← Retour aux solutions organisationnelles

Guides pratiques · Guide 7 de 8

Planification, gouvernance et excellence

Un guide reliant l'orientation d'une organisation à ses décisions quotidiennes : ce qu'elle veut réaliser, quelles initiatives elle mettra en oeuvre, qui détient le pouvoir décisionnel, et comment elle examine les résultats et les risques et en tire des leçons. Il aide à élaborer un plan et une gouvernance réalisables proportionnelles à la taille de l'organisation, en traitant l'excellence comme une qualité soutenue du rendement et des résultats.

Étapes + modèles + cas pratiqueÉdition octobre 2026Ressources de connaissances gratuites
Commencer les étapes de mise en œuvre ↓Télécharger une copie PDF

Dans ce guide

Envoyer des commentaires ou demander une mise à jour de contenu

A propos de cette édition

Numéro de la version
UHRDA-EN-G07-20261031-02
Date de révision de l'édition
2026-10-31
Propriétaire responsable des mises à jour
Département de la formation
Portée de l'utilisation
Un guide pratique et des modèles de travail pour s'adapter au contexte de l'organisation.

Cette édition vérifie la cohérence du matériel publié, de ses liens, des détails de l'édition et de son champ d'utilisation. La carte d'édition au format PDF affiche les mêmes détails, et le matériel original de la page est conservé.

1. Point de départ et produits

Bénéficiaires

- Dirigeants exécutifs et directeurs de la planification et du développement organisationnel
- Secrétaires du Comité et équipes chargées de la gestion des initiatives et du comportement professionnel
- Agents chargés des risques, de la qualité et du contrôle interne

Ce que vous allez produire

- Un ensemble ciblé de priorités stratégiques appuyées par un diagnostic organisationnel
- Un portefeuille d'initiatives lié aux résultats, aux propriétaires et aux ressources
- Une matrice d'autorité, des chartes de comités et une voie d'escalade
- Profils d’indicateurs, registre des risques et examens périodiques de la mise en œuvre
- Un programme d'amélioration fondé sur des données probantes et des faiblesses identifiées

Entrées à préparer

- Mandats de l'organisation, décisions régissant l'organisation et autorisations approuvées
- Résultats des services, ressources, coûts et rétroaction des intervenants
- Le plan, le budget, les initiatives et les engagements actuels des entités subordonnées
- Constatations de surveillance, plaintes des utilisateurs de services et registre des risques, s'il est disponible
- Un promoteur du plan, les responsables des résultats et un secrétariat de suivi avec une autorité claire

2. Méthode de travail

Une chaîne, de l'objectif à la responsabilisation

L'approche proposée par l'Union lie chaque priorité à un résultat, chaque résultat à un indicateur et à une initiative, et chaque initiative à un propriétaire, à des ressources et à des limites de décision. D'autres initiatives ne font pas nécessairement un plan plus fort. La qualité commence quand une organisation peut expliquer pourquoi elle a choisi un projet, comment elle changera le résultat, et quand elle arrêtera ou ajustera le projet si son hypothèse sous-jacente ne tient pas.

Gouvernance proportionnelle à la décision

Concevoir la gouvernance autour de décisions réelles : approuver une priorité, affecter une ressource, résoudre un conflit, accepter ou augmenter un risque.Chaque décision nécessite un propriétaire autorisé, une voie de consultation et un dossier.Cette approche s'appuie sur les principes de gouvernance et d'intégrité publiques de l'OCDE, sans transférer le modèle d'un pays à un autre ni réclamer la conformité.

Résultats de l'excellence grâce à l'apprentissage organisationnel

Utiliser l'auto-évaluation pour identifier une lacune particulière, y remédier et vérifier le résultat. Un document démontre à lui seul qu'il existe une procédure plutôt qu'elle est efficace. Un jugement exige également un échantillon de mise en oeuvre, un résultat et un examen. Ne pas utiliser les scores de maturité ou les classements comparatifs sans définir les niveaux de mesure et s'assurer que les organisations sont comparables, et ne pas laisser gagner un prix prendre la priorité sur l'amélioration du service.

Il s'agit d'une approche pratique proposée par l'Union, fondée sur les références figurant à la fin du guide. Adapter les étapes, les délais et les mesures à la taille, à l'autorité et aux données disponibles de l'organisation. Le guide ne constitue pas une certification de conformité ou d'accréditation par les organisations mentionnées.

3. Les étapes de mise en œuvre en détail

1 Confirmer le mandat et identifier les parties prenantes

Examiner les besoins de l'organisation et ce qui ne relève pas de son mandat. Identifier les utilisateurs, les organismes de surveillance, les partenaires et les unités de prestation et recueillir leurs attentes au moyen d'entrevues, de données sur les services et de plaintes.

Propriétaire suggéré
: Direction et planification

Sortie requise
: Une carte des mandats, des intervenants et des exigences

Contrôle de progression
: Chaque obligation majeure a une source et un propriétaire de suivi

2 Effectuer un diagnostic fondé sur des données probantes

Examiner les résultats, les processus, les capacités, les ressources, les données et la gouvernance, puis recueillir des preuves de forces et de lacunes. Comparer les directions générales ou les périodes où leur situation est semblable, et tester les explications avec ceux qui effectuent le travail. Ne pas transformer chaque observation en projet; chercher des facteurs communs tels que des responsabilités imprécises, des données manquantes ou des prises de décisions en double.

Propriétaire suggéré
: Planification, qualité et propriétaires de processus

Sortie requise
: Un rapport de diagnostic et des lacunes prioritaires

Contrôle de progression
: Les conclusions peuvent être tirées de preuves précises.

3 Choisir les priorités et formuler les résultats

Évaluer les priorités par la valeur de l'utilisateur, les obligations, la faisabilité, les ressources et les risques, expliquer la méthode de pondération. Pour chaque résultat, choisir un niveau de référence, un indicateur, une cible justifiée et un propriétaire. S'il n'y a pas de niveau de référence, faire en sorte que la première tâche soit établie; ne pas choisir une cible numérique cosmétique simplement pour compléter le tableau.

Propriétaire suggéré
: Leadership et responsables des résultats

Sortie requise
: Une carte des objectifs et des profils de résultats

Contrôle de progression
: La relation entre la priorité et un besoin organisationnel documenté peut être expliquée

4 Établir le portefeuille d'initiatives et le plan des ressources

Pour chaque initiative, définir le problème, la production, la contribution attendue au résultat, les limites, les ressources et les dépendances. Tester la disponibilité des personnes, du budget et des données avant d'approuver son calendrier, et rechercher des projets en double ou en conflit. Définir les points de décision pour vérifier que la mise en oeuvre continue reste valable.

Propriétaire suggéré
: Gestion, planification et finances du portefeuille

Sortie requise
: Un portefeuille financé et un régime de prestations et de charges de famille

Contrôle de progression
: Aucune initiative approuvée ne manque d'un propriétaire, de ressources ou d'un avantage attendu

5 Définir les pouvoirs, les comités et l'escalade

Mettre à l'épreuve la liste des cas pratiques afin de révéler les chevauchements d'autorité et les lacunes. Établir un comité uniquement lorsqu'une décision ou une coordination doit le justifier, et définir son but, son appartenance, son quorum, sa fréquence et son registre de décision en vertu des règles internes.

Propriétaire suggéré
: Leadership, secrétariat de la gouvernance et spécialistes

Sortie requise
: Une matrice d'autorité et des chartes de comité

Contrôle de progression
: L'approbation finale de chaque décision majeure est claire

6 Intégrer les risques et les contrôles dans la mise en œuvre

Pour chaque objectif, demandez ce qui pourrait empêcher sa réalisation ou nuire aux utilisateurs, puis identifiez la cause, l'événement et l'impact. Évaluer les risques à l'aide d'une échelle publiée et cohérente, et enregistrer les contrôles existants, leur efficacité opérationnelle, le plan de traitement et le propriétaire.

Propriétaire suggéré
: Propriétaires de risques et agent des risques

Sortie requise
: Un registre des risques et des contrôles et des plans de traitement

Contrôle de progression
: Chaque risque important comporte une action, un propriétaire et une date d'examen.

7 Exécuter des examens de performance qui mènent à des décisions

Avant la réunion, chaque propriétaire explique les écarts, les causes, les options et la décision requise de sorte que la réunion ne soit pas consommée par les chiffres de lecture. Enregistrer chaque décision, son propriétaire, la date limite et le critère de clôture. Vérifier la cohérence des indicateurs et s'assurer que les définitions ne sont pas modifiées pour cacher la détérioration. Afficher explicitement les données manquantes plutôt que de les remplacer par un état vert rassurant.

Propriétaire suggéré
: Secrétariat chargé de la direction et de la performance

Sortie requise
: Un dossier de décision et un tableau de bord fiable

Contrôle de progression
: Chaque écart important a une décision correspondante ou une explication documentée

8 Évaluer l'efficacité et mettre à jour le plan

Examiner périodiquement si les initiatives ont effectivement amélioré les résultats et si la gouvernance a pris des décisions plus rapidement et mieux contrôlées. Recueillir les données probantes sur la mise en oeuvre et les points de vue des utilisateurs et des employés, et identifier un petit nombre d'améliorations réalisables. Arrêter les initiatives qui ne sont plus utiles par une décision documentée et réaffecter les ressources au besoin.

Propriétaire suggéré
: Leadership, planification et qualité

Sortie requise
: Examen stratégique et plan d’amélioration actualisé

Contrôle de progression
: L'examen comprend les décisions concernant l'apprentissage et l'affectation des ressources, plutôt qu'une présentation seule

Guide et modèles de travail: https://uhrda.net/organizations/guides/governance/

4. Modèles prêts à utiliser

Commencez par la ligne d'illustration, puis remplissez une copie de la ligne vide en utilisant les informations de votre organisation. Chaque modèle peut être téléchargé dans un format compatible avec un tableur ou imprimé dans le guide.

Objectif et mémoire d'initiative

Commencer par le résultat, puis l'initiative. L'exemple est hypothétique; les chiffres et les cibles sont approuvés après avoir examiné le niveau de référence et la capacité disponible.

Résultat	Indicateur et niveau de référence	Initiative	Propriétaire du résultat	Décision de réexamen
Améliorer la clarté du service	Demandes de renseignements manquants; vérification du niveau de référence	Normaliser le guide des exigences	Directeur des services	Approuver une cible après avoir examiné un mois de référence représentatif

Registre des décisions et des risques

L'évaluation des risques demeure liée à l'échelle de l'organisation et n'est pas importée en tant que numéro absolu.

Décision requise	Risque	Décideur autorisé	Action et propriétaire	Preuves de clôture
Élargir un pilote de service	Deux branches ne sont pas prêtes	Comité autorisé	Le directeur des opérations teste l'état de préparation	Un dossier de vérification et de résolution des constatations

5. Exemple hypothétique: un portefeuille de développement dans une organisation multiprofessionnelle

Une organisation hypothétique a suivi 30 initiatives alors que les décisions partagées ont été retardées parce que trois comités ont discuté de la même question sans un approbation finale claire. Les rapports d'étape ont également compté les activités sans les relier aux résultats des services.

- Le leadership a examiné les initiatives, les a reliées à quatre résultats et a relevé des projets qui se chevauchent.
- Il a consolidé le suivi des décisions partagées tout en conservant l'approbation du décideur autorisé spécifié.
- Elle exigeait des preuves de l'exécution et un plan pour vérifier les avantages après le début des opérations pour chaque initiative.

Interprétation du résultat

Dans un cycle hypothétique de 20 décisions de gestion dues, 16 ont été clôturées à temps, ce qui donne un taux de fermeture à temps de 80 %; les quatre autres ont conservé leur statut en retard et les raisons ont été enregistrées, ce qui est un chiffre illustratif plutôt qu'une évaluation d'une organisation réelle ou une preuve d'incidence causale.

Tirer les leçons de l'affaire

La gouvernance fonctionne lorsqu'elle établit un lien entre les décisions et les données probantes; l'excellence est mesurée par une amélioration du rendement plutôt que par le nombre de comités et de documents.

6. Mesures et suivi

Accepter la définition, la source des données, le niveau de référence, la cible et le propriétaire de la mesure avant de mesurer. Les cibles sont approuvées au sein de l'organisation.

Mesure	Calcul	Source des données	Fréquence de révision
Complètement de l'alignement de l'initiative	Nombre d'initiatives approuvées avec un résultat, propriétaire, ressources et indicateur de bénéfice ÷ total d'initiatives approuvées × 100	Registre de portefeuille et notes d'initiative	À l'approbation, puis mensuelle
Clôture de la décision en temps voulu	Décisions dues et clôturées avec des éléments de preuve au plus tard à leur échéance ÷ toutes les décisions dues pendant la période × 100	Registre des décisions et registres de vérification	Mensuel
Traitement à risque excessif	Actions de traitement en souffrance et non fermées ÷ toutes les actions de traitement dues à la date de déclaration × 100; indiquer séparément les risques critiques	Registre des risques et plans de traitement	Examens des risques
Fiabilité des profils d'indicateurs de performance	Profils avec une définition complète, source, propriétaire et date de vérification ÷ profils d'indicateurs totaux présentés × 100	Examen du dictionnaire de données et du tableau de bord des performances	Pour chaque cycle de notification

7. Plan indicatif de mise en œuvre

Les périodes suivantes sont des étapes de planification réglables, pas des délais de mise en œuvre garantis.

Période	Décision	Produit
Première phase: une proposition de trois semaines	Examiner le mandat, diagnostiquer l'organisation et hiérarchiser les résultats	Priorités, profils objectifs et carte des intervenants
Deuxième phase: une proposition de quatre semaines	Relier les initiatives, les ressources, les pouvoirs et les risques	Un portefeuille, une matrice d'autorités et un registre des risques
Troisième phase : deux cycles d’examen suggérés	Exécuter des réunions et des tests de qualité et de fermeture des données	Les décisions documentées et l'amélioration de la gouvernance; le calendrier s'adapte à la taille de l'organisation

8. Les pièges communs et comment les éviter

Un plan dépassant la capacité de mise en œuvre

Privilégier et arrêter ou reporter le travail sans ressources disponibles.

Objectifs numériques sans référence

Prendre une mesure initiale avant d'approuver une cible justifiée.

Nombreuses commissions sans décision claire

Relier chaque comité à une autorité, à un but et à un registre de clôture.

Traiter les dépenses budgétaires comme un succès

Surveiller les extrants, les avantages et la qualité des services en plus des dépenses.

Auto-évaluation fondée sur l'impression

Demander un document, un échantillon de mise en oeuvre et un résultat, puis discuter de l'écart.

9. Liste de contrôle avant approbation

- □ Les priorités et les raisons de leur sélection sont définies.
- □ Chaque résultat a un propriétaire, un indicateur et un niveau de référence ou un plan pour en établir un.
- □ Des ressources et des dépendances sont en place pour l'initiative.
- □ Les autorités et les routes d'escalade sont claires.
- □ Les risques sont liés aux décideurs et aux actions de traitement.
- □ Les décisions sont closes par des preuves et l'efficacité du plan est examinée.

Utilisez cette liste de contrôle à la réunion d'examen finale. Consigner les observations, le nom du décideur, la date d'approbation et la version du document.

10. Pour en savoir plus

Documents pratiques originaux préparés au nom de l'Union arabe pour le développement des ressources humaines. Les références suivantes appuient les concepts et la lecture ultérieure; les modèles et exemples ont été élaborés pour ce document. La date de révision indiquée dans le document original est le 16 octobre 2026. Les détails de l'édition actuelle apparaissent dans la fiche d'édition.

1. OCDE — Cadre de politique générale pour une saine gouvernance publique

   Une référence générale pour relier les valeurs de gouvernance, les outils de gestion, l'élaboration des politiques, la mise en oeuvre et l'évaluation.

   https://www.oecd.org/en/publications/policy-framework-on-sound-public-governance_c03e01b3-en.html
2. OCDE — Manuel sur l'intégrité du public

   Une référence pour les principes de responsabilité, d'intégrité, de gestion des risques d'intégrité, et le rôle des contrôles et de l'examen; il ne s'agit pas d'avis juridiques locaux.

   https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html

Transformer le guide en plan d'action

Évaluer votre point de départ, puis préparer un plan de mise en oeuvre qui peut être imprimé et examiné.

Évaluer les besoins de votre organisationConstruire un plan de 90 jours
Gardez le matériel et partagez les connaissancesEnable JavaScript to submit a download request. Reading and printing from the browser menu remain available.

Votre copie PDF gratuite

Vous pouvez lire et imprimer le guide et télécharger le PDF directement sans entrer d'adresse électronique. Pour demander une copie de courriel, utilisez le formulaire facultatif ci-dessous. Avec votre consentement, votre courriel,

votre organisation, le cas échéant, le nom du guide et la date de la demande sont enregistrés.