurs de performance des activités du gouvernement.

Les "organismes centraux", à savoir, le bureau du Premier ministre, la Commission de la fonction publique et le Ministère des finances et de la gestion économique gèrent les politiques gouvernementales et donnent les directives concernant les documents. Au sein du bureau du Premier ministre, le Service de la planification stratégique et de la programmation, la Section de coordination de l'aide (SPSPCA) et la Section du suivi et de l'évaluation contribuent à l'effort de la planification et du S & E.

Au niveau national, le **Plan national de développement durable (PNDD)** est le principal document politique, qui donne des principales orientations pour les 16 prochaines années (2016-2030). Le cadre de suivi et d'évaluation du PNDD a été finalisé et lancé en juillet 2017. Il apporte des orientations pour la mise en œuvre, le suivi et l'établissement de rapports sur le PNDD. Ces deux principaux documents de politique ont été élaborés par le SPSPCA et ce dernier a la responsabilité générale d'assurer l'alignement de la planification, de la budgétisation et de la production de rapports sur le PNDD.

Le **Rapport annuel de développement (RAD)** est le rapport annuel sur les progrès concernant le PNDD. Ce rapport est préparé par la Section du suivi et de l'évaluation du SPSPCA et est présenté annuellement au Conseil des ministres (CdM).

### 1.3 Planification au Vanuatu

Le système actuel de planification et d'établissement de rapports est en principe compris par la plupart des fonctionnaires ayant des responsabilités en matière de politique ou de planification, et ceux de la direction. Cependant, la mesure dans laquelle le système de planification actuel ne parvient pas à produire des résultats peut être attribuée à la fois à une complication excessive et à une mauvaise interprétation des systèmes actuels et à un échec de la mise en œuvre complète (ne réalise pas la valeur dans la planification).

Dans l'ensemble, il existe une vaste compréhension de la hiérarchie des plans gouvernementaux, à commencer par le Plan national de développement durable (PNDD) et la façon dont il est transmis aux plans ministériels et aux plans d'activités au niveau des ministères. Le cycle de planification institutionnelle des plans ministériels triennaux et des plans d'activités annuels est un processus clair et

bien compris de la définition des stratégies à moyen terme pour les ministères. De même, il est bien compris que les rapports annuels des ministères présentent les résultats opérationnels par rapport aux objectifs fixés dans le plan d'activités. Cependant, le lien avec les objectifs à long terme et les politiques nationales a toujours été faible, de même que le lien avec le processus budgétaire.

Le système actuel de planification stratégique est compliqué par la nature fragmentaire de planification au niveau ministériel. “Politiques”, “stratégies” ou “feuilles de route”, souvent financées par les donateurs à la demande des services, contiennent des cibles, des indicateurs et / ou d'autres engagements formels qui ne sont pas prévus dans les plans d'activités.

## 1.4 Rapports

Les rapports annuels ministériels doivent être déposés chaque année au bureau de la Commission de la fonction publique au plus tard le 31<sup>2</sup> mars et vont généralement de pair avec la déclaration des états financiers exigés en vertu de la Loi sur les FPG<sup>3</sup> en un seul document. Cependant, en raison de la qualité des plans d'activités (et du manque de lien explicite avec la planification nationale) ainsi que des exigences de rapports annuels ne spécifiant pas la nécessité d'établir des rapports en fonction des objectifs ou des cibles de service budgétaire (avec des indicateurs préalablement convenus), ces rapports annuels ne donnent pas une bonne image de la performance globale d'un ministère.

## Section 2 : Objectifs du CPN : Privilégier des domaines essentiels

Les objectifs du CPN sont alignés sur les éléments essentiels du cycle de planification et du suivi et de l'évaluation qui sont traités dans ce document du cadre de planification nationale :

- **1<sup>er</sup> Objectif** : Promouvoir la transparence à tous les niveaux de la planification afin que les plans et les productions, les résultats et les impacts qui en découlent concordent et se traduisent par une amélioration de la performance concernant tous les plans menant
  - Aux lignes directrices actuelles du PNDD et dans quelles mesures elles sont respectées,
  - Aux liens du PNDD entre la planification nationale et la planification sectorielle,
  - Aux différents modèles et pratiques du PNDD pour la production des plans sectoriels,
  - A la planification décentralisée et ascendante et à la budgétisation du PNDD avec la répartition aux niveaux provinciaux,
  - Aux apports de la transparence des diverses stratégies, feuilles de route, politiques, plans, plans d'actions, plans ministériels, plans d'activités, etc. utilisés dans l'ensemble du gouvernement.
- **2<sup>e</sup> Objectif** : Améliorer l'efficacité et l'efficacités du cycle de planification menant à une meilleure prestation de services.
  - Intégration et alignement avec les politiques et principes du suivi et de l'évaluation

---

<sup>2</sup> En vertu de l'article 20 (h) de la Loi sur la fonction publique (LFP)

<sup>3</sup> Section 6 de la Loi sur les finances publiques et de la gestion économique

- Alignement avec la mise en œuvre du PNDD et le cadre du S & E qui l'accompagne,
- Rendre compte de l'alignement et de la localisation des buts du développement durable.
- **3<sup>e</sup> Objectif** : Promouvoir la responsabilisation pour la réalisation des politiques et des objectifs du programme grâce à l'alignement de la planification et de la budgétisation
  - Intégration de la programmation des donateurs au niveau sectoriel
  - Intégration de la programmation des donateurs dans le cadre de la planification nationale
  - Inclure la planification à moyen terme et les mesures pour se rapporter au budget
  - Aligner avec le processus du CCD / CdM
- **4<sup>e</sup> Objectif** : Promouvoir l'apprentissage, les réactions et le partage des connaissances sur les résultats et les enseignements tirés des ministères et services, et intégrer les principes de suivi et d'évaluation dans la planification et l'élaboration des politiques nationales.
- **5<sup>e</sup> Objectif** : Établir un système standard pour le flux d'informations et les rapports et définir clairement le rôle du SPSPCA dans le processus de planification
- **6<sup>e</sup> Objectif** : Mettre en place un cadre de planification souple et efficace pouvant prendre en compte les priorités des gouvernements successifs

## Section 3 : But du Cadre de la Planification Nationale

### 3.1 Définir la portée du but du Cadre de la Planification Nationale

Le CPN met en place une assistance sur la façon dont les plans généraux et les plans d'activités des ministères pour chaque année doivent être conçus pour expliquer en détails et s'aligner avec chacun des objectifs de politique du PNDD. *Les directives des plans ministériels et des plans d'activités* sont incluses dans l'**Annexe 2**. En tant que tel, le CPN structure le processus pour traduire le PNDD en plans ministériels et des plans d'activités en fonction des politiques (stratégies, cadres, feuilles de route, etc. mentionnés ci-dessus) qui sont concordants au PNDD.

Dans l'ensemble, le CPN vise à améliorer les structures et les processus nécessaires à une prise de décision solide et éclairée au sein du gouvernement pour transformer les buts nationaux en une mise en œuvre efficace des politiques pour des résultats de développement à long terme.

### 3.2 Limitations de la portée

Le CPN est un guide pratique pour le personnel des ministères d'exécution responsable des politiques et de la planification pour transformer le PNDD en résultats dans leurs ministères. A ce titre, les éléments ci-dessous ne sont pas inclus dans la portée du CPN.

- **Guide du suivi et de l'évaluation.** Ce document n'est pas destiné à servir de guide pour mesurer les progrès par rapport au PNDD. Les cibles et les indicateurs du PNDD sont détaillés dans le **Cadre du suivi et de l'évaluation du PNDD** et la vision plus générale du gouvernement est expliquée dans la **politique nationale du suivi et de l'évaluation**.
- **Réforme budgétaire.** Bien que des améliorations considérables à la planification puissent être apportées pour le renforcement du processus d'allocation budgétaire et de la démarche de la gestion de l'aide, ce document ne fournit pas d'analyse détaillée des défaillances dans ces domaines, ni ne propose pas de recommandations pour des réformes. L'accent est mis sur l'apport des conseils



pratiques dans le cadre des processus actuels.

- **Planification infranationale.** Bien que le SPSPCA reconnaisse la nécessité d'un alignement plus étroit de la planification provinciale avec le PNDD, le rôle de la coordination de la planification des autorités provinciales et locales revient au Ministère de l'intérieur (Mdl). Dans la prochaine révision de la politique nationale de planification (prévue en mars 2019, voir Section 10), le SPSPCA étudiera une coopération plus étroite avec le ministère pour mettre en œuvre des principes de planification énoncés dans les directives de planification mises à jour au niveau provincial.

### 3.3 But du Cadre de la Planification Nationale

Le gouvernement reconnaît l'importance d'avoir le Cadre de planification nationale en place. Et son but est le suivant :

*Établir des structures et des normes communes pour une planification efficace en donnant des directives suffisamment souples pour permettre aux ministères d'avoir la possibilité de planifier selon les besoins, mais bien définies pour que toute la planification suive une série de principes fondamentaux.*

En outre, le CPN est lié au cadre stratégique global du gouvernement par l'intermédiaire du **But 6 du pilier Société** dans le Plan national de développement durable 2016 à 2030, appelé Vanuatu 2030. Il vise à atteindre :

*Un secteur public dynamique ayant des principes de bonnes gouvernance et des institutions solides offrant le soutien et les services attendus par tous les citoyens du Vanuatu.*

L'**Objectif politique SOC 6.4** inclus dans le **Pilier Société 6** prévoit de :

*Renforcer les institutions nationales pour s'assurer qu'elles soient économiques et dotées de ressources suffisantes pour une prestation de services publics de qualité*

De plus, le **Pilier Société 6** comprend aussi l'**Objectif politique 6.9** qui prévoit de :

*Renforcer les recherches, la collecte des données et statistiques pour la responsabilisation et la prise de décision*

La portée du CPN est d'énoncer l'importance de suivre des critères de planification de bonne qualité au sein du gouvernement. Le CPN souligne l'importance de mettre en œuvre les meilleures pratiques pour aligner la planification au niveau ministériel et la planification nationale, en mettant l'accent sur les questions intersectorielles telles que l'égalité des sexes, l'inclusion sociale, le changement climatique, l'environnement et la gestion des risques de catastrophes.

## Section 4 : Planification

### 4.1 Mandat de Planification du SPSPCA

La section 1 donne cette définition pour la planification :

*c'est une fonction de gestion de base fournissant des détails pour équilibrer les besoins et les demandes en utilisant les ressources disponibles<sup>4</sup>.*

Ce CPN insiste sur le rôle de la planification dans le cadre plus général de la responsabilisation de la gestion du gouvernement. Il cherche à préciser la façon de planifier au sein des ministères, des agences, des entreprises d'État et des organes statutaires. Il met également en évidence le rôle du SPSPCA en tant qu'agence de coordination pour l'alignement de la planification nationale et du suivi avec la planification et l'établissement des rapports des ministères au sein du gouvernement.

## 4.2 Cycle de planification

Il existe une compréhension générale de la hiérarchie des plans gouvernementaux, en commençant par le PNDD<sup>5</sup>, en accord avec les politiques sectorielles (pertinentes), mis en œuvre au niveau des ministères à travers les plans ministériels (plans glissants triennaux à moyen terme) et au niveau des services à travers les plans d'activités (plans d'une année mis en œuvre dès la première année du plan d'activités) des ministères. L'alignement des plans, en accord avec les délais bien définis dans le cycle de planification, établit à la fois l'alignement de la planification et les processus de flux cycliques afin que la planification, la budgétisation et les rapports soient terminés selon les normes des délais.

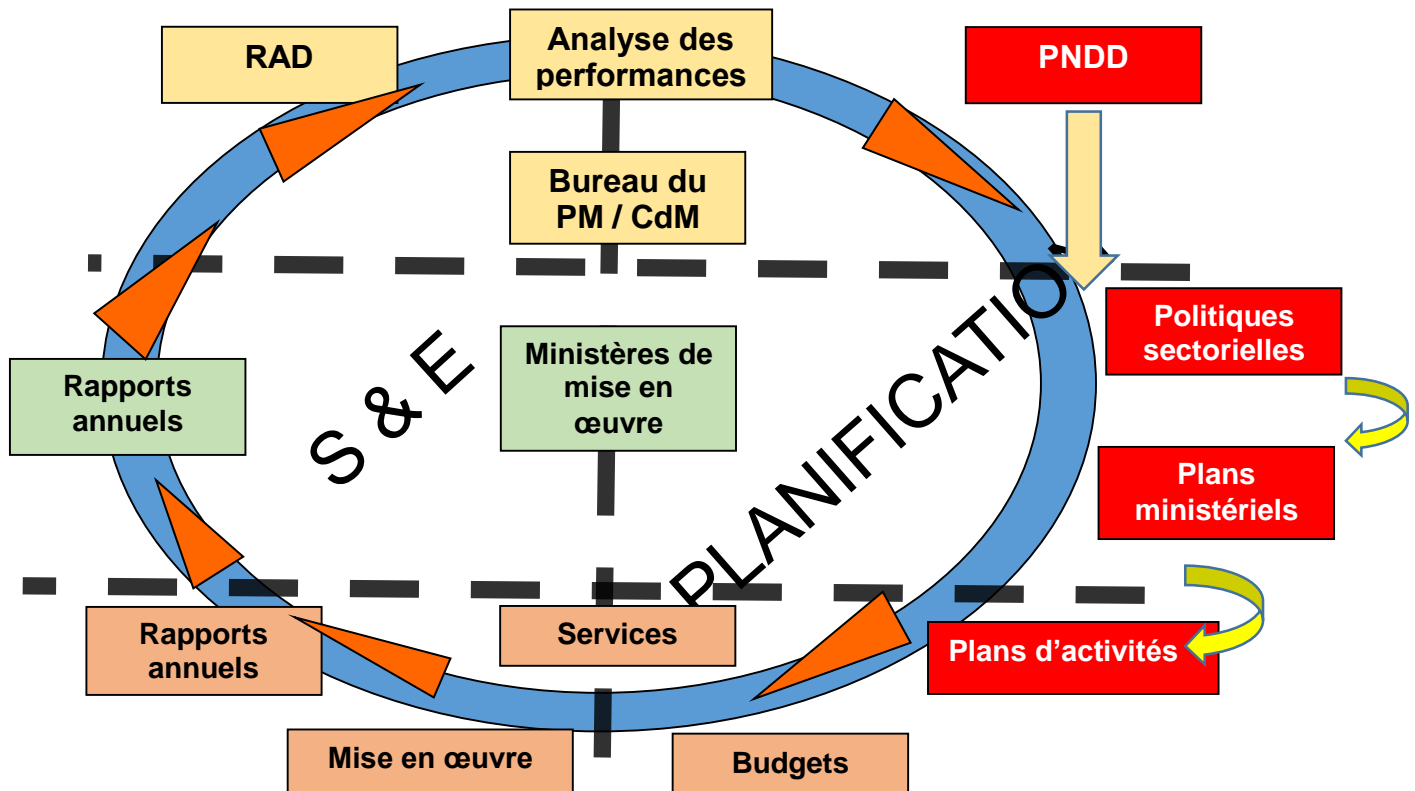
Le diagramme ci-dessous illustre le cycle de planification, de suivi et d'évaluation. Il met en évidence l'alignement continu et le flux des liens entre le PNDD (niveau national) et les plans sectoriels (le cas échéant), les plans ministériel et les plans d'activités (niveau ministériel). Le processus cyclique continue de la planification à la mise en œuvre, au rapport au niveau du ministère et à l'établissement des rapports au niveau national (RAD). Le cycle est conçu en tant que tel afin que les résultats du ministère (rapports) soient utilisés pour informer les résultats nationaux (RAD), puis pour la planification et la budgétisation du cycle annuel suivant.

---

<sup>4</sup> Business Dictionary.com

<sup>5</sup> Anciennement appelé Programme d'actions prioritaires

DIAGRAMME 1 : CYCLE DE PLANIFICATION



#### 4.3 Planification de Ministère

Les directives de la planification actuelles pour les plans ministériels et leurs plans d'activités ont été élaborées en 1999 et révisées en 2001. Depuis lors, il n'y a pas eu d'autres révisions, et alors que le processus de planification de ces plans était fermement établi, leur application et leur mise en œuvre n'ont pas été entièrement réalisées. De plus, l'alignement de ces plans au plan national (PRG/PAP) ne s'est pas pleinement réalisé pendant la période de leur mise en œuvre.

Le CPN prévoit que les plans généraux des ministères constitueront les valeurs, la mission, la vision, les affectations de ressources et les objectifs de chaque ministère. Les plans ministériels doivent également décrire les principales stratégies pour atteindre les objectifs dont les ministères assument la responsabilité à partir du PNDD. De plus, ils doivent inclure des mesures que les ministères utiliseront pour effectuer le suivi de la performance (pour les futurs rapports).

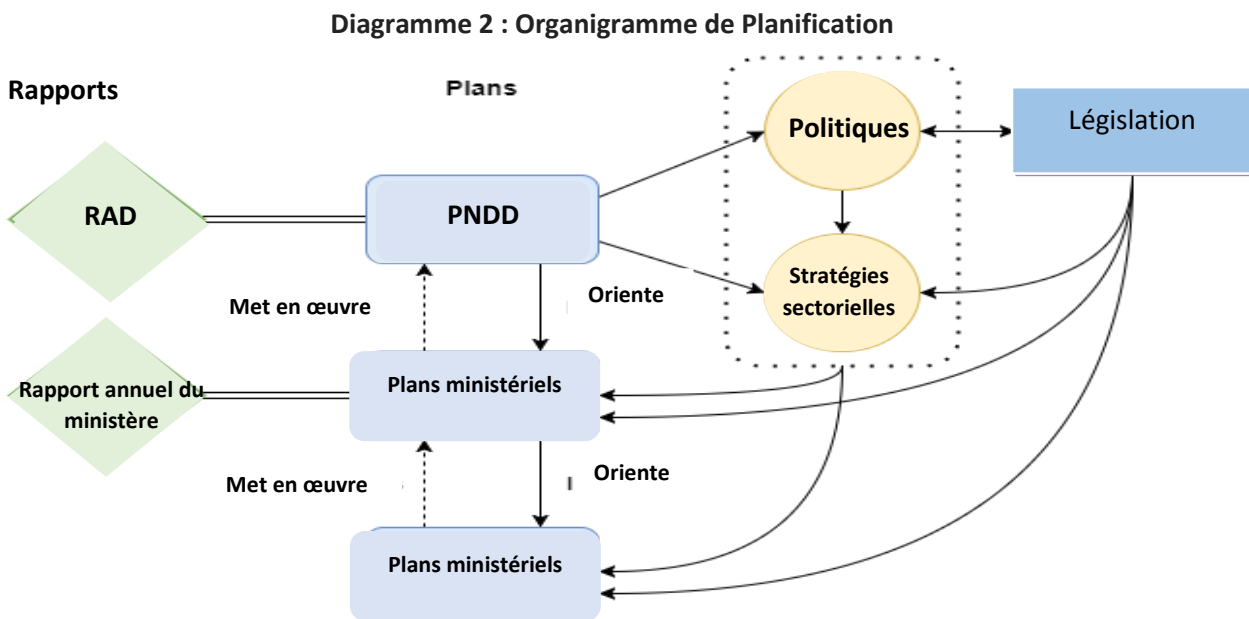
Les plans ministériels doivent être fondés sur les buts et objectifs du PNDD, mais aussi sur tout autre document de 'planification stratégique' pertinent pour les domaines prévus, y compris les politiques sectorielles mises en place. Ce sont des plans à moyen terme (plans glissants triennaux) qui établissent les domaines d'efforts les plus importants qui produiront les résultats attendus par le gouvernement et la communauté au cours de cette période. Ils précisent les stratégies et les activités liés au travail essentiel qui doivent être entreprises. Les ministères doivent utiliser leur plan directeur pour élaborer des plans d'activités opérationnels annuels. Les plans d'activités mettent en évidence le mécanisme que les ministères utilisent pour allouer des fonds pour atteindre les objectifs prévus. Ils visent également à

assurer que la gestion des ressources humaines soit considérée en fonction de l'ensemble des ressources du ministère.

Lorsque le ministère aura terminé (ou mis à jour) son plan directeur, chaque service/ division/ section doit préparer son propre plan d'activités annuel, lequel doit être concordant au plan directeur du ministère (lequel doit être concordant au PNDD) et aux réalités budgétaires. Le plan d'activités met en œuvre la première année du plan ministériel. A ce niveau, les activités de chaque stratégie sont détaillées avec les sections/ agents responsables, les indicateurs de performance vérifiables et les délais.

Les plans d'activités doivent être élaborés parallèlement aux soumissions budgétaires, afin de s'assurer qu'elles soient réalistes et que le budget soit dépensé pour mettre en œuvre et atteindre les objectifs précisés dans le plan ministériel. Après l'approbation du budget à la fin du cycle budgétaire, les plans d'activités doivent être mis à jour pour tenir compte de l'allocation réelle avant d'être mis en pratique. Cette relation est détaillée dans la section 6 (Budgétisation). À l'heure actuelle, il est reconnu que la décentralisation de la planification est une priorité du gouvernement actuel. Au fur et à mesure que la législation et les autres politiques évolueront dans ce domaine, le CPN sera revu afin de réexaminer l'effet sur la planification au niveau provincial.

**Le diagramme 2** illustre la façon dont le plan ministériel et le plan d'activités sont en harmonie et coordination avec les autres éléments du cycle de planification, de suivi et d'évaluation.



Le diagramme ci-dessus doit être examiné de la droite vers la gauche pour mettre à l'évidence le déroulement de la planification. En partant de la droite, le diagramme montre comment la législation est liée à la fois aux politiques et aux stratégies sectorielles (planification sectorielle). Nous constatons qu'il y a une relation dans les deux sens entre les politiques et la législation, tandis que la législation oriente les stratégies sectorielles ainsi que les plans ministériels et les plans d'activités.

Dans la partie suivante du diagramme vers la gauche, nous constatons que les politiques sont liées aux stratégies sectorielles et que ces stratégies sont intégrées dans la planification ministérielle et opérationnelle et l'orientent. Puis, au milieu, le diagramme montre la relation de haut en bas et vice versa (mise en œuvre et information) entre le PNDD, les plans ministériels et les plans d'activités. À l'extrême gauche du diagramme, on présente les rapports et la façon dont le RAD (rapports) s'aligne au niveau national avec le PNDD et comment les rapports annuels du ministère s'alignent avec les plans ministériels. Lorsque la planification et la budgétisation sont considérées dans ce format d'organigramme, une image plus claire du rôle du PNDD et des plans ministériels et opérationnels dans le cycle de planification, de suivi et d'évaluation est évidente.

#### 4.4 Lignes directrices de la planification

Le secteur le plus important du CPN est la version révisée et mise à jour *des lignes directrices concernant la planification des ministères et de leurs activités*. Les lignes directrices complètes mises à jour sont incluses dans l'**Annexe 2** du présent document. Cette mise à jour est très tardive puisque la dernière date est de 2001. Les lignes directrices révisées visent à alléger les charges des planificateurs des ministères. Les lignes directrices indiquent la marche à suivre concernant l'alignement des plans ministériels triennaux avec le PNDD et les plans d'activités annuels. Les révisions importantes ont été conçues pour 'rendre la vie plus facile' aux ministères. En tant que tel, les éléments suivants sont inclus dans les lignes directrices de planification mises à jour :

- Détails concernant l'alignement naturel de la planification avec la budgétisation, la mise en œuvre et les rapports
- Détails concernant les éléments des plans ministériels et opérationnels
- Détails concernant la gestion des ressources humaines et comment aligner ces ressources humaines sur le processus de planification
- Contexte et information de référence sur le processus de planification, inclusion des éléments de planification de base, l'identification des indicateurs et des cibles et établissement des bases de référence
- Détails sur les méthodes d'élaboration du plan (planification sous forme d'atelier)
- Détails sur l'alignement de la planification du ministère avec la politique du suivi et de l'évaluation et le cadre de suivi et d'évaluation du PNDD

Les plans visent la planification du travail dans l'avenir. La planification ne doit pas devenir le travail lui-même. Il est important que les plans soient conçus de sorte que les performances puissent être suivies et évaluées. Les lignes directrices mises à jour soulignent que le travail des ministères doit se concentrer sur la mise en œuvre des plans et non sur la planification elle-même.

## Section 5 : Budgétisation

### 5.1 Budgétisation et Planification

Au Vanuatu, la mesure dans laquelle la budgétisation et la planification s'informent mutuellement est limitée. Le budget et les plans ministériels sont basés sur l'attente que tout budget ministériel sera égal ou légèrement supérieur à celui des années précédentes. Néanmoins, il existe une marge de manœuvre dans le cadre des plafonds budgétaires des ministères pour répartir les ressources de manière à utiliser

au maximum les performances par rapport aux objectifs et aux indicateurs du PNDD. C'est là que la Section des dépenses qui relève du SPSPCA et du MFGE peut jouer un rôle plus important.

Le MFGE est l'agence principale dans les préparatifs du budget annuel qui comprend la préparation de programme détaillé des budgets ainsi que l'exposé budgétaire qui cherche à lier les objectifs et les cibles en matière de service des programmes du ministère au budget alloué. En rendant compte de ces cibles en matière de service dans les rapports annuels du ministère, il est possible de comparer l'efficacité des différents programmes. Les ministères doivent intégrer leurs cibles en matière de service dans leur planification et leur rapports annuels sur les activités.

Un domaine où le lien entre les allocations budgétaires et le PNDD peut être renforcé est le processus de nouvelles propositions de politique (NPP). Les NPP sont financées par une part croissante du budget national (environ 10%) réservée chaque année à de nouvelles initiatives. Il existe un processus de prise de décision bien établi décidé par le comité consultatif de développement. Les NPP sont parfois utilisées pour combler d'une façon urgente le manque de personnel, alors qu'elles sont conçues comme des budgets opérationnels pour de nouvelles activités et sont considérées comme un outil souple et efficace pour la mise en œuvre des politiques.

Le SPSPCA et le MFGE ont déjà établi un processus pour atteindre les NPP proposées par rapport au PNDD. Cela facilite également l'allocation de fonds en fonction des priorités de la politique budgétaire définies par le gouvernement en vertu de la loi sur la gestion des finances publiques. Cependant, une fois que les NPP sont approuvées, le suivi de la performance des ministères dans la mise en œuvre des NPP est infime, voire inexistant, et aucune tentative n'a été faite pour mesurer l'impact de ces NPP sur les résultats du PNDD.

## 5.2 Domaines de Coopération dans l'avenir

Le SPSPCA et le MFGE continueront d'approfondir leurs relations de travail en vue d'intégrer plus étroitement la planification et la budgétisation. Le SPSPCA examinera :

- **Le processus zéro du budget.** Actuellement, les allocations budgétaires aux ministères pour chaque année sont égales ou légèrement supérieures à celle de l'année précédente. Un système de budgétisation alternatif est le processus 'zéro du budget' dans lequel les ministères doivent justifier leurs demandes d'allocation budgétaire chaque année. Étant donné que cela facilitera une intégration beaucoup plus étroite avec la planification, le SPSPCA travaillera avec le MFGE qui mène la poussée pour la réforme dans ce secteur.
- Les rapports, suivi et évaluation du SIGF. Le système d'information et de gestion financière (SIGF) du MFGE contient des informations très détaillées qui pourraient en principe être utilisées pour évaluer les performances par rapport aux cibles du PNDD du ministère. La Section du suivi et d'évaluation du SPSPCA poursuivra une étroite coopération avec le SIGF, même si cela nécessitera beaucoup de temps et de ressources.
- **L'évaluation du budget supplémentaire.** Le MFGE est en train de renforcer le processus du budget supplémentaire, afin de s'assurer que les allocations supplémentaires - qui peuvent être importantes - soient utilisées pour faire face à des dépenses imprévues, conformément à la loi sur la gestion des finances publiques. Le SPSPCA travaillera sous la direction du MFGE pour s'assurer que les allocations d'urgence soient correctement prévues dans les documents et les rapports mis à jour.

## Section 6 : Programmation de développement et nouvelles propositions de projets

### 6.1 Projets financés par des Donateurs et Planification Nationale

Au Vanuatu, les donateurs apportent environ 40% du budget national, avec plus de 8 milliards de vatu acheminés par le système de la gestion financière du gouvernement en 2017. Les projets financés par les donateurs représentent souvent des dépenses en capital et activités ayant un impact direct et mesurable sur les buts du PNDD. De plus, les ministères consacrent beaucoup de temps et d'efforts à la mise en œuvre des projets financés par des donateurs, ce qui est souvent mal prévu dans les plans ministériels et opérationnels.

L'intégration plus étroite des projets financés par les donateurs dans la démarche des ministères en matière de planification est rendue difficile par la nature irrégulière du financement avec des retards importants entre l'approbation d'un projet et son achèvement. Il est souvent difficile pour les planificateurs des ministères d'exécution de prévoir les délais pour les projets financés par les donateurs, ce qui signifie que ces projets sont souvent planifiés, mis en œuvre et évalués séparément des documents annuels de planification et de rapport des ministères.

### 6.2 SPSPCA en tant qu'agence de Coordination de l'Aide.

En dépit de ces défis, la réalisation cohérente et complète des projets financés par les donateurs par rapport au PNDD mettra au clair la contribution des donateurs au PNDD et peut éventuellement débloquer davantage des fonds provenant des donateurs. Le SPSPCA peut jouer un rôle essentiel à cet égard en raison de son rôle statutaire de validation des projets financés par les donateurs et de sa responsabilité statutaire d'accorder des exemptions des droits et de TVA pour certains projets financés par des donateurs.

Les bailleurs de fonds ont un vif intérêt dans la réalisation de leurs projets par rapport au PNDD et il existe un dialogue continu entre les bailleurs de fonds et l'analyste sectoriel sur l'amélioration et l'intégration des résultats des projets financés par les bailleurs de fonds dans le rapport annuel de développement. Le SPSPCA a beaucoup de potentiel pour exploiter cette bonne volonté et d'autres domaines de coopération seront identifiés par la prochaine Politique de coordination de l'aide, un document important pour définir le rôle et la portée des responsabilités de la coordination de l'aide qui relève du SPSPCA.

### 6.3 Le rôle du suivi et de l'évaluation

Du point de vue du suivi et de l'évaluation, la saisie des résultats des projets financés par les donateurs sur le PNDD est une priorité significative, ainsi qu'une exigence opérationnelle. La section du suivi et de l'évaluation est chargée d'apporter des mises à jour semestrielles au Conseil des ministres qui rassemblent les mises à jour de chaque projet d'investissement public (PIP) supérieur à 10 millions de vatu, y compris les projets financés par les donateurs. Le cadre de suivi et d'évaluation du PNDD publié dans le guide apporte de l'assistance aux donateurs et aux planificateurs sur la manière dont le SPSPCA s'attend à ce que les projets financés par des donateurs soient rapportés par rapport au PNDD.

## Section 7 : Suivi, évaluation et rapports

### 7.1 Aperçu du suivi et d'évaluation

Le suivi et l'évaluation garantissent le partage des informations sur le suivi entre les niveaux, chaque niveau informant le niveau suivant (partage vertical) concernant les progrès et l'obtention des résultats souhaités. En outre, le suivi et l'évaluation doivent également garantir le partage des informations au sein des niveaux (partage horizontal) concernant à la fois la collecte et l'analyse des données et des informations sur les programmes. Ce partage horizontal est particulièrement important lors de l'élaboration des rapports annuels du ministère.

### 7.2 Aperçu des rapports

Les rapports sont essentiels pour l'alignement de la planification, du suivi et de l'évaluation. Les rapports comprennent l'analyse et la communication des données qui aident les décideurs à tous les niveaux du gouvernement à ajuster et mettre en œuvre des améliorations dans les projets, les politiques et les programmes.

Les ministères sont tenus de soumettre des rapports annuels sur les plans ministériels et opérationnels et doivent également soumettre des informations à jour au SPSPCA concernant les progrès réalisés sur les cibles du PNDD (RAD). Les rapports annuels doivent être complétés à la fin de l'année financière et soumis à la Commission de la fonction publique. L'information sur le RAD doit être soumise au premier trimestre de la nouvelle année financière (suivant l'année sur laquelle elle porte) à la section du suivi et d'évaluation du SPSPCA. Le SPSPCA utilisera cette information pour établir le Rapport annuel de développement.

Le suivi et l'évaluation apporteront à chaque ministère une matrice de mise à jour du statut des cibles du PNDD. Ils s'arrangeront avec le Bureau national des statistiques pour vérifier toutes les informations soumises par les ministères. Des réactions sur l'exactitude et la validité des données seront fournis, le cas échéant.

La Commission de la fonction publique apportera (dans un délai d'un mois après la soumission) des commentaires et des questions concernant les rapports annuels du ministère. Ces commentaires seront inscrits dans une démarche axée sur les résultats, y compris des commentaires sur la manière dont

- Les données de référence sont conservées (planification)
- Les buts du ministère s'alignent aux buts nationaux (planification et mise en œuvre)
- Les buts du ministère s'alignent et s'intègrent dans le PNDD (suivi et résultats)

*Le cadre du suivi et de l'évaluation du PNDD, la politique nationale du suivi et de l'évaluation, les lignes directrices des plans ministériels et opérationnels et le CPN doivent être utilisés par les planificateurs pour orienter leur planification, leur suivi et évaluation et leurs rapports. Afin d'uniformiser les rapports annuels dans l'ensemble du gouvernement, les grandes lignes suivantes doivent être suivies à tous les niveaux. Les détails complets des formats de rapports sont inclus dans les lignes directrices du plan ministériel et du plan d'activités.*

#### Résumés analytiques



Les résumés analytiques doivent être brefs (une à quatre pages). Les principales constatations et recommandations doivent être présentées sous formes de notes télégraphiques. Le résumé peut se référer au rapport ou aux annexes pour plus de détails.

#### Rapport : Résumés écrits

Les résumés écrits contiennent une introduction (y compris l'objet du rapport, les questions d'évaluation, le contexte, les buts et objectifs). Le résumé contient une description des résultats et des constatations du suivi. Les données doivent être organisées autour des principaux thèmes ou éléments du programme (utiliser des diagrammes et tableaux). Les conclusions doivent clairement être liées à la performance.

#### Diagrammes et tableaux

Les diagrammes et les tableaux sont utilisés pour préciser les résultats et apporter une présentation visuelle et facile à utiliser. Les tableaux sont les mieux utilisés pour présenter des données et mettre en évidence les changements, les comparaisons et les relations. Les diagrammes sont meilleurs pour présenter le message.

#### Conclusions et constatations

Bien que des conclusions puissent être (doivent être) tirées dans le corps du rapport, une section finale sur le résumé des conclusions et constatations doit être incluse.

### 7.3 Alignement des rapports

Le **Diagramme 3** ci-dessous donne un aperçu de l'alignement de la planification avec les rapports. Le cadre de suivi et de l'évaluation du PNDD apporte des indications sur les rapports requis pour satisfaire aux exigences du RAD.

**Diagramme 3 : Concordance des rapports**

<b>Plan</b>	<b>Rapport</b>	<b>Responsable</b>
PNDD	RAD	S&E (SPSPCA)
Plan ministériel	Rapport annuel du ministère	CFP & SPSPCA
Plan d'activités du ministère	Rapport financier du ministère	CFP & (MFGE)

## Section 8 : Mise en œuvre

### 8.1 Démarche à suivre du SPSPCA pour la mise en œuvre du CPN.

La démarche à suivre du SPSPCA pour mettre en œuvre le CPN est basée sur une coopération étroite avec les ministères de mise en œuvre pour renforcer progressivement leur capacité à planifier, budgétiser et rendre compte efficacement. Ceci est essentiel pour favoriser les résultats au niveau du ministère qui sont orientés par le PNDD et qui contribuent réellement à ses objectifs.

La mise en œuvre du CPN repose en premier lieu sur les analystes sectoriels qui doivent travailler en étroite collaboration avec les chefs des services administratifs et autres responsables de la planification dans les ministères de mise en œuvre pour fournir les documents de planification requis (plans d'activités,

plans ministériels). La section du suivi et de l'évaluation et celle de la coordination de l'aide du SPSPCA doivent soutenir cette démarche de manière proactive.

## 8.2 Résultats et responsabilités du PNR

Le CPN sera inclus dans les documents de planification du SPSPCA qui fera rapport à ce sujet chaque année, conformément aux lignes directrices mises à jour sur les activités du CPN. Le **diagramme 4** ci-dessous résume les activités, les résultats, les délais et les responsabilités de haut niveau pour la mise en œuvre du CPN en 2018.

**Diagramme 4 : Mise en œuvre du CPN**

<b>Activités</b>	<b>Résultats</b>	<b>Cibles et indicateurs</b>	<b>A achever en</b>	<b>Responsabilité</b>
Familiarisation aux lignes directrices	Ateliers ou réunions avec des chefs de services administratifs et d'autres membres du personnel de planification dans les ministères de mise en œuvre	SPSPCA apporte des commentaires sur les plans d'activités pour plus de 70% des ministères	Mars 2019	Analystes sectoriels du SPSPCA
Engagement des parties prenantes	Ateliers et réunions avec la CFP organisés par le MdI	Au moins une réunion avec le président, la CFP et le directeur, SAL	Décembre 2018	Directeur, SPSPCA
Révision des plans d'activités et des rapports annuels	Réactions et orientations apportées au ministères de mise en œuvre sur les exigences de planification	Plus de 50% des plans d'activités des ministères sont conformes aux lignes directrices sur la mise à jour de planification	Mars 2019	Analystes sectoriels du SPSPCA
Révision de la mise en œuvre	Révision de l'efficacité de la mise en œuvre du CPN et établissement de nouvelles cibles dans le plan d'activités du SPSPCA	Le rapport annuel du SPSPCA rend compte des cibles énoncés ci-dessus. Le plan d'activités contient des cibles mises à jour	Mars 2019	Directeur, SPSPCA

## 8.3 Révision du Cadre de la Planification Nationale

Étant donné que le CPN est un document dynamique, il sera régulièrement révisé par le SPSPCA. Il adoptera une démarche progressive et réaliste de la mise en œuvre de cette politique, en commençant

par de petites étapes pour améliorer la planification et les rapports au niveau du ministère, et en renforçant à partir de là. Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, la prochaine révision du CPN (à achever d'ici mars 2019) portera sur :

- **Les relations avec la CFP et le MFGE.** Le SPSPCA a-t-il été en mesure de créer des relations avec la CFP et le MFGE pour améliorer le processus de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports ? Quelles mesures doivent être prises pour élargir cette collaboration ?
- **Planification infranationale.** Le SPSPCA a-t-il établi une relation de travail avec le Service des autorités locales ? Les deux sections (administration et personnel) sont-elles au courant du travail et des responsabilités respectifs ? Quelles leçons peuvent être partagées entre les deux services ?
- **Coordination des donateurs.** Existe-t-il des moyens pratiques et simples d'inclure les projets financés par les donateurs dans les documents de planification et de rapport des ministères ? Comment l'intégration des projets financés par les bailleurs de fonds dans le cadre de suivi et d'évaluation du PNDS peut-elle être améliorée ?

## Annexe 1 : Termes et définitions

Actuellement, il n'existe pas de liste type des termes et définitions convenus en ce qui concerne la planification, y compris les titres donnés aux documents de planification sectorielle. Cette liste de définitions correspond aux définitions des mots essentiels inclus dans la politique de suivi et d'évaluation.

**Responsabilité** : Obligation de démontrer que le travail a été effectué et il est conforme aux règles et normes convenues afin d'illustrer avec précision les résultats.

**Activité** : Tâche à réaliser pour atteindre les résultats, par exemple : ateliers, formations etc.

**Rapport annuel de développement** : Rapport annuel donnant un aperçu et une mise à jour sur les progrès du PNDD

**Ligne de référence** : Établit la situation actuelle par rapport au résultat que l'on veut atteindre. Elle est la première mesure d'un indicateur

**Point repère** : Point de référence ou norme par rapport auquel la performance ou les réalisations sont évaluées

**Plan d'activités** : Plan opérationnel annuel du ministère établissant les objectifs opérationnels du ministère et les résultats prévus en fonction du budget apporté et de l'orientation de la politique énoncée

**Plan ministériel** : Plan triennal renouvelable du ministère, mis à jour annuellement, définissant la mission du ministère, ses valeurs et ses besoins en ressources afin de réaliser les orientations stratégiques fixés.

**Efficacité** : Mesure le ratio des contributions (ou ressources utilisées pour produire les résultats) par unité de résultat / impact du projet. *(Le nombre de vaccinations (ou le coût) par unité de baisse du taux de morbidité (maladie évitée) ou par unité de baisse sur le taux de mortalité)*

**Efficience** : Mesure le ratio des contributions nécessaires par unité de résultat produit, en mesurant la situation dans laquelle les ressources sont disponibles et appliquées aux activités ciblées (*Programme de coût de vaccination / nombre de personnes vaccinées*)

**Évaluation** : L'analyse de l'efficacité des activités qui permettra d'apporter des jugements concernant les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés.

**Évaluation formative** : Évaluation destinée à améliorer les performances, le plus souvent réalisée au cours de la phase de mise en œuvre des programmes / projets.

**Impact** : Qualité et quantité de résultats à long terme générés par les résultats du programme. Par exemple :

*"Réduction de l'incidence des maladies résultant de la participation au programme de vaccination".*

**Indicateurs** : Une unité de mesure qui spécifie ce qui doit être mesuré par rapport à une échelle ou une dimension mais n'indique pas nécessairement la direction ou le changement. Les indicateurs sont un moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer les produits ou les résultats, avec l'intention d'évaluer la performance et les résultats

**Contribution** : Ressources mises dans le projet, telles que le personnel, le financement et les ressources techniques

**Cadre logique (cadre logique)** : Outil de gestion utilisé pour améliorer la conception des interventions, le plus souvent au niveau du projet. Cela implique d'identifier les éléments stratégiques (contributions, produits, résultats, impact) et leurs relations causales, les indicateurs et les hypothèses ou risques susceptibles d'influencer le succès et l'échec.

**Étape importante** : Une étape bien définie utilisée pour mesurer les progrès vers l'atteinte d'une cible, d'un résultat, d'une réalisation ou d'un impact (cible intermédiaire)

**Suivi** : Analyse systématique effectuée sur une période donnée pour identifier les changements

**Cadre de suivi et d'évaluation** : Un cadre qui illustre le processus pour assurer qu'il y aura un suivi régulier et des rapports sur les progrès accomplis vers la réalisation d'un plan (tel que le cadre de suivi et d'évaluation du PNDD au Vanuatu)

**Objectif** : Énoncé d'un résultat de programme souhaité répondant aux critères de SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et opportun).

**Produit** : La quantité, la qualité et la ponctualité des biens ou services produits résultant d'une activité / d'un projet / d'un programme "*Nombre de familles participant à des programmes de subsistance*". Les indicateurs de production mesurent les résultats immédiats des activités du projet ou du programme et nous indiquent si les activités se déroulent comme prévu.

**Réalisations** : Résultats intermédiaires générés par les produits du programme. Cela correspond à tout changement de comportement à la suite du programme. "*% Des familles soutenues qui connaissent une augmentation du revenu du ménage*". Les indicateurs de réalisation mesurent les changements intermédiaires suite aux activités du projet ou du programme. Ces résultats devraient aboutir ensemble à l'impact final prévu

**Suivi des performances** : Processus continu de collecte et d'analyse des données pour comparer la qualité de la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique par rapport aux résultats attendus.

**Évaluation du programme** : Évaluation d'un ensemble de projets (programmes du ministère) conçus pour atteindre des objectifs de développement spécifiques aux niveaux mondial, régional, national ou sectoriel.

**Évaluation du projet** : Évaluation d'un projet individuel conçu pour atteindre des objectifs spécifiques dans le cadre de ressources et de calendriers de mise en œuvre précis, souvent dans le cadre d'un programme plus vaste.

**Politique (sectorielle)** : Tout document (cadre, stratégie, feuille de route), dans le cadre du CPDN, qui décrit un cours d'actions pour un secteur organisé (groupes de ministères/agences).

**Résultats** : Le produit, l'impact ou la réalisation (prévu ou non, positif et / ou négatif) d'un programme ou d'un projet.

**Cadre axé sur les résultats** : Un cadre de suivi et d'évaluation axé sur les résultats qui s'harmonise avec les plans annuels et les autres plans de travail et qui met l'accent sur l'atteinte des résultats et gère chaque indicateur

**Planification et gestion axées sur les résultats** : Une démarche de gestion dans laquelle toutes les parties prenantes contribuent directement ou indirectement à la réalisation d'un ensemble de résultats et veillent à ce que tous les processus, produits et services contribuent à l'atteinte des résultats souhaités

**Planification de la gestion des risques** : Une approche structurée et cohérente pour identifier, évaluer et gérer les risques. Il intègre un processus de mise à jour et de révision régulières de l'évaluation en fonction des nouveaux développements ou des actions entreprises.

**Développement durable** : Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à subvenir à leurs propres besoins

**Cible** : *"... un objectif précis qui indique le nombre, le moment et l'emplacement de ce qui doit être réalisé"*. Les cibles indiquent une valeur particulière qu'un indicateur doit atteindre à une date précise dans le futur. Les cibles doivent également être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et opportunes (dites cibles "SMART")

**Évaluation sommative** : Une étude effectuée à la fin d'un programme / projet pour déterminer dans quelle mesure les résultats prévus ont été réalisés.

**Objectifs de développement durable** : Le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les 17 objectifs de développement durable (ODD) du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ont été adoptés par les dirigeants internationaux en septembre 2015. Les ODD sont conçus pour mobiliser les efforts pour éradiquer toutes les formes de pauvreté, lutter contre les inégalités et le changement climatique, tout en veillant à ce que personne ne soit oublié.

**Validité** : Mesure dans laquelle les stratégies et instruments de collecte de données évaluent ce qu'ils sont censés mesurer

## Annexe 2 du CPN : Lignes Directrices pour le Plan Ministériel et le Plan D'activités

### 1. APERÇU

#### 1.1 Introduction

Ces lignes directrices ont été élaborées pour aider les directeurs généraux (DG) et les directeurs à se conformer aux exigences de la Loi sur la fonction publique de 1988. La loi exige que les directeurs généraux fournissent “un plan ministériel sous une forme, un contenu et à un moment établis par le commissaire (de la fonction publique)”. Les plans concernent la planification des travaux dans l’avenir. La planification ne doit pas être considérée comme le travail. Il est important que les plans soient conçus de sorte que les performances puissent être suivies et évaluées.

Les plans ministériels et les plans d’activités sont essentiels à la bonne pratique de gestion, mais ils servent aussi à initier des performances de haut niveau au sein de l’organisation et à assurer la prestation efficace et efficiente des services au public.

#### 1.2 Utilités des plans ministériels et des plans d’activités

Les plans ministériels établissent les domaines d’efforts les plus significatifs pour la réalisation des résultats attendus par le gouvernement et la communauté. Les plans précisent les stratégies et les activités les plus importantes qui doivent être entreprises. De plus, les organisations utilisent des plans pour assurer un financement adéquat pour atteindre les objectifs fixés, s’assurer que les personnes compétentes soient recrutées dans l’organisation et que des opportunités adéquates de formation et de perfectionnement pour le personnel soient disponibles.

### 2. NIVEAUX DE PLANIFICATION

#### 2.1 Plans de la fonction publique du Vanuatu

Le plan du développement national du gouvernement, maintenant défini comme *Le Plan du peuple, Vanuatu 2030* (Plan national de développement durable 2016 – 2030) est la référence de planification nationale.

Le **plan ministériel** établit les valeurs, la mission, la vision et les affectations des ressources et les objectifs du ministère. Il décrit les stratégies pour atteindre les objectifs et énumère les mesures que l’organisation utilisera pour suivre les performances. Il inclut l’information organisationnelle, financière et l’information sur les ressources humaines. Les questions des ressources humaines doivent être considérées dans le contexte du plan pour évaluer les capacités et les compétences par rapport aux objectifs du plan ministériel.

Chaque ministère et agence de la fonction publique du Vanuatu doit élaborer son propre plan organisationnel en tenant compte des objectifs de haut niveau inclus dans le PNDD. Le plan ministériel doit tenir compte des objectifs stratégiques du ministère, y compris l’identification des résultats, des indicateurs et des cibles.

Dans le même alignement avec le plan ministériel il y a le plan d'activités. Chaque service/division/section est tenu d'apporter des contributions dans le **plan d'activités**, lequel doit être concordant au PNDD, au plan ministériel et au budget. Les plans d'activités doivent aligner les activités de chaque stratégie avec des détails concernant les sections/agents responsables, les indicateurs de performance et les objectifs de service.

Les plans ministériels sont des documents orientés vers l'avenir, établis sur une période de trois ans. En revanche, les plans d'activités se concentrent uniquement sur la première année du cycle de planification. Les plans ministériels et les plans d'activités sont étroitement liés à la situation budgétaire et, dans la mesure du possible, les mesures de performance dans les plans, en particulier celles des plans d'activités, doivent être conformes aux mesures précisées dans l'exposé budgétaire (bien que tous n'y apparaîtront pas nécessairement).

Le cycle de l'élaboration de plan est annuel. Chaque année le plan ministériel est révisé, les réalisations sont mesurées par rapport aux objectifs et un plan ministériel continu pour les trois prochaines années est élaboré. Bien qu'il soit nécessaire de réviser les plans ministériels chaque année, la mise à jour du plan peut n'impliquer qu'une mise au point mineure. L'important est de revoir le plan pour s'assurer que les choses jugées importantes il y a douze mois le restent toujours et que les stratégies pour atteindre les objectifs se sont avérées efficaces (ou non).

Les plans ministériels axés sur une période de trois ans garantissent qu'ils soient plus étroitement alignés sur le processus budgétaire. Les documents budgétaires prévoient actuellement des budgets triennaux renouvelables pour les ministères. **Les plans d'activités** pour l'année mise à jour du plan ministériel triennal sont élaborés en fonction des progrès réalisés par rapport aux plans précédents. Il est ainsi possible de mettre en évidence l'amélioration qualitative et quantitative des résultats des agences année après année. La **figure 1** ci-dessous illustre la hiérarchie de planification.

**Figure 1 : Hiérarchie de la planification**



### 3. RELATIONS ET COMPOSANTES

#### 3.1 Mise en relations des processus de planification et de budget

Les plans ministériels et les plans d'activités constituent la base des soumissions budgétaires. Ces plans peuvent mettre en évidence le besoin de changements structurels ou de considérations concernant la réorientation du budget. Le budget doit être formulé pour faire en sorte que les priorités émergentes soient prises en compte dans les stratégies en cours, révisées ou mises à jour pour atteindre les priorités de planification.

Le Service de la politique stratégique, de la planification et de la coordination de l'aide (SPSPCA) est responsable du suivi des objectifs de performance et des indicateurs contenus dans les documents budgétaires. Ces mesures de performance, basées sur les objectifs de prestation de services, doivent être SMART : La **Figure 2** illustre le concept des cibles SMART.

<b>Figure 2 : Cibles SMART</b>	
<b>Spécifique</b>	▪ Bien défini. Clair pour quiconque ayant une connaissance de base du projet, programme ou politique
<b>Mesurable</b>	▪ Qui peut être compté, observé, analysé, testé ou contesté. Le progrès ne peut pas être déterminé s'il n'est pas mesuré.
<b>Atteignable</b>	▪ Les résultats peuvent être atteints de façon réaliste compte tenu des ressources disponibles
<b>Réaliste</b>	▪ Concerne les résultats les plus importants
<b>À Temps</b>	▪ Fixé dans un délai

Les cibles relèvent spécialement de l'activité financée et doivent être en rapport avec l'objectif et les moyens de prestation précisés dans le récit budgétaire. Les mesures de performance contenues dans les documents budgétaires constituent un sous-ensemble de celles contenues dans les plans ministériels et opérationnelles. L'évaluation de la performance par rapport aux mesures contenues dans les documents budgétaires se produit avec le programme de révision des dépenses régulières effectué par les analystes sectoriels au sein du SPSPCA et doit également être incluse dans les rapports annuels.

### 3.2 Composantes des plans ministériels et des plans d'activités

Les plans ministériels doivent inclure les éléments essentiels suivants :

- Mission, vision, valeurs
- Structure organisationnelle
- Objectifs stratégiques
  - ✓ Orientations stratégiques
  - ✓ Accomplissements, indicateurs, cibles
- Résultats et activités
- Ressources humaines
  - ✓ Plan d'analyse verticale et de perfectionnement de la main-d'œuvre
- Budget
  - ✓ Budget de l'année en cours
  - ✓ Budget triennal

Les plans d'activités doivent inclure les éléments essentiels suivants :

- Énoncé de la mission
- Objectifs, valeurs, parties prenantes
- Législation



- Structure organisationnelle
- Ventilation par division/sections (chaque section doit avoir)
  - ✓ Produits
  - ✓ Activités/Responsabilités
  - ✓ Cibles en matière de service (aligné sur le budget)

## 4. CYCLE DE PLANIFICATION ET CONSULTATIONS

### 4.1 Consultation sur le projet des plans ministériels et opérationnelles

Les plans ministériels et opérationnelles sont une description stratégique de ce que le ministère prévoit réaliser et doivent tenir compte du budget et des orientations stratégiques du gouvernement. Pour s'assurer que la politique et les priorités du gouvernement soient prises en compte dans le processus de planification, il est essentiel que les directeurs généraux discutent des questions de politique et de priorités avec leurs ministres respectifs avant le début du processus de planification. Ces informations doivent être axées sur le processus de planification. Dans le cadre du processus de planification, les ministères doivent compléter ce qui suit :

- Effectuer un “examen des systèmes” : Réviser le système interne (vertical) concernant la réalisation des activités et la prestation des services afin d’apporter une prestation de service efficace et efficiente.
- Réviser les fonctions, les mandats, et processus essentiels concernant les activités et les impacts afin d’améliorer l’efficacité interne, de mieux aligner les fonctions et les mandats essentiels et de déterminer la meilleure façon d’améliorer l’efficacité, l’efficacité et la prestation des services.

Les plans doivent être liés aux décisions prises et au financement alloué dans le processus budgétaire. Les directeurs généraux pourraient également discuter de leur plan d'activités avec ceux des autres ministères concernés ayant un certain alignement sur leur planification.

Dans le but d'améliorer la qualité des plans et de veiller à ce qu'ils soient élaborés en tenant compte du budget, les organismes centraux doivent réviser tous les plans ministériels immédiatement avant le processus budgétaire chaque année. Les plans ministériels doivent ensuite être présentés par le ministre et le directeur général concernés au Conseil des ministres, ce qui constitue un pas de plus vers l'alignement des politiques gouvernementales sur la planification au niveau du ministère.

Le processus de planification ministérielle se rapporte au budget du programme et sert de référence pour déterminer les besoins de gestion et de développement des ressources humaines. Par conséquent, il sera nécessaire de prendre en compte, non seulement le nombre d'employés affectés au ministère, mais également les compétences qui pourraient être nécessaires pour renforcer ou améliorer le personnel afin qu'il puisse assumer ses responsabilités dans les trois années couvertes par le plan.

### 4.2 Cycle de planification

Tous les ministères doivent compléter leurs plans ministériels et opérationnels pour s'assurer qu'ils soient prêts à être pris en compte dans le cadre du processus budgétaire chaque année. Une fois le budget déterminé, les directeurs généraux et les directeurs doivent revoir leurs plans pour déterminer si les stratégies, les activités, les mesures de performance et les questions concernant ressources humaines doivent être révisées conformément au budget final.

Le cycle annuel de planification est détaillé dans le CPN. Il est important que les directeurs généraux et les directeurs aient mis en place des procédures pour garantir suffisamment de temps pour effectuer les travaux nécessaires pour compléter les plans, les exigences budgétaires et les rapports annuels afin de respecter les délais déterminés. Chaque année, les ministères et services ayant des délais et des dates réelles pour assurer que la planification et la budgétisation soient finalisés en temps convenu.

## 5. PROCÉDURES

### 5.1 Organiser des ateliers pour la préparation des plans

Théoriquement, le directeur général, les directeurs et les représentants du personnel du ministère ou de l'organisme doivent élaborer le plan ministériel lors des ateliers pour la planification. Lorsque l'agence est petite (disons moins de 25 personnes) tout le personnel pourrait être impliqué. Plus il y a de personnes impliquées dans l'élaboration du plan ministériel, plus la compréhension, le sentiment d'appropriation, l'engagement envers sa mise en œuvre et la pertinence par rapport aux questions et problèmes à plus long terme sont renforcés. Tous les agents administratifs et le personnel seront responsables pour atteindre les objectifs du plan et de mettre en œuvre les stratégies définies.

Il convient d'impliquer le ministre et les conseillers politiques dans le processus de planification ministérielle. Le rôle de tous les ministères et organismes du gouvernement est de veiller à ce que les politiques du gouvernement élu soient mises en œuvre, car les plans ministériels et les plans d'activités doivent tenir en compte les politiques et les priorités du gouvernement selon les directives du PNDD.

Les ateliers stimulent les processus de l'esprit d'équipe dans l'organisation, en même temps que le partage d'informations sur ce que font les autres services / divisions du ministère, ainsi que le renforcement des capacités de prise de décision et de résolution de problèmes. Le directeur général et les directeurs doivent assister les participants à l'atelier à travers les plans étant donné que c'est un effort d'équipe.

### 5.2 Aperçu et préparation de l'analyse fonctionnelles

Le premier exercice à entreprendre avant de déterminer les objectifs de l'organisation est une analyse fonctionnelle. Elle vérifie l'état actuel de l'organisation et prend en compte où elle se trouve et où elle veut être, car elle s'aligne sur les priorités et les objectifs du PNDD.

La première étape de la réalisation de l'analyse consiste à formuler des objectifs et des buts précis pour ce que l'organisation veut être - et identifier les défis qui existent actuellement pour atteindre ces buts et objectifs.

Après avoir formulé des buts clairs et choisi des buts, l'étape suivante consiste à dresser la liste de tous les faits de la situation actuelle qui se rapportent aux buts à atteindre. Cela prend en compte la partie de l'analyse : "**Où êtes-vous?**"

Enfin, dresser la liste de tout ce qui est associé aux buts ou objectifs à atteindre. En d'autres termes, diviser les objectifs en composantes qui devront être complétées pour atteindre l'objectif. Suivre les mêmes étapes pour tous les objectifs du ministère.

### 5.3 Identifier les déficiences et ce qui suit

Concevoir une matrice de résultats importants pour comprendre le statut actuel de chaque objectif et la norme souhaitée. La dernière étape de la matrice des résultats consiste à déterminer ce qui doit être fait et qui est responsable. (**Figure 3** ci-dessous : Exemple de matrice de résultats)

Une fois cette analyse fonctionnelle terminée, on a une meilleure idée de l'endroit où l'organisation se situe, ce qui doit être fait pour y arriver. L'étape suivante consistera à concevoir un plan ministériel qui identifiera des stratégies pour avancer. Cela peut découler directement de la matrice des résultats.

Le plan doit contenir un résumé des défis identifiés et des mesures que le ministère envisage de prendre pour gérer ou minimiser l'impact de ces défis. Par exemple, s'il est déterminé que le personnel n'a pas les compétences nécessaires pour assumer ses fonctions, le ministère peut recruter des personnes possédant les compétences nécessaires ou élaborer des programmes de formation pour améliorer les compétences du personnel actuel. Les résultats de cette analyse peuvent être présentés dans une section qui apporte des détails sur "Où en sommes-nous?" et met l'accent sur les problèmes et les défis identifiés dans l'analyse fonctionnelle.

Une fois les défis résolus, il est important d'aligner le plan ministériel sur l'orientation stratégique du gouvernement. Des principes directeurs qui s'harmonisent avec les buts et les objectifs politiques du PNDD doivent être mis en place. Ces principes donnent l'orientation d'une organisation, peu importe s'il y a des changements dans les objectifs, les stratégies ou le personnel<sup>6</sup>. Par exemple, le ministère de la santé mentionne ce qui suit parmi les principes directeurs du ministère :

*Les services de santé doivent être axés sur les personnes et les besoins des populations défavorisées et vulnérables, des personnes handicapées et des victimes de la violence doivent être pris en compte.*

---

<sup>6</sup> Business Dictionary.com

## EXEMPLE DE MATRICE DE RÉSULTATS

FIGURE 3 : EXEMPLE DE MATRICE DE RÉSULTATS

Plan ministériel  Buts/ Objectifs du ministère	Politiques sectorielles  (S'il en existe)  Objectifs sectoriels alignés sur le plan d'activités	Mandat de l'objectif  Objectif(s) du PNDD  Plans connexes et autres livrables (Politique de la TIC/JNAP)	Principaux livrables Identifiés dans le plan ministériel  Explication de la responsabilité et coûts associés	Responsabilité dans la division (Titre)  Coordination externe (où et qui)	Statut des livrables (Pour le plan d'activités)  Énumérer des activités en cours/ prévues)  Impacts anticipés	Blocages ou obstacles des livrables (activités et impacts)
Énoncez un objectif/ objectif par rangée	Énumérez les objectifs / buts sectoriels pertinents  (Il peut y avoir plus d'un par ligne si nécessaire)  Identifier l'alignement avec le ministère et le plan et le PNDD (liens)  <u>Question :</u>  Les liens sont-ils clairement définis et les objectifs sont-ils	Inscrire le mandat de l'objectif  Identifier le pilier/ les buts/ les objectifs politiques connexes du PNDD  <u>Question :</u>  Le mandat confère-t-il à ce ministère le pouvoir de réaliser le but ou l'objectif ?	Énumérer les livrables du plan et lier au plan d'activités  Énumérer tout livrable ajouté ou annulé et expliquer pourquoi  <u>Questions</u>  Ces livrables sont-ils finis, et si oui, comment sont-ils intégrés aux futurs livrables ?	Une fois que le personnel responsable est identifié, les questions suivantes doivent être posées  <u>Questions</u>  Les personnes compétentes sont-elles affectées à ce poste au sein du ministère ?  Les personnes compétentes sont-elles affectées aux domaines	Énumérer les statuts des livrables  Énumérer des activités liées à chaque livrable  Énumérer les impacts anticipés pour chaque livrable  <u>Questions</u>  Quelles activités et délais sont liés à chaque livrable (délais) ?	Détails de blocages ou d'obstacles possibles ou probables ou entraves des livrables, des activités ou des impacts spécifiques  (Internes et externes)  Être précis, y compris le financement, les législations, le soutien des donateurs, la dotation en personnel, la voie hiérarchique (ralentir, ne pas répondre)

<p>opérationnels dans le plan ministériel ?</p>	<p>Énumérer les plans et politiques connexes</p> <p><u>Questions</u></p> <p>Quelle organisation est responsable des réalisations des plans et politiques connexes ?</p> <p>Qui est responsable de la coordination ?</p>	<p>Est-il prévu que les futurs livrables pourraient être la responsabilité d'autres organisations ?</p> <p>Quelles sont les économies de coûts associées à la prestation aux parties prenantes pour chaque livrable</p> <p>Y a-t-il des efforts pour réduire les coûts dans tous les domaines</p>	<p>de coordination et de soutien ?</p> <p>Du personnel supplémentaire est-il nécessaire (n'importe où) ?</p> <p>Décrire le flux d'informations/ la voie hiérarchique (interne &amp; externe)</p> <p>Une série de compétences supplémentaires est-elle nécessaire pour atteindre l'objectif et les livrables ?</p>	<p>Quelles parties prenantes devraient être affectées par les livrables</p> <p>Quelle (s) méthode (s) pour les réactions des parties prenantes ?</p> <p>Comment la structure organisationnelle est-elle liée à la réalisation des objectifs et des livrables ?</p>	<p>Comment les livrables peuvent-ils être affectés par des blocages ou des obstacles ? Y a-t-il des plans d'ajustements des livrables pour répondre à ces problèmes ? Quel est l'impact sur les parties prenantes ?</p>
---	---	---	---	--	---

## 6. CONCEVOIR LE PLAN MINISTÉRIEL

### 6.1 Mission

L'énoncé de mission doit préciser le but du ministère. *Quelle est notre activité principale ? Pourquoi l'organisation a-t-elle été créée ? Quelle série de problèmes le gouvernement veut-il gérer ?* Il est important, lors de la finalisation de l'énoncé de mission, de se concentrer sur le PNDD et les principaux "clients" de l'organisation. En répondant aux questions ci-dessus, vous devrez identifier le problème du client. Ne vous méprenez pas sur ce que vous faites et pourquoi vous le faites et ne saisissez que ce dont le ministère est réellement responsable.

Un grand groupe peut être divisé en plus petits groupes pour cet exercice, mais les différents services doivent être représentés dans chaque groupe de façon à ce que la perspective de l'ensemble du ministère soit atteinte. Un débat de tout le groupe doit aboutir à un accord sur un meilleur énoncé de mission qui est parfois un ensemble d'idées de chaque petit groupe. Un exemple d'énoncé de mission suit :

*Bureau du premier ministre :*

*Assurer un leadership solide et transparent au sein du gouvernement pour déterminer les orientations politiques stratégiques, assurer une gestion efficace des ressources et faire respecter la Constitution, la primauté du droit et la bonne gouvernance.*

### 6.2 Vision

La vision adopte une perspective à long terme sur l'endroit où l'organisation voudrait être, parfois dans un délai déterminé, par exemple, cinq ans. *Que voulons-nous être dans l'avenir?* Une vision peut être une déclaration inspirante et passionnante ou une perspective qui attend la réalisation d'une cible. Le même processus utilisé pour élaborer l'énoncé de mission pourrait être utilisé pour l'énoncé de vision. Exemple d'un énoncé de vision

*Ministère de la santé*

*Une population en bonne santé qui jouit d'une grande qualité de bien-être physique, mental, spirituel et social ...*

Cet énoncé de vision sert également en tant que But 3 dans le pilier Société du PNDD, et ainsi, il illustre davantage l'alignement de la planification du MdS sur le PNDD.

### 6.3 Valeurs

La fondation d'une organisation est une série de valeurs qui forment la base de la mission, de la vision et des objectifs : *A quoi accordons-nous de la valeur ? Comment devrions-nous nous comporter?* Les valeurs sont le fondement du comportement et du travail des gens. Il est important de collaborer pour rendre ces valeurs explicites au début du processus de planification. Cela peut se faire grâce à un processus de remue-méninges dans lequel tous les participants suggèrent des valeurs, soit dans l'ensemble du groupe ou en petits groupes. Les participants doivent identifier six à huit valeurs plus importantes pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Les valeurs doivent être exprimées dans un langage de comportement utilisé couramment. Elles ne doivent pas être formulées de façon générale pour ne pas être vides de sens et doivent être suffisamment précises pour changer le comportement lorsque cela s'avère nécessaire. Exemple de formulation :

*Nous nous engageons à accomplir notre tâche en nous concentrant sur les valeurs suivantes :*

- **Orientation sur les clients** : Nous identifierons et rendrons service de façons proactive à nos clients et parties prenantes et nous nous efforcerons d'améliorer constamment la qualité et l'efficacité de nos services.
- **Orientation sur les résultats** : Nous planifions individuellement et conjointement des résultats de qualité, travaillons pour obtenir des résultats et rendons compte des résultats.

## 6.4 Objectifs

Les participants à l'élaboration de la planification travailleront pour déterminer les objectifs généraux du ministère/organisme. Les objectifs du plan ministériel ne doivent pas trop varier chaque année et doivent être brièvement présentés dans l'introduction au ministère dans la description budgétaire. Certains de ces objectifs seront probablement les mêmes que ceux qui figurent dans les documents budgétaires. Dans le cas des ministères, des objectifs spécifiques plus détaillés pour chaque service/division/section constitueront la référence des plans d'activités à l'étape suivante du processus de planification. Il doit y avoir une cohérence entre les objectifs du plan ministériel, du plan d'activités et des activités budgétaires individuelles dans le document budgétaire. Voici un exemple d'objectif :

*Ministère de la santé*

*Veiller à ce que la population du Vanuatu ait un accès équitable à des soins de santé abordables et de qualité grâce à une distribution équitable des installations disposant des ressources et des équipements nécessaires.*

## 6.5 Orientation stratégique

L'orientation stratégique comprend les forces centrales qui orientent le ministère vers les objectifs visés. Cela aligne la vision, la mission et les valeurs fondamentales afin que les stratégies puissent être conçues pour atteindre les résultats des objectifs fixés. Une orientation stratégique bien conçue établit la structure des responsabilités internes tout en offrant une vision claire des objectifs du ministère. Les orientations stratégiques ont une large portée, la plupart des ministères développant au moins deux, et très probablement pas plus de six orientations stratégiques pour le plan ministériel. Ci-dessous, un exemple de stratégie qui découlerait de cet objectif :

*Ministère de la santé*

*Améliorer l'accès des services de santé à la population grâce à une planification intégrée et à une allocation équitable des ressources.*

## 6.6 Stratégies

Les stratégies sont alignées sur la direction stratégique du ministère. De plus, les stratégies contenues dans les plans ministériels doivent s'appuyer sur les buts et objectifs du PNDD, mais aussi sur tout autre document de 'planification stratégique' pertinent pour les domaines prévus, y compris les plans sectoriels en place. Les stratégies qui permettront au ministère d'atteindre chaque objectif doivent alors être déterminées : **Comment atteindre nos objectifs?** Des stratégies doivent être élaborées, en tenant compte des problèmes et des défis identifiés dans l'analyse fonctionnelle afin de s'assurer que les stratégies puissent être mises en œuvre.

Dans l'organisation et la conception des stratégies, on s'attend à ce que la gestion des risques soit prise en compte. L'analyse de la gestion des risques doit prendre en compte les questions suivantes : "Quels sont les risques si la stratégie X n'est pas achevée ? Quels objectifs seront à risque ? Quel financement

sera à risque ? La gestion des risques peut également se concentrer sur les risques liés à l'allocation de fonds à des priorités spécifiques tout en dépensant moins dans d'autres domaines.

## 6.7 Réalisations

Les réalisations démontrent si le succès a été atteint et apportent d'autres orientations. Les organismes gouvernementaux doivent tenir compte de toutes les sources pertinentes pour déterminer les résultats, y compris, mais sans s'y limiter, les éléments suivant s :

- PNDD
- Objectifs de développement durable (ODD)
- Loi habilitante
- Ressources disponibles
- Engagements internationaux et régionaux

Une **réalisation peut être exprimé comme** un changement dans les **compétences**, les **attitudes**, les **connaissances**, les **comportements**, le **statut** ou l'**état, y compris les conditions de vie**. **C'est l'expression du succès**. Lors du choix des résultats, la première priorité est d'assurer la pertinence pour les parties prenantes. Cela peut être résumé par ce qui suit :

Un énoncé de l'objectif du programme (réalisation) – **“Que faisons-nous, pour qui, pour quel résultat ou quel avantage ?”** Une fois la pertinence déterminée, d'autres considérations doivent être examinées, notamment :

- Quelles contributions (ressources) sont nécessaires pour faire cela ?
- Quelles activités doivent être effectuées pour ces réalisations ?
- Quels services doivent être apportés aux parties prenantes pour ces réalisations ?
- Y a-t-il une capacité à suivre la prestation des réalisations (programme) ?

Le temps de la réalisation est également pris en considération : court terme, moyen terme ou long terme. En ce qui concerne la planification ministérielle, il est plus probable que les réalisations soient à court ou à moyen terme, tout en établissant un lien avec les réalisations à plus long terme du PNDD. La capacité de mesurer une réalisation est essentielle. Si vous ne pouvez pas mesurer le succès, comment le résultat du programme peut-il être déterminé ? L'évaluation des réalisations équivaut à définir le succès par les changements mesurables et / ou pour les parties prenantes.

## 6.8 Mesures de performance/ cibles/ indicateurs

Les participants doivent dresser une liste des mesures / cibles / indicateurs qu'ils ont l'intention d'utiliser pour suivre l'évolution de la performance concernant l'atteinte des résultats. **Comment saurons-nous le moment où les résultats ont été atteints? Comment saurons-nous la façon dont nous progressons?**

### **Définir des indicateurs clés de performance**

Les participants doivent suivre ces directives pour choisir et concevoir de bons indicateurs :

- Ils doivent être aussi directs que possible (reflet de la réalisation elle-même)
- Ils doivent être suffisamment précis pour assurer une mesure objective
- Ils doivent être une collection de données disponibles, pratiques, économiques
- Ils doivent être sensibles aux changements dans les réalisations, mais doivent demeurer insensibles aux autres changements
- Ils peuvent être ventilés pour l'établissement des rapports



Ces directives s'alignent à l'idée SMART pour le développement et la conception d'indicateurs SMART (et de cibles) (définis ci-dessus). Les indicateurs SMART permettent de répondre à deux questions fondamentales :

- “Comment reconnâitrons-nous le succès ou l’accomplissement quand nous le verrons ?
- Progressons-nous vers la réalisation des résultats souhaités ?

Les indicateurs SMART peuvent être qualitatifs ou quantitatifs. Les indicateurs quantitatifs sont rapportés en termes d’un nombre précis alors que les indicateurs/ cibles qualitatifs impliquent des évaluations qualitatives. Des informations supplémentaires concernant les indicateurs sont incluses dans le document du CPN.

### **Sélection des cibles de performance**

En alignant les objectifs sur les réalisations (voir ci-dessus), les planificateurs des organismes commenceront par le niveau de l'indicateur de référence et projetteront le niveau d'amélioration souhaité (en tenant compte des ressources disponibles sur une période donnée). C'est la cible de performance. Lors du développement et de la sélection des cibles

- Il doit y avoir une compréhension claire du point de départ de la ligne de référence
- Les niveaux de financement et des ressources attendus, la capacité existante, les budgets, le personnel, les ressources de financement, les installations et autres doivent être connus tout au long de la période cible.
- Les objectifs doivent être réalisables compte tenu de toutes les considérations concernant les ressources, ainsi que de la capacité organisationnelle d’effectuer les activités et les résultats
- Les objectifs sont définis (ou révisés) chaque année.

## 6.9 Produits et activités

À ce niveau, l'équipe de la planification ministérielle détermine les produits réels, les activités qui doivent être mises en œuvre pour les obtenir et le responsable de ces produits. C'est là que les équipes de planification montrent comment tout le plan s'aligne des objectifs aux activités et responsabilités. Des liens clairs entre la mission de l'organisation et les objectifs et les résultats, les cibles et produits connexes sont réalisés dans cette section. La **figure 4** est un exemple de ce à quoi cela peut ressembler.

<b>Figure 4 : Produits et activités</b>				
<b>Objectif 1</b> : Apporter un soutien politique et administratif de haut niveau au Premier ministre, au Conseil des ministres (CdM), au comité d’organismes centraux (COC) et au Conseil consultatif de développement (CCD) ; coordonner les initiatives importantes et assurer un service professionnel, souple et axé sur une performance élevée.				
<b>Réalisations</b>	<b>Cibles/indicateurs</b>	<b>Produits</b>	<b>Activités</b>	<b>Responsabilité</b>
<b>Coordination des politiques</b> : Veiller à ce que le processus du CCD offre la meilleure qualité de	Respect des délais pour transmettre les conseils  Soumission des documents du Conseil des ministres	Améliorer le processus et la qualité des documents de soumission du CCD/CdM	Réviser le processus du CCD et CdM dans la loi sur les affaires publiques  Publier des directives trimestrielles et des délais pour la	Directeur

conseil et d'analyse des questions politiques essentielles au Conseil des ministres			préparation des documents du CCD/ CdM  Préparer des évaluations pour les documents du CCD / CdM sur le contenu, le format, les implications politiques et les problèmes de mise en œuvre	Analystes sectoriels
---	--	--	--	----------------------

## 7. CONCEVOIR LE PLAN D'ACTIVITÉS

Le même processus d'atelier pour finaliser un plan d'activités au niveau des services peut être utilisé. Les objectifs et les stratégies du plan ministériel peuvent bien être identiques à ceux du plan d'activités. Dans certains cas, ils peuvent être plus précis dans le plan d'activités. En tout état de cause, pour s'assurer qu'il n'y a pas de chevauchement d'activités, certains des éléments décrits dans le plan d'activités doivent être traduits directement dans l'exposé budgétaire.

Les activités / tâches, que les sections ou les personnes font quotidiennement pour soutenir les stratégies, sont incluses dans les plans d'activités. Cela permet aux gens de voir comment, ce qu'ils font, contribue au plan d'activités, à la mission et à la vision globale de l'organisation. Les activités / tâches éclairent également la performance au travail et le plan de développement pour les différents agents, comme requis dans le manuel de la fonction publique, ce qui permet d'introduire et de maintenir les bonnes pratiques de gestion.

Tous les éléments développés dans les plans d'activités n'apparaîtront pas nécessairement dans le descriptif du budget, mais uniquement ceux pour lesquels un budget est requis.

### 7.1 Énoncé de mission

L'énoncé de mission doit correspondre à celui du plan ministériel. Il doit découler des priorités de planification triennales en cours, mais se concentrer sur des priorités spécifiques pour l'année budgétaire.

### 7.2 Objectifs, valeurs et parties prenantes

Les objectifs de chaque division du ministère doivent être inclus ici et doivent également correspondre à ceux du plan ministériel. Les valeurs doivent également correspondre à celles présentées dans ce plan.

Les parties prenantes dépendent directement du ministère. La précision doit être de rigueur. C'est une réalité que les ministères servent généralement l'ensemble de la population du pays, mais il peut y avoir des parties prenantes spécifiques qui soient l'objet d'activités et de projets particuliers financés.

### 7.3 Législation

Créer la législation habilitante spécifique pour le ministère. Énumérer également les politiques et les accords nationaux et internationaux ayant une incidence sur les projets ou les activités en cours.

#### 7.4 Structure organisationnelle

Créer un organigramme et toutes les réactions ou informations supplémentaires nécessaires pour bien comprendre le Ministère

#### 7.4 Décomposition de la division

Chaque division doit fixer un objectif (aligné sur les objectifs présentés précédemment dans le plan). Une brève description et un aperçu des responsabilités de la division y sont inclus. Cela doit inclure des liens avec la législation et avec les politiques et accords nationaux ou internationaux. Selon cette section, il doit y avoir cette ventilation pour chaque division :

- Résultats
- Activités/Responsabilités
- Cibles en matière de service (alignées sur le budget)

Ceci peut être le plus efficacement consolidé dans une matrice montrant comment ceux-ci s'alignent. Un exemple de cette section du plan d'activités se trouve dans la section 8 ci-dessous. La section 9 (**figures 5 à 8**) donne des exemples d'alignement de style matriciel des résultats, des activités et des objectifs de service. Les deux exemples utilisent le plan d'activités du SPSPCA de la section du S & E pour illustrer les exemples.

## 8. EXEMPLE DU DESCRIPTIF DE LA DÉCOMPOSITION DE LA DIVISION DU PLAN D'ACTIVITÉS

Cet exemple utilise le plan d'activités de la section de suivi et d'évaluation du SPSPCA pour illustrer comment la structure du plan d'activités peut être conçue.

*Objectif 3 de la section du suivi et de l'évaluation : (le numéro 3 correspond à celui dans le plan d'activités du SPSPCA)*

**Objectif 3 : Créer des structures et des normes communes pour un suivi et une évaluation efficaces afin d'améliorer l'efficacité, l'efficacité et la résilience de la prestation de services.**

L'objectif de la section de suivi et d'évaluation est celui de la politique nationale de suivi et d'évaluation (2018). En outre, cette politique est liée à l'objectif du plan national de développement durable Vanuatu 2030 dans Société 6 : Institutions solides et efficaces, qui visent à atteindre *“Un secteur public dynamique ayant des principes de bonne gouvernance et des institutions solides apportant le soutien et les services attendus par tous les citoyens du Vanuatu”*

L'objectif politique SOC 6.9 contenu dans l'objectif de Société 6 de Vanuatu 2030 dit : *“Renforcer les recherches, les données et les statistiques pour la responsabilisation et la prise de décision”*. La politique de suivi et d'évaluation a été conçue selon les principes clés suivants :

Dans le cadre de son mandat, la section de suivi et d'évaluation travaille en étroite collaboration avec les agences gouvernementales pour sensibiliser et donner des conseils sur la mise en œuvre des pratiques

de suivi et d'évaluation efficaces et, à cet égard, elle est la référence du suivi et de l'évaluation au sein du gouvernement.

Pour être plus précis, la section de suivi et d'évaluation a quatre principaux domaines d'activités, tels que décrits dans la politique de suivi et d'évaluation :

1. **Suivi** : C'est la coordination du suivi et des rapports des progrès de la mise en œuvre du PNDD, des décisions du Conseil des ministres, de la mise en œuvre de grands projets de développement et de l'exposé budgétaire. En tant que tel, il est responsable de la production de trois rapports importants
  - ✓ Rapport annuel de développement (RAD) : C'est le rapport des progrès réalisés au cours de l'année précédente par rapport aux objectifs du PNDD tels qu'énoncés dans le cadre de suivi et d'évaluation. Ce document est produit au cours du premier trimestre de l'année et doit être utilisé par les décideurs pour éclairer les décisions des programmes gouvernementaux visant à atteindre les objectifs nationaux du 'Vanuatu 2030'.
  - ✓ Rapport semestriel (RS) : Il s'agit des rapports sur la mise en œuvre des décisions du CdM et des grands projets de développement.
  - ✓ Rapport annuel de performance : C'est le rapport récapitulatif des rapports annuels de chaque ministère sur la performance par rapport aux cibles en matière de service tels que contenus dans les exposés budgétaires, Volume 3 du budget annuel. Cela peut être utilisé pour mesurer l'efficacité des ministères à produire des résultats par rapport à leurs budgets.
2. **Évaluation** : Évaluer sur une base quinquennale les résultats des objectifs du PNDD à ce jour et produire des rapports intermédiaires d'évaluation des résultats du PNDD. Un rapport d'évaluation d'impact global sera produit à la fin du PNDD actuel en 2030.
3. **Vérification des politiques** : Il s'agit d'une évaluation indépendante de la pertinence d'une politique publique prenant en compte les coûts et les bénéfices. Cela peut être fait avant, pendant et après une mise en œuvre de politique.

**Recherche nationale** : Établir des priorités de recherche et d'orientations pour la recherche sur les processus et les résultats du développement, et assurer la coordination et l'alignement des propositions de recherche sur les programmes gouvernementaux.

La section de suivi et d'évaluation et l'analyste principal des politiques (AP) du SPSPCA coordonnent les activités de S & E à l'échelle du gouvernement. Des groupes de travail sur le S & E, un pour chaque ministère, doivent être constitués de l'agent de référence du suivi et de l'évaluation au ministère de mise en œuvre, de l'AP responsable du ministère d'exécution du SPSPCA et d'un agent de la section du suivi et de l'évaluation. Ces groupes de travail sont chargés de :

- Identifier les obstacles actuels et émergents dans les plans du ministère concernant la mise en œuvre des politiques ou des projets dans le but de donner des bons conseils dans les délais pour les mesures correctives ;
- Assurer la cohérence des politiques et identifier les indicateurs à utiliser pour suivre et évaluer la mise en œuvre des plans du ministère en concordance au PNDD et aux autres plans sectoriels connexes ;
- Maintenir et promouvoir l'échange de données et d'informations entre les ministres responsables et les services et avec le SPSPCA ;
- Se réunir régulièrement pour examiner les progrès de la mise en œuvre des domaines pertinents du PNDD, des décisions du CdM, des projets de développement et des NPP.

Sur demande, la section du suivi et de l'évaluation prépare des rapports supplémentaires sur le suivi pour être pris en compte au Conseil des ministres (CdM).

La section a quatre membres du personnel qui supervisent la coordination de quatre éléments essentiels définis dans la politique du suivi et de l'évaluation. Les agents chargés du suivi, de l'évaluation, des vérifications et un chef de section assurent la coordination de tous ces domaines et veillent à ce que le cadre de suivi et d'évaluation du PNDD continue de s'étendre et que le suivi et l'évaluation soient bien établis et pratiqués au sein du système gouvernemental.

## 9. EXEMPLE DE MATRICES DE LA DÉCOMPOSITION DE LA DIVISION DU PLAN D'ACTIVITÉS

### Administration – Objectif 3.1 de la section du suivi et de l'évaluation

Le chef de la section du suivi et de l'évaluation gèrera et travaillera avec le personnel de la section, les consultants externes, les analystes sectoriels, les références du S & E du ministère et d'autres agences appropriées pour assurer la mise en œuvre de la politique nationale de S & E par le biais du cadre de suivi et d'évaluation du PNDD, de la stratégie de mise en place du suivi et de l'évaluation du PNDD, etc.

Le chef de la section du S & E coordonnera également le renforcement des capacités de la section, ainsi que d'autres références de suivi et d'évaluation pour assurer que les activités de suivi et d'évaluation au sein du gouvernement soient effectuées de manière efficace et en temps opportun.

<b>FIGURE 5 : EXEMPLE DE MATRICE D'ALIGNEMENT DU PLAN D'ACTIVITÉS</b>			
<b>Produits</b>	<b>Activités</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Cibles en matière de service</b>
<b>3.1.1 Mise en place et mis en œuvre de la politique nationale du suivi et de l'évaluation et du cadre de suivi et d'évaluation du PNDD</b>	Supervision des consultations de la section avec la CFP, les ministères et d'autres organismes pertinents. Gérer les activités de consultations externes de la stratégie de mise en œuvre du cadre de suivi et d'évaluation du PNDD. Gérer les activités de la section pour la mise en œuvre du cadre de suivi et d'évaluation du PNDD	Chef	100% des ministères (13) ont suivi une formation et participé à des activités de perfectionnement des capacités La stratégie de mise en œuvre du suivi et de l'évaluation du PNDD est terminée Directives du suivi et de l'évaluation élaborées
<b>3.1.2 Effectuer les activités de renforcement des capacités du suivi et d'évaluation telles que définies dans la stratégie de mise en œuvre du suivi et de l'évaluation</b>	Revoir le document du CdM de 2010 concernant les agents de référence du suivi et de l'évaluation des ministères Créer des groupes de travail sectoriels sur le suivi et l'évaluation	Chef	Instruction officielle publiée par la CFP mettant en œuvre le document du CdM de 2010 Stratégie de mise en œuvre du suivi et d'évaluation du PNDD est terminée Directives du suivi et de l'évaluation élaborées
<b>3.1.3 Des rapports réguliers de suivi et d'évaluation sont produits et la section fonctionne efficacement</b>	Travailler avec le personnel de la section pour s'assurer que des rapports pertinents et réalisés dans les délais soient soumis (RAD, RS1, RS2, évaluation du CT Pam, exercice de vérification des politiques) Notation professionnelle régulière (tous les six mois), planification du travail et mises à jour du budget	Chef	Rapports terminés dans les délais pour 2018 Évaluation professionnelle terminée. Réunions régulières de la section chaque année Nombre de problèmes du personnel traités

<b>3.1.4 Enquête de référence du PNDD</b>	Collaborer avec le BNS et d'autres organismes pour s'assurer que cela est financé et complété en 2018	Chef	Rencontres régulières avec le BNS et partenaires Apporter des commentaires sur la conception de l'enquête, les résultats et le format
---	---	------	--

### Suivi – Objectif 3.2 de la section du suivi et de l'évaluation

**Objectif 3.2 :** Assurer un suivi efficace des politiques et des programmes du gouvernement grâce à des résultats et des délais prévus pour l'année. L'agent de suivi évaluera et analysera les impacts des politiques gouvernementales durant la mise en œuvre et conseillera le gouvernement sur les impacts des politiques.

<b>FIGURE 6 : EXEMPLE DE MATRICE D'ALIGNEMENT DU PLAN D'ACTIVITÉS</b>			
<b>Produits</b>	<b>Activités</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Cibles en matière de service</b>
<b>3.2.1 Le cadre de S&amp;E est en place et mis en œuvre</b>	Évaluer les cadres de S&E des ministères de mise en œuvre pour l'alignement des rapports sur le RAD	Agent de suivi	Réalisée dans 100% des ministères (13)
<b>3.2.2 Rapport semestriel (RS)</b>	Coordonner les consultations entre la section du S&E et les ministères de mise en œuvre pour information Rassembler les informations pour le projet de rapport	Agent de suivi	Document sur le rapport semestriel approuvé par le CCD et CdM
<b>3.2.3 Rapport annuel de développement (RAD)</b>	Coordonner les consultations entre la section du S&E et les ministères de mise en œuvre pour information Rassembler les informations pour le projet de rapport	Agent de suivi	Document sur le RAD approuvé par le CCD et le CdM

### Évaluation – Objectif 3.3 de la section de suivi et d'évaluation

**Objectif 3.3 :** Assurer un suivi et une évaluation efficaces des politiques et des programmes du gouvernement grâce à des résultats et des délais prévus pour l'année. L'agent d'évaluation évaluera et analysera les impacts des politiques gouvernementales durant la mise en œuvre et conseillera le gouvernement sur les impacts des politiques

<b>FIGURE 7 : EXEMPLE DE MATRICE D'ALIGNEMENT DU PLAN D'ACTIVITÉS</b>			
<b>Produits</b>	<b>Activités</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Cibles en matière de service</b>
<b>3.3.1 Évaluation du programme de redressement après le passage du CT Pam</b>	Élaborer un plan d'évaluation Créer des outils d'évaluation Financements Gérer et effectuer les travaux sur le terrain Créer un projet de rapport final pour recueillir les réactions	Agent d'évaluation	Plan d'évaluation élaboré Tous les outils d'évaluation justifiés Financement obtenu Travail sur le terrain terminé Projet de rapport distribué Rapport final soumis au PRC, CCD,



	Rapport final terminé		CdM
<b>3.3.2 Créer une évaluation standard des lignes directrices</b>	Coordonner les consultations avec les coordinateurs du suivi et de l'évaluation et les organismes	Agent d'évaluation	Lignes directrices terminées

## Vérification des politiques – Objectif 3.4 de la section du suivi et de l'évaluation

**Objectif 3.4 :** Assurer un suivi et une évaluation efficaces des politiques et des programmes du gouvernement grâce à des produits et des délais prévus pour l'année. Le vérificateur des politiques vérifiera de manière indépendante la politique approuvée, le suivi et l'évaluation de l'impact des politiques gouvernementales.

<b>FIGURE 8 : EXEMPLE DE MATRICE D'ALIGNEMENT DU PLAN D'ACTIVITÉS</b>			
<b>Produits</b>	<b>Activités</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Cibles en matière de service</b>
<b>3.4.1 Créer des directives types sur la vérification des politiques</b>	Coordonner les consultations avec les coordinateurs du suivi et de l'évaluation et les organismes	Vérificateur des politiques	Lignes directrices terminées
<b>3.4.2. Exercice de vérification des politiques</b>	Identifier les politiques à vérifier Créer des outils de vérification Coordonner les consultations avec les coordinateurs de S & E et les organismes Créer un projet de rapport pour recueillir des réactions Rapport final terminé	Vérificateur des politiques	Plan de vérification élaboré Tous les outils d'évaluations sont créés Consultations terminées Projet de rapport distribué Rapport final soumis au CCD, CdM

## 10. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Parallèlement au développement des plans ministériels et opérationnels, il est essentiel de prendre en compte l'impact sur les ressources humaines de l'organisation. L'inclusion de détails relatifs à l'allocation des ressources, à la fois financières et humaines, garantit que la planification soit menée dans la connaissance des allocations probables au cours des trois années qui suivent. Cependant, si les priorités du gouvernement changent, apportant plus ou moins de ressources qu'on ne le pensait auparavant, il sera nécessaire de planifier l'augmentation ou la diminution de la dotation. Par exemple :

- Quelles stratégies sont les plus susceptibles d'être les plus touchées?
- Les structures organisationnelles actuelles soutiennent-elles la diversité des stratégies déterminées ?
- L'organisation emploie-t-elle actuellement le bon équilibre d'agents pour répondre aux nouvelles attentes ? L'organisation emploie-t-elle actuellement des agents possédant les compétences appropriées ?
- Quelles compétences ne sont actuellement pas disponibles ?
- Est-il possible de recruter du nouveau personnel ou de transférer d'autres agents du ministère ou de la fonction publique ayant ces compétences particulières ? Dans la négative, existe-t-il des possibilités de formation et de perfectionnement qui fourniraient ces compétences au personnel actuel ou au personnel nouvellement recruté ?
- Quelles sont les options de développement des compétences les plus appropriées ? La formation en cours d'emploi, le mentorat ou la formation plus formelle ?
- De tels cours sont-ils généralement offerts au sein de la fonction publique ou le perfectionnement des compétences est-il plus spécifique au ministère ?

Les réponses à ces questions peuvent nécessiter la prise en compte de changements structurels, des opportunités de transférer le personnel existant dans la fonction prioritaire, un programme de recrutement pour employer un bon équilibre de personnel ou une réduction du personnel. Les réponses à la dernière question aideront à identifier le manque de compétences au sein du ministère et à envisager des solutions pour combler l'écart. Voici un processus recommandé pour élaborer le plan de développement des ressources humaines du ministère.

### 10.1 Plan de perfectionnement des ressources humaines

Un plan de perfectionnement des ressources humaines (PPRH) tient en compte des besoins de formation et de développement d'une organisation. Il décrit les objectifs de la formation et énumère les stratégies que l'organisation utilisera pour répondre aux besoins de formation et de perfectionnement de son personnel.

Le plan de perfectionnement des ressources humaines est lié au plan ministériel et ne doit contenir que des activités de formation et de perfectionnement pour le personnel, ce qui aidera l'organisation à accomplir son travail. Il est important qu'il soit réaliste, réalisable et abordable.

Afin de déterminer ce qui doit figurer dans le plan de développement des ressources humaines, chaque ministère devra établir un système permettant d'identifier les besoins de formation et de perfectionnement du personnel. Il est important de se rappeler que tous les gestionnaires ont la responsabilité d'identifier les besoins de formation du personnel qu'ils encadrent.

Examen vertical : Ce type de d'examen analyse ce qui se passe dans une organisation et est utilisé pour introduire de nouvelles fonctions à une organisation existante, améliorer l'efficacité ou réduire le personnel et les coûts.

- Réviser le système et le processus de l'état d'esprit et non des individus
- Réviser et renforcer la hiérarchie des responsabilités
- Revoir si les fonds sont dépensés à des fins prévues
- Réviser les compétences : les personnes compétentes aux bons postes

✓ *Nous pouvons bien agir et mal agir, mais il est important de bien agir correctement.*

## 10.2 Le comment et le quoi de l'analyse verticale

Une analyse verticale (AV) doit être effectuée lors de la première mise à jour du plan d'activités. Il n'est pas nécessaire de procéder à une analyse verticale complet chaque année, mais si des révisions importantes sont apportées aux éléments essentiels du plan d'activités, elle doit être effectuée.

Cette analyse consiste :

- A effectuer un "examen du système" : il s'agit de réviser le système interne (vertical) concernant la façon dont les activités sont effectuées et les services offerts afin de promouvoir la prestation efficace et efficiente des services.
- A réviser les fonctions, les mandats et les processus de base concernant les activités et les impacts afin d'améliorer l'efficacité interne, de mieux aligner les fonctions et les mandats essentiels et de déterminer la meilleure façon d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de la prestation des services.
- En résultat étant un cadre solide concernant la révision et la prise des décisions en fonction des structures organisationnelles, des mandats/fonctions essentiels du ministère et la prestation des services efficace et efficiente.

## 10.3 Que doit faire le ministère ?

L'analyse verticale couvre plusieurs domaines essentiels, notamment :

- Le ministère traite-t-il tous les domaines pertinents et essentiels ?
- Si ce n'est pas le cas, qu'est-ce qui manque ?
- Le ministère traite-t-il des domaines non pertinents aux mandats ?
- Si c'est le cas, qu'est-ce qu'il y a de plus ?
- Le ministère traite-t-il des " fonctions secondaires" qui pourraient être mieux placées ailleurs ?
- Si c'est le cas, comment, quand et où ces fonctions doivent-elles être transférées ?

La réponse à ces questions implique ce qui suit :

- Les fonctions sont-elles bien placées au sein du ministère ?
- Les fonctions sont-elles bien nommées dans le ministère ?
- Toutes les fonctions apparaissent-elles dans l'organigramme ou sont-elles identifiées où elles se trouvent ?
- Les fonctions sont-elles facilement identifiables dans une présentation non graphique ? L'image peut-elle être interprétée par des mots ?

## 10.4 Que cherchons-nous ?

L'analyse verticale doit apporter des réponses aux questions suivantes :

- Comment les fonctions et les mandats essentiels sont-ils alignés aux activités en cours et à la prestation des services ?
- Quel est le résultat de la mise en œuvre des fonctions essentielles sur d'autres fonctions essentielles et secondaires ?
- Déterminer l'impact de l'organisation sur la prestation des services
- Déterminer avec précision comment les fonctions et décisions sont réparties au sein du ministère et l'impact sur les services
- Quelle est la meilleure façon de rationaliser les fonctions et la prise de décisions pour avoir un impact positif sur la prestation des services ?
- Comment les flux d'informations et la prise des décisions peuvent-ils être affectés par la reformulation/ la rationalisation ?
- Certaines fonctions sont-elles en réalité des fonctions multiples combinées sous un même nom ?
- Est-il possible que l'interaction (impacts) de diverses fonctions ne puisse être comprise, sauf si elle est placée dans le contexte global des mandats du ministère au sein de la structure gouvernementale ?

## 10.5 Résultat

Une analyse verticale complète apportera la base d'un solide plan de développement des ressources humaines. Un tel plan aide les ministères à atteindre les objectifs généraux en :

- Réexaminant toutes les unités fonctionnelles pour vérifier les responsabilités et les relations organisationnelles
- Vérifiant toutes les activités, les tâches et les services des unités et par qui et pour qui ils sont réalisés
- Analysant les résultats et les activités (impacts) en utilisant divers critères, y compris (mais sans s'y limiter) :
  - ✓ La qualité
  - ✓ Les délais
  - ✓ L'efficacité économique
- Identifiant les obstacles et les blocages possibles
- S'assurant que les activités de formation et de perfectionnement visent à donner au personnel les compétences dont il a besoin pour accomplir le travail de l'organisation
- Identifiant le rôle que les directeurs/ superviseurs joueront en supervisant correctement et en formant le personnel au travail pour le rendre responsable de cet aspect de son travail.

Dans l'ensemble, l'analyse verticale constitue le fondement d'un plan de perfectionnement des ressources humaines qui indique des orientations et des résultats clairs pour le ministère, tant au niveau organisationnel qu'individuel. Ce plan, en utilisant les résultats de l'analyse verticale, donne les éléments suivants :

- Rationalisation des relations fonctionnelles et organisationnelles
- Flux d'informations plus direct
- Amélioration de la prise de décisions
- Élimination des blocages
- Amélioration de l'efficacité économique
- Amélioration de la prestation des services

- Les personnes compétentes faisant leur travail comme il se doit
- Attentes claires
- Organisation lieux de travail plus efficace axés sur les résultats

## 11. ALLOCATIONS DU BUDGET ET DES RESSOURCES

Les questions financières doivent être prises en compte avant de procéder au processus de planification. Il est important de veiller à ce que les plans reposent sur des hypothèses financières réalistes (plafond budgétaire, si connu). Si le plafond budgétaire n'est pas connu, les plans peuvent être basés sur le budget national du ministère, comme proposé dans les documents budgétaires actuels. Un autre domaine à prendre en compte lors de l'alignement de la planification et de la budgétisation est le nombre de personnes disponibles pour assumer les responsabilités au sein du Ministère. La disponibilité du personnel dépend probablement du budget alloué au ministère et d'un facteur important lors de la détermination des stratégies appropriées à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs énoncés.

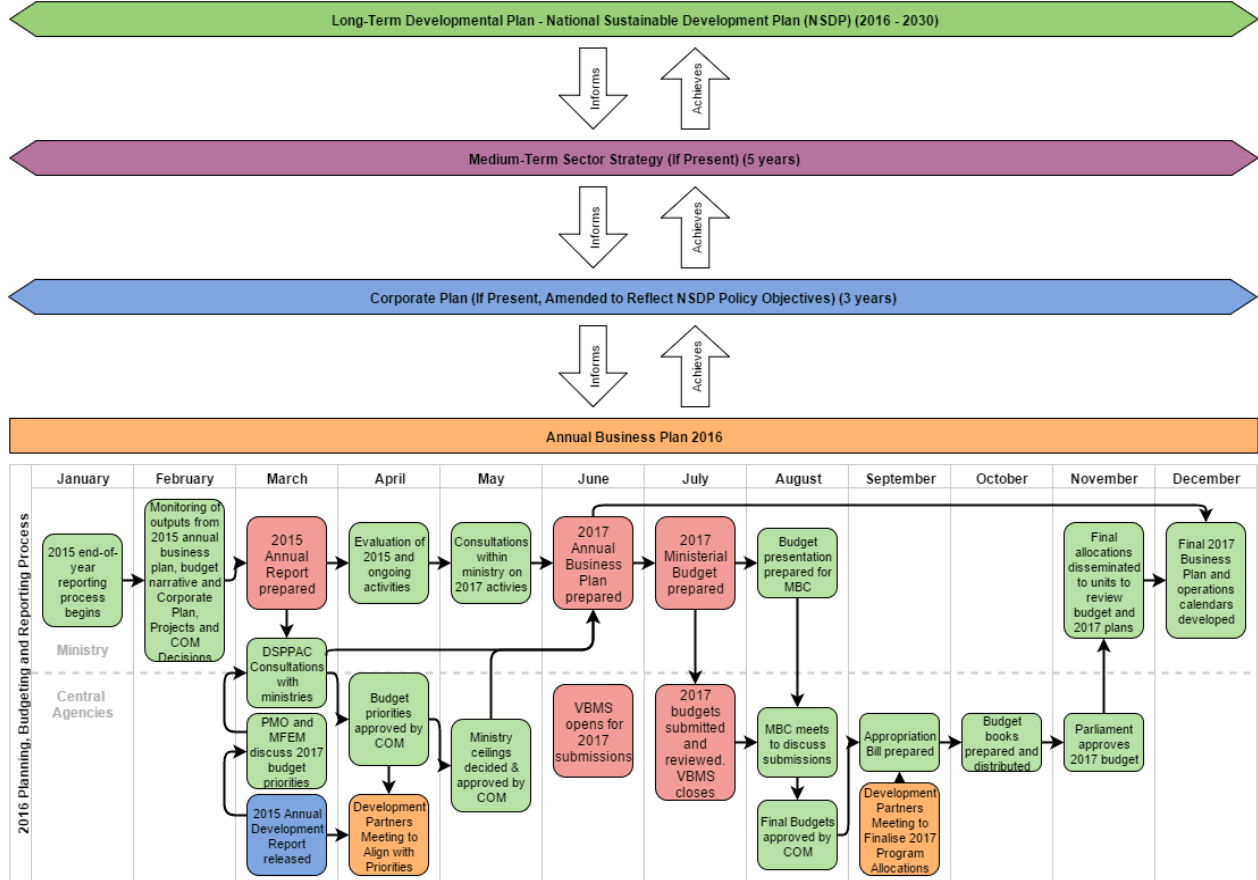
Les participants doivent être conscients des ressources financières et humaines prévues avant de procéder pour s'assurer que les plans soient réalistes. L'allocation théorique des ressources financières et humaines sur trois ans doit alors être précisée dans le plan lui-même.

### 11.1 Alignement de planification et de budgétisation

Afin d'harmoniser les dépenses et les performances, les budgets doivent être adaptés pour montrer un lien direct entre les résultats prévus du programme et les dépenses proposées. L'alignement des plans ministériels existants et l'intégration avec le cycle budgétaire et les plafonds ministériels sont envisagés. L'alignement de la planification et de la budgétisation est illustré à la **figure 9** ci-dessous. Il s'agit de :

- Se concentrer sur l'alignement des exposés budgétaires sur les documents de planification
- Veiller à ce que les documents de planification soient utilisés pour la préparation des présentations budgétaires à venir pour la mise en œuvre et l'alignement en cours.

**Figure 9 : Diagramme de flux de planification et de budgétisation**



## 11.2 Considérations budgétaires

Lors de la conception du plan d'activités, les ministères doivent s'assurer qu'il conviendrait de prendre en compte que :

- Les priorités politiques annuelles soient définies et intégrées dans le budget
- Les nouvelles initiatives soient conformes au PNDD
- Les exposés budgétaires concordent avec les priorités stratégiques énoncées dans les plans ministériels et les plans d'activités