



ALLIANCE FLEUVE CONGO (AFC/M23)

Secrétariat Permanent

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
D'ÉLABORATION DU PLAN OPÉRATIONNEL TRIMESTRIEL
Approche axée sur les résultats (RBM)

Document de référence harmonisé à l'usage des :

Départements, Directions & Services, Provinces, Entités déconcentrées et décentralisées.

Version 1.0 - Juillet 2026

Diffusion : Toutes institutions relevant de l'AFC/M23

Équipe de rédaction :

Sous le leadership de Son Excellence Benjamin MBONIMPA SHIMIYE, Secrétaire Permanent et Chef de l'Exécutif, le présent guide a été élaboré par :

1. Monsieur Achille SAFARI, Conseiller Technique du Secrétaire Permanent en charge de la Planification, du Suivi-Évaluation, de la Redevabilité et de l'Apprentissage ;
2. Monsieur Urbain KANGE, Chef des Travaux, Sous-Directeur en charge des Études pour le Développement Économique au sein de la DEPPAI ;
3. Monsieur Olivier MUNENWA, Sous-Directeur en charge de la Planification au sein de la DEPPAI.

Équipe d'appui :

1. Monsieur BIRATO R. Emmanuel, Directeur de la DEPPAI (relecture) ;
2. Monsieur KANEZA Canisius, Directeur de Cabinet (relecture) ;
3. Monsieur Jean Paul RURAHIZE, Conseiller Technique du Secrétaire Permanent en charge de l'Éducation et de l'ESURI (relecture) ;
4. Monsieur Camille (infographie).

AVANT-PROPOS

La qualité de l'action publique se mesure à la régularité, à la cohérence et à la lisibilité de la planification opérationnelle. Le présent Guide méthodologique d'élaboration du plan opérationnel trimestriel a pour vocation d'harmoniser les pratiques de planification au sein de l'ensemble des institutions relevant de l'Alliance Fleuve Congo (AFC/M23), qu'il s'agisse des Départements, des Directions et Services, des Provinces, ou des entités déconcentrées et décentralisées du territoire libéré par ce Mouvement révolutionnaire congolais.

Conçu au standard international des États les plus performants en matière de gestion publique, il s'inspire de la gestion axée sur les résultats (*Results-Based Management* - RBM) telle que pratiquée par les Nations Unies et le PNUD, des critères d'évaluation de l'OCDE-CAD (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et impact), du *performance budgeting* de l'OCDE, de la logique de performance publique canadienne (RMAF/RPP), de l'approche par *Delivery Unit* du Royaume-Uni, ainsi que des tableaux de bord de performance type Singapour et Nouvelle-Zélande.

Le guide est délibérément opérationnel. Il ne se contente pas d'exposer une doctrine : il fournit des canevas remplissables, des matrices prêtes à l'emploi, une check-list de conformité et des exemples d'adaptation par type d'entité. Il constitue ainsi, à la fois, un manuel de référence et un outil de travail quotidien pour tout planificateur et tout responsable de structure.

Son application stricte, trimestre après trimestre, doit permettre l'obtention d'une cote de conformité maximale et, surtout, le passage d'une logique d'activités à une véritable culture du résultat.

SOMMAIRE

Le présent guide est structuré en onze (11) chapitres complémentaires, suivis des annexes et d'une note de clôture. Il est conçu pour une lecture séquentielle lors de la première prise en main, puis comme un document de référence pour l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des Plans Opérationnels Trimestriels (POT).

Chapitre	Titre
0	Avant-propos
1	Introduction
2	Objet, champ d'application et finalité du guide
3	Cadre conceptuel et principes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)
4	Processus d'élaboration du Plan Opérationnel Trimestriel (POT)
5	Adaptation du POT selon les catégories d'entités
6	Structure standard du Plan Opérationnel Trimestriel (POT)
7	Canevas et modèles normalisés du POT
8	Exigences de qualité, conformité et grille d'évaluation
9	Suivi-évaluation, reporting, gouvernance et amélioration continue
10	Glossaire des principaux concepts
11	Références méthodologiques et bibliographiques
	Annexes
	Note de clôture

CHAPITRE I. INTRODUCTION

Dans un contexte marqué par la volonté de renforcer la gouvernance publique, d'améliorer la qualité des services rendus aux populations et d'assurer une gestion axée sur les résultats, les institutions relevant de l'Alliance Fleuve Congo (AFC/M23) sont appelées à inscrire leur action dans une démarche de planification rigoureuse, de coordination efficace et de redevabilité permanente.

Le Plan Opérationnel Trimestriel (POT) constitue l'instrument de référence permettant de traduire les orientations stratégiques et les missions institutionnelles en objectifs, résultats et activités mesurables à réaliser sur une période de trois mois. Il favorise l'alignement des interventions des départements, directions, services, provinces et entités territoriales autour des priorités définies par les instances dirigeantes d'une part et des besoins et/ou priorités des populations d'autre part.

Le présent Guide méthodologique d'élaboration du Plan Opérationnel Trimestriel (POT) a pour objet d'harmoniser les méthodes de planification au sein des institutions relevant de l'AFC/M23. Il définit les principes, les normes, les outils et la structure documentaire à respecter afin de garantir la cohérence, la qualité et la comparabilité des plans opérationnels produits par les différentes entités.

Le guide s'inspire des principes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), de la planification stratégique, du suivi-évaluation et de l'amélioration continue. Il met l'accent sur la formulation de résultats mesurables, l'utilisation d'indicateurs de performance, la maîtrise des risques, la participation des parties prenantes et la prise de décisions fondée sur des données fiables.

Son application vise notamment à :

- harmoniser les pratiques de planification au sein des institutions de l'AFC/M23 ;
- renforcer la coordination au sein et entre le niveau central, provincial et les entités territoriales déconcentrées et décentralisées ;
- améliorer le suivi de l'exécution des activités et l'évaluation des performances ;
- optimiser l'utilisation des ressources disponibles ;
- promouvoir une culture de performance, de responsabilité, de redevabilité et d'apprentissage continu.

Le présent guide s'impose à l'ensemble des institutions concernées. Il constitue le référentiel officiel pour l'élaboration, la validation, la mise en œuvre, le suivi-évaluation et l'amélioration continue des Plans Opérationnels Trimestriels, dans le respect des missions et des spécificités de chaque entité.

CHAPITRE 2 - OBJET, CHAMP D'APPLICATION ET FINALITÉ

2.1 Objet du guide

Le présent guide fixe la méthodologie normalisée pour l'élaboration, la validation, l'exécution, le suivi et l'évaluation du plan opérationnel trimestriel (POT). Il définit le cadre conceptuel, les étapes obligatoires, la structure standard du document de planification ainsi que les canevas à utiliser par toutes les entités concernées.

2.2 Finalité

La finalité du guide est triple :

- **Harmoniser** : Garantir que tous les organismes planifient selon une même grille de lecture, une même logique de résultats et un même calendrier, afin de permettre l'agrégation et la consolidation des performances à l'échelle de la structure.
- **Rendre compte** : Instaurer une redevabilité rigoureuse, dans laquelle chaque responsable répond de l'atteinte des résultats attendus devant ses supérieurs hiérarchiques et, en définitive, devant les populations.
- **Améliorer en continu** : Transformer chaque trimestre en cycle d'apprentissage, le bilan du trimestre écoulé nourrissant directement la planification du trimestre suivant.

2.3 Champ d'application

Le présent guide s'applique de manière obligatoire à l'ensemble des entités ci-après. Chaque entité est tenue d'adapter le Plan Opérationnel Trimestriel (POT) à son domaine de compétence, tout en respectant la structure standard définie au **chapitre 7**.

N°	Niveau	Entités concernées
2.3.1	Départements	Communication ; Finances ; Mobilisation, Formation idéologique et Implantation du Mouvement.
2.3.2	Directions et Services	AREFA, DEPPAI, DGI, DGDA, DPMER, BED, CNR, REGIDESO, SNEL, OCC, ONAPAC ainsi que toute direction ou service assimilé.
2.3.3	Provinces	Nord-Kivu et Sud-Kivu, ainsi que toute coordination et/ou division provinciale assimilée.
2.3.4	Entités territoriales	Entités déconcentrées (territoires) et entités territoriales décentralisées (villes, communes, secteurs et chefferies).

2.4. Principes directeurs du Plan Opérationnel Trimestriel (POT)

L'élaboration et la mise en œuvre du Plan Opérationnel Trimestriel (POT) reposent sur des principes directeurs garantissant sa pertinence, sa faisabilité, son orientation vers les résultats et son efficacité comme outil de pilotage de la performance publique.

Douze principes fondamentaux gouvernent toute planification trimestrielle conduite sous l'égide du présent guide :

N°	Principe directeur	Exigences opérationnelles
1	Gestion Axée sur les Résultats - GAR	Le POT doit être conçu selon une logique de résultats. Il définit en priorité les changements attendus (produits, extrants et effets), puis identifie les activités nécessaires pour les atteindre. Les activités ne constituent pas une finalité en elles-mêmes, mais des moyens au service des résultats.
2	Alignement stratégique	Chaque objectif et résultat trimestriel doit être cohérent avec les politiques publiques, les orientations hiérarchiques, le Plan National de Développement (PND), le plan stratégique institutionnel et les missions légales du service concerné.
3	Cohérence institutionnelle et complémentarité	Les objectifs, résultats et activités doivent relever du mandat, des attributions et des compétences de l'institution. Ils doivent également éviter les chevauchements et favoriser la complémentarité avec les autres structures publiques.
4	Réalisme technique, opérationnel et budgétaire	Les activités programmées doivent être réalisables dans la période trimestrielle, en tenant compte des capacités humaines, techniques, matérielles et financières disponibles. Chaque activité doit disposer d'une estimation de coût et d'une source de financement identifiée.
5	Priorisation des interventions	Les actions doivent être sélectionnées et hiérarchisées selon leur importance stratégique, leur urgence, leur impact attendu, leur faisabilité et les ressources disponibles. Le POT doit privilégier les actions à forte valeur ajoutée et limiter la dispersion des moyens.
6	Participation, coordination et concertation	L'élaboration du POT doit associer les responsables hiérarchiques, les services techniques, les partenaires et les parties prenantes concernés afin de garantir l'appropriation, la coordination des interventions et la cohérence des actions.
7	Transparence et traçabilité	Les objectifs, résultats, activités, indicateurs, responsabilités, budgets, échéances et sources de financement doivent être clairement définis, documentés et accessibles aux acteurs concernés afin de faciliter le suivi et la reddition des comptes.
8	Responsabilité et redevabilité	Chaque activité, résultat attendu et livrable doit être attribué à un responsable clairement identifié. Celui-ci est chargé d'assurer l'exécution, de rendre compte des progrès réalisés et de justifier l'utilisation des ressources mobilisées et la performance atteinte ou non à l'issue de la mise en œuvre du POT.
9	Mesurabilité de la performance	Chaque résultat attendu doit être accompagné d'indicateurs pertinents, d'une valeur de référence (baseline), d'une cible trimestrielle, d'une source de vérification et d'un dispositif permettant d'apprécier objectivement le niveau d'atteinte des résultats.
10	Efficacité et efficience dans l'utilisation des ressources	Le POT doit permettre l'atteinte des résultats attendus dans les délais prévus et avec le niveau de qualité requis, tout en assurant une utilisation optimale des ressources humaines, financières, matérielles et logistiques.

11	Gestion anticipée des risques	Le POT doit identifier les facteurs susceptibles de compromettre l'atteinte des résultats (risques sécuritaires, financiers, institutionnels, opérationnels ou externes), évaluer leur niveau de probabilité et d'impact et prévoir des mesures de prévention, d'atténuation ou de réponse adéquate.
12	Suivi-évaluation et amélioration continue	Le POT doit faire l'objet d'un suivi régulier et d'évaluations périodiques permettant de mesurer les progrès, d'analyser les écarts entre prévisions et réalisations, d'adopter des mesures correctives et d'améliorer continuellement la performance des services publics.

Principe transversal :

Le POT constitue un instrument de pilotage de la performance publique. Sa qualité se mesure non pas au nombre d'activités programmées, mais à sa capacité à produire des résultats mesurables, utiles et durables au regard des missions de l'administration publique.

CHAPITRE 3 – CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

3.1. La chaîne de résultats

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) repose sur une chaîne logique qui établit le lien entre les ressources mobilisées, les actions réalisées et les changements attendus. La maîtrise de cette chaîne constitue un préalable essentiel à l'élaboration d'un Plan Opérationnel Trimestriel (POT) cohérent et performant.

La chaîne de résultats se lit de la gauche vers la droite : les intrants permettent de réaliser des activités, lesquelles produisent des extrants. Ces extrants génèrent des effets qui, à plus long terme, contribuent à l'impact recherché.

Intrants (Inputs)	Activités	Extrants (Outputs)	Effets (Outcomes)	Impact
Ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles mobilisées.	Actions ou tâches mises en œuvre pour atteindre les résultats.	Biens, services ou réalisations directement produits par les activités.	Changements observés à court ou moyen terme chez les bénéficiaires ou dans l'organisation.	Transformation durable de la situation économique, sociale ou institutionnelle.
Exemple : budget, personnel, équipements, données.	Exemple : organiser une formation, réaliser une mission de contrôle, recouvrer des recettes.	Exemple : 200 agents formés, 50 millions de recettes mobilisées, 30 missions réalisées.	Exemple : amélioration des compétences, renforcement de la conformité, augmentation des recettes.	Exemple : renforcement de la gouvernance, amélioration durable de la qualité des services publics et restauration de l'autorité de l'État.

Règle d'or :

Le Plan Opérationnel Trimestriel (POT) doit viser principalement la production d'extrants et, lorsque cela est réaliste, l'obtention d'effets mesurables. L'impact, de nature stratégique et généralement pluriannuelle, dépasse l'horizon d'un trimestre ; le POT doit toutefois contribuer progressivement à sa réalisation.

3.2. Distinction entre activités et résultats

Activité (ce qui est réalisé)	Résultat (ce qui est obtenu à l'issue de l'activité)
Organiser des séances de formation idéologique.	Au moins 300 cadres locaux maîtrisent les fondamentaux de la doctrine du Mouvement (score moyen $\geq$ 75 % au test postformation).
Recenser les contribuables d'un territoire.	La base fiscale est élargie de 20 % et 1 500 nouveaux contribuables sont immatriculés.
Diffuser des communiqués hebdomadaires.	Le taux de couverture médiatique des actions du Mouvement passe de 40 % à 70 %.

Un plan faible décrit des activités; un plan excellent décrit des résultats. Le présent guide exige la formulation de résultats.

3.3. Le critère SMART

Afin d'améliorer la qualité du Plan Opérationnel Trimestriel (POT), les objectifs et résultats attendus doivent respecter les critères SMART. Cette approche permet de formuler des engagements clairs, mesurables et évaluables.

Critère	Description
S – Spécifique	L'objectif doit être clair, précis et porter sur un résultat déterminé (quoi, qui, où, pourquoi).
M – Mesurable	Il doit être associé à des indicateurs, aux données de base et des cibles permettant d'évaluer le niveau d'atteinte.
A – Atteignable	Il doit être réalisable au regard des ressources disponibles et des contraintes identifiées.
R – Réaliste/Réalisable /Pertinent	Il doit contribuer aux missions de l'institution et aux priorités stratégiques ou opérationnelles.
T – Temporellement défini	Il doit comporter une échéance précise permettant le suivi et l'évaluation des résultats.

Principe directeur : Tout objectif ou résultat inscrit dans le POT doit être formulé de manière à permettre sa planification, son suivi et son évaluation objective.

Exemple institutionnel d'un objectif SMART et non SMART

Objectif non SMART	Objectif SMART
Améliorer la performance des services publics provinciaux en matière de planification et de suiviévaluation.	Porter de 50 % à 90 % le taux de transmission des rapports trimestriels de performance des services provinciaux dans les délais requis d'ici décembre 2027, grâce à la mise en place d'un cadre harmonisé de suivi-évaluation, à la formation des responsables sectoriels et à l'organisation de revues trimestrielles de performance.

Analyse de la formulation SMART

SMART	Élément correspondant dans l'objectif	Explication
S – Spécifique	« Améliorer le taux de transmission des rapports trimestriels de performance des services provinciaux »	L'objectif définit précisément le domaine d'amélioration et la cible institutionnelle concernée.
M – Mesurable	« de 50 % à 90 % »	Le progrès attendu est quantifiable à travers un indicateur de performance.
A – Atteignable	« grâce à un cadre harmonisé de suivi-évaluation et à la formation des responsables »	Les moyens et ressources nécessaires à l'atteinte du résultat sont identifiés.
R – Réaliste / Réalisable/Pertinent	« organisation de revues trimestrielles de performance »	L'objectif répond aux besoins de pilotage institutionnel et renforce la gouvernance publique.

T – Temporellement défini	« d'ici décembre 2027 »	Une échéance claire permet d'assurer le suivi et l'évaluation du résultat.
---------------------------	-------------------------	--

Principe fondamental :

Un objectif ou un résultat qui ne satisfait pas aux cinq critères SMART est difficile à mettre en œuvre, à suivre et à évaluer. L'application systématique de cette méthode renforce la qualité de la planification, de la redevabilité et de la mesure de la performance des services étatiques.

3.4. Les cinq composantes de mesure de la performance

Dans une approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR), chaque résultat attendu doit être accompagné d'un dispositif de mesure permettant d'apprécier objectivement son niveau de réalisation. À cette fin, le Plan Opérationnel Trimestriel (POT) doit comporter les cinq composantes suivantes :

N°	Composante	Définition	Exemple
1	Indicateur de performance	Variable quantitative et/ou qualitative utilisée pour mesurer le niveau d'atteinte du résultat attendu. L'indicateur doit être pertinent, fiable et facilement vérifiable.	Taux de recouvrement des recettes assignées (%).
2	Valeur de référence (Baseline)	Situation initiale de l'indicateur au début de la période de mise en œuvre. Elle constitue le point de départ servant à mesurer les progrès accomplis.	62 % au 30/06/2026.
3	Cible trimestrielle	Valeur que l'institution prévoit d'atteindre à la fin du trimestre. Elle doit être réaliste, mesurable et conforme aux critères SMART.	Porter le taux de recouvrement à 78 % au 30/09/2026.
4	Source ou moyen de vérification	Document, base de données, registre, rapport ou système d'information permettant de vérifier et de justifier les résultats obtenus.	États de recettes de la DGI, rapports de perception, tableau de bord financier, système d'information fiscale.
5	Hypothèses et risques	Conditions externes susceptibles de favoriser ou de compromettre l'atteinte des résultats, ainsi que les principaux risques pouvant affecter leur réalisation.	Stabilité sécuritaire, disponibilité des registres fiscaux, mobilisation des ressources financières, fonctionnement des systèmes informatiques.

3.5. Les cinq critères d'évaluation de la qualité du Plan Opérationnel Trimestriel (POT)

Afin d'apprécier la qualité, la pertinence et la performance du Plan Opérationnel Trimestriel (POT), son élaboration et sa mise en œuvre doivent être évaluées à travers cinq critères inspirés des principes

d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE-CAD).

N°	Critère d'évaluation	Question évaluative
1	Pertinence	Le POT répond-il aux besoins réels des bénéficiaires, aux priorités institutionnelles et aux enjeux du contexte actuel ? Les objectifs et activités retenus sont-ils justifiés et adaptés aux missions du service ?
2	Cohérence	Le POT est-il cohérent avec les orientations stratégiques nationales, le plan stratégique institutionnel et les autres plans opérationnels des structures concernées ? Les interventions sont-elles complémentaires et coordonnées avec les autres acteurs ?
3	Efficacité	Le POT permet-il d'atteindre les résultats attendus dans les délais prévus ? Quels sont les facteurs ayant favorisé ou limité l'atteinte des objectifs fixés ?
4	Efficiences	Les ressources humaines, financières, matérielles et techniques ont-elles été utilisées de manière optimale pour obtenir les résultats attendus au meilleur coût possible ?
5	Durabilité	Les résultats obtenus peuvent-ils être maintenus au-delà de la période trimestrielle ? Les mécanismes, capacités institutionnelles et ressources nécessaires à leur pérennisation sont-ils assurés ?

Principe d'application :

L'évaluation de la qualité d'un POT ou de sa mise en œuvre ne porte pas uniquement sur le nombre d'activités réalisées, mais principalement sur la capacité du plan à produire des résultats pertinents, mesurables, efficaces, économiquement optimisés et durables conformément aux principes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

CHAPITRE 4 : PROCESSUS D'ELABORATION DU POT EN 10 ETAPES

L'élaboration du Plan Opérationnel Trimestriel (POT) suit une démarche structurée et séquentielle. Chaque étape constitue un préalable à la suivante et contribue à garantir la qualité, la cohérence et la faisabilité du plan.

Les étapes 1 à 2 concernent le diagnostic et l'alignement stratégique ; les étapes 3 à 6 portent sur la construction du plan opérationnel ; les étapes 7 à 10 concernent la finalisation, la gestion des risques, le suivi-évaluation et la mise en œuvre.

N°	Étape du processus	Description de l'étape	Livrable attendu
1	Diagnostic du trimestre écoulé et analyse de la situation actuelle	Réaliser le bilan du trimestre précédent en comparant les résultats obtenus aux cibles prévues, en identifiant les écarts, les difficultés rencontrées et les leçons apprises. Compléter cette analyse par un diagnostic synthétique de la situation actuelle (forces, faiblesses, opportunités et menaces - SWOT) afin d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer le trimestre à venir.	Note de diagnostic (1 à 2 pages) comprenant le tableau de bord des réalisations : prévu vs réalisé.
2	Alignement avec la vision, le mandat et les priorités institutionnelles	Vérifier que chaque objectif envisagé est cohérent avec le mandat légal de l'entité, le plan stratégique institutionnel, les orientations gouvernementales ou nationales et les priorités définies par la hiérarchie pour le trimestre. Tout objectif non aligné doit être supprimé ou reformulé.	Tableau de traçabilité et d'alignement : Objectif → Axe stratégique → Priorité institutionnelle.
3	Définition des résultats trimestriels prioritaires	Identifier un nombre limité de résultats prioritaires (généralement 3 à 7 maximum) conformément aux principes SMART. Chaque résultat doit être accompagné d'indicateurs, d'une valeur de référence, d'une cible trimestrielle et d'une source de vérification.	Matrice du cadre logique / cadre de résultats (Canevas A).
4	Formulation des activités prioritaires	Décliner, pour chaque résultat attendu, les activités nécessaires à sa réalisation. Les activités doivent être formulées de manière claire, précise, vérifiable et commencer par un verbe d'action à l'infinitif (ex. : organiser, élaborer, réaliser, contrôler, former).	Plan des activités opérationnelles rattachées aux résultats attendus.
5	Identification des responsables et des parties prenantes	Désigner un responsable principal pour chaque activité ainsi que les acteurs contributeurs et les partenaires impliqués. Aucune activité ne doit rester sans responsable clairement identifié afin de garantir la redevabilité.	Matrice des responsabilités (Activité → Responsable → Acteurs associés).

6	Budgétisation et mobilisation des ressources	Estimer le coût de chaque activité et identifier les ressources nécessaires ainsi que les sources de financement disponibles (budget institutionnel, recettes affectées, appui hiérarchique, partenaires). Les activités doivent être ajustées en fonction de l'enveloppe budgétaire disponible.	Budget opérationnel trimestriel (Canevas E).
7	Élaboration du chronogramme d'exécution	Programmer les activités sur les semaines du trimestre en tenant compte des contraintes temporelles, des priorités et des liens de dépendance entre activités. Une activité dépendante ne peut être réalisée avant celle qui conditionne sa réalisation.	Chronogramme trimestriel d'exécution (Canevas C).
8	Élaboration de la matrice des risques	Identifier les risques pouvant affecter l'exécution du POT (sécuritaires, financiers, opérationnels, institutionnels, sociaux ou réglementaires), analyser leur probabilité et leur impact, puis définir des mesures de prévention ou d'atténuation ainsi que les responsables du suivi.	Matrice des risques et mesures de mitigation (Canevas F).
9	Définition du mécanisme de suivi-évaluation	Mettre en place un dispositif permettant de suivre régulièrement l'état d'avancement du plan. Il précise les indicateurs à suivre, les sources de données, la fréquence des revues, les responsables du suivi, le format des rapports et les modalités d'évaluation trimestrielle.	Tableau de bord des indicateurs (KPI) et dispositif de suivi-évaluation (Canevas D).
10	Validation, diffusion et lancement de la mise en œuvre du POT	Soumettre le plan au processus de validation hiérarchique, assurer sa diffusion auprès des responsables concernés et organiser une réunion officielle de lancement afin de clarifier les engagements, les responsabilités et les résultats attendus. Cette étape pourrait inclure la signature d'un Contrat de Performance entre l'entité de mise en œuvre et sa tutelle.	Fiche de validation signée et procès-verbal de lancement (Canevas G).

Synthèse du processus

Phase	Étapes concernées	Objectif principal
Phase 1 : Diagnostic et alignement stratégique	Étapes 1 et 2	Comprendre la situation, tirer les enseignements du passé et garantir l'alignement avec les priorités institutionnelles.
Phase 2 : Construction du plan opérationnel	Étapes 3 à 6	Définir les résultats, les activités, les responsabilités et les ressources nécessaires.
Phase 3 : Finalisation et pilotage de la performance	Étapes 7 à 10	Programmer l'exécution, anticiper les risques, organiser le suivi-évaluation et lancer officiellement la mise en œuvre.

Cette structuration permet de disposer d'un POT réaliste, budgété, mesurable, responsable et orienté vers les résultats, conformément aux principes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

CHAPITRE 5 : CALENDRIER INSTITUTIONNEL DU CYCLE TRIMESTRIEL

Le cycle du Plan Opérationnel Trimestriel (POT) comprend quatre phases successives : préparation, validation, exécution avec suivi, puis clôture et bilan. Le respect de ce calendrier garantit une planification cohérente, un suivi régulier et une amélioration continue des performances. **5.1. Cycle institutionnel du Plan Opérationnel Trimestriel**

N°	Phase	Période indicative	Principales activités
1	Préparation du POT	Trois dernières semaines du trimestre précédent	Diagnostic du trimestre écoulé ; analyse des résultats et des écarts ; définition des priorités ; élaboration du POT (activités, budget, chronogramme et risques).
2	Validation et lancement	Semaine précédant le trimestre	Revue technique ; vérification de la cohérence ; ajustements ; validation hiérarchique (si nécessaire la signature de Contrat de Performance) ; lancement officiel du POT.
3	Exécution et suivi	Pendant toutes les semaines du trimestre	Mise en œuvre des activités ; suivi des indicateurs ; revues mensuelles ; mise à jour du tableau de bord ; actions correctives.
4	Clôture et bilan	Première semaine du trimestre suivant	Rapport d'exécution ; analyse des performances et des écarts ; capitalisation des leçons apprises ; recommandations pour le trimestre suivant.

5.2. Revues mensuelles de suivi de l'exécution du POT

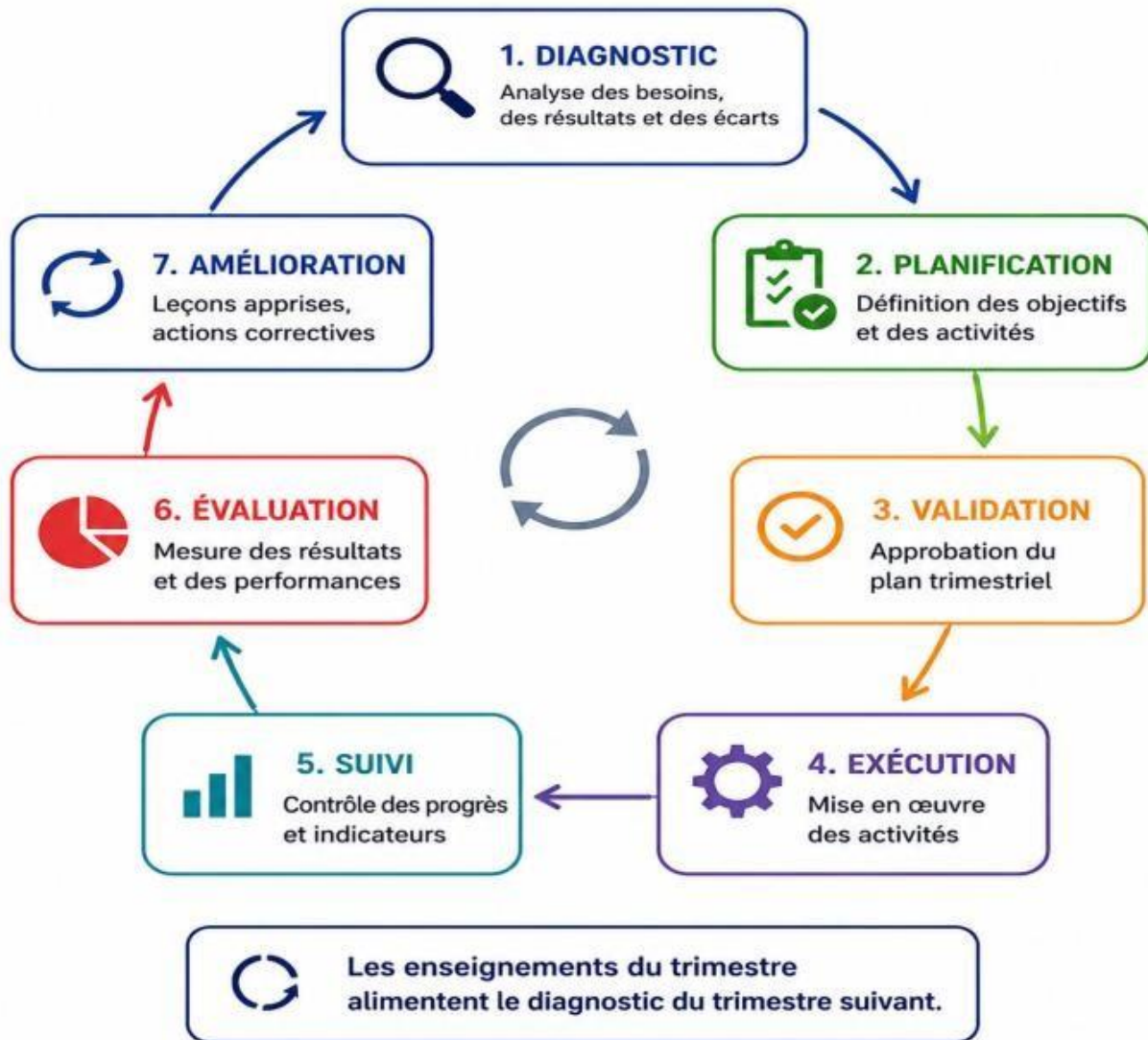
Les revues mensuelles (90 minutes maximum) assurent le pilotage du POT. Elles évaluent l'avancement, identifient les difficultés et arrêtent les mesures correctives. Fondées sur le tableau de bord, elles se concluent par une fiche de suivi précisant les décisions, responsables et échéances.

N°	Revue	Période	Résultats attendus
1	Première revue	Fin du 1er mois	Vérifier le démarrage, identifier les premiers retards et arrêter les mesures correctives.
2	Revue à mi-parcours	Fin du 2e mois	Évaluer l'avancement, analyser les indicateurs et ajuster les activités ou cibles si nécessaire.
3	Revue préparatoire au bilan	Fin du 3e mois	Mesurer les résultats, analyser les écarts et préparer le rapport trimestriel ainsi que les leçons apprises.

5.3. Principe de continuité du cycle trimestriel

Le cycle trimestriel fonctionne selon une logique d'amélioration continue : **Diagnostic → Planification → Validation → Exécution → Suivi → Évaluation → Amélioration → Nouveau diagnostic**

CYCLE TRIMESTRIEL D'AMÉLIORATION CONTINUE



CHAPITRE 6 – ADAPTATIONS PAR TYPE D'ENTITÉ

La structure du POT demeure commune à toutes les entités. Toutefois, les résultats, indicateurs et activités sont adaptés selon le mandat et les responsabilités de chaque structure. **6.1. Adaptation des POT par Département**

Entité	Mission	Résultats / Indicateurs types	Activités types
Département de la Communication	Assurer la visibilité, la compréhension et l'adhésion aux actions du Mouvement.	Couverture médiatique ; audience atteinte ; engagement du public ; perception du message.	Production de contenus ; campagnes ; briefings presse ; gestion des médias et réseaux.
Département des Finances	Assurer la mobilisation des ressources, la maîtrise des dépenses et la fiabilité financière.	Recettes mobilisées ; taux d'exécution budgétaire ; conformité financière ; fiabilité des états.	Recouvrement ; contrôle ; suivi budgétaire ; gestion de trésorerie ; amélioration de l'assiette.
Département de la Mobilisation, Formation idéologique et Implantation	Structurer l'adhésion, diffuser la doctrine et renforcer l'implantation territoriale.	Cadres formés ; couverture territoriale ; niveau d'adhésion ; structures locales opérationnelles.	Formations ; campagnes de mobilisation ; création et animation des comités support ; doctrinaux.

6.2. Focus des résultats trimestriels par Directions et Services

N°	Direction / Service	Mandat résumé	Résultats trimestriels attendus
1	AREFA	Régulation et supervision des secteurs économiques, financiers et des assurances.	Réglementation actualisée ou élaborée ; avis techniques ; conformité renforcée.
2	DEPPAI	Études, planification et promotion des investissements.	Études réalisées ; plans élaborés ; climat des affaires amélioré.
3	DGI	Mobilisation des recettes fiscales intérieures.	Assiette élargie ; recouvrement accru ; fraude réduite.
4	DGDA	Recettes douanières et facilitation du commerce extérieur.	Recettes accrues ; contrôle renforcé ; échanges facilités.
5	DPMER	Mobilisation des recettes de son ressort.	Assiette élargie ; recouvrement accru ; fraude réduite.
6	BED	Enregistrement et accompagnement des entreprises.	Base de données actualisée ; formalisation améliorée.
7	CNR	Coordination et mise en œuvre des actions relatives aux réfugiés.	Coordination renforcée ; suivi amélioré ; données fiables.

8	REGIDESO	Production et distribution d'eau potable.	Accès amélioré ; qualité renforcée ; pertes réduites.
9	SNEL	Production et distribution d'énergie électrique.	Disponibilité accrue ; couverture étendue ; interruptions réduites.
10	OCC	Contrôle de qualité et conformité des produits.	Contrôles effectués ; certificats délivrés ; conformité renforcée.
11	Centre d'Arbitrage des Affaires Civiles.	Arbitrage, médiation et règlement des litiges.	Dossiers traités ; délais réduits ; sécurité juridique améliorée.
12	ONAPAC	Régulation et promotion des produits agricoles.	Suivi des marchés ; prix stabilisés ; commercialisation renforcée.

Précision : Les intitulés et périmètres exacts de chaque entité doivent être confirmés par son texte organique ou référentiel organisationnel propre. Les libellés ci-dessus sont indicatifs et visent seulement à illustrer l'adaptation du cadre commun.

6.5. Provinces (Nord-Kivu et Sud-Kivu)

Les provinces assurent la traduction territoriale des orientations stratégiques, la coordination des services et divisions provinciaux et la consolidation des performances des entités de leur ressort.

Rubrique	Contenu
Rôle principal	Assurer l'interface entre le niveau central et les entités territoriales ; coordonner les interventions provinciales.
Résultats trimestriels indicatifs	Déclinaison des priorités stratégiques ; transmission des plans et rapports dans les délais ; coordination renforcée des services et divisions ; atteinte des indicateurs provinciaux ; exécution des activités et du budget.
Spécificités du POT provincial	Comprend un volet de coordination des services et divisions provinciaux et territoriaux et un volet opérationnel propre à l'instance provinciale.
Participation citoyenne	Intégration des besoins communautaires à travers la remontée des préoccupations locales vers les instances décisionnelles.
Renforcement institutionnel	Réactivation et renforcement des Divisions Provinciales du Plan pour améliorer la planification, le suivi-évaluation et l'encadrement technique des services déconcentrés.

6.6. Entités déconcentrées et décentralisées

Les entités territoriales (territoires, villes, communes, secteurs, chefferies et services locaux) assurent la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques au niveau de proximité.

Rubrique	Contenu
Rôle principal	Traduire les objectifs stratégiques en actions locales répondant aux besoins des populations.
Résultats trimestriels indicatifs	Réalisation des activités de proximité ; amélioration des services rendus ; production régulière des données ; exécution des plans locaux ; satisfaction des bénéficiaires.

Spécificités du POT local	Priorité aux activités de terrain, collecte des données, suivi des indicateurs et transmission des rapports au niveau provincial, implication des bénéficiaires dans le processus de planification.
Format du POT simplifié	Fiche synthétique de 1 à 2 pages comprenant au minimum : 3 résultats attendus, 3 indicateurs, activités principales, responsables et échéances.
Approche participative	Élaboration associant autorités locales, services techniques, leaders communautaires, société civile et bénéficiaires pour renforcer l'appropriation et la redevabilité.

CHAPITRE 7 : STRUCTURE STANDARD DU PLAN OPÉRATIONNEL TRIMESTRIEL (POT)

Tout Plan Opérationnel Trimestriel (POT) doit respecter la structure ci-après. L'absence d'une rubrique obligatoire peut entraîner une minoration de la cote de conformité. **7.1. Structure documentaire obligatoire du POT**

N°	Rubrique	Contenu essentiel
1	Page de garde	Entité, titre du POT, période, version, date, validation.
2	Résumé exécutif	Contexte, priorités, principaux résultats attendus, budget et risques.
3	Contexte et justification	Diagnostic du trimestre précédent, contraintes et priorités retenues.
4	Priorités et objectifs	Objectif général et objectifs spécifiques SMART.
5	Cadre logique (ou cadre de résultats)	Objectifs, résultats, activités, indicateurs, cibles et hypothèses.
6	Plan d'action	Activités, responsables, calendrier, coûts et sources de financement.
7	Chronogramme	Programmation des activités sur toutes les semaines du trimestre.
8	Tableau de bord (KPI)	Indicateurs, cibles, fréquence de suivi et sources de vérification.
9	Budget trimestriel	Coûts par activité et sources de financement.
10	Gestion des risques	Principaux risques, mesures d'atténuation et responsables.
11	Suivi-évaluation	Dispositif de pilotage, rapportage, revues et actions correctives.

7.3. Articulation entre les différentes composantes du POT

Composante	Fonction dans le POT
Axes stratégiques	Définissent les orientations générales auxquelles le plan contribue.
Objectifs opérationnels	Précisent les changements recherchés durant le trimestre.
Résultats attendus	Décrivent les produits ou effets mesurables devant être obtenus.
Activités	Définissent les actions nécessaires pour produire les résultats.
Indicateurs et cibles	Permettent de mesurer objectivement la performance.
Responsables et calendrier	Assurent la redevabilité et l'organisation de l'exécution.
Budget et financement	Garantissent la faisabilité financière du plan.
Risques et mesures d'atténuation	Permettent d'anticiper les obstacles et d'assurer la continuité des actions.
Suivi-évaluation	Permet de mesurer les progrès, corriger les écarts et améliorer la performance.

7.4. Synthèse de l'architecture du POT

Bloc de gestion	Rubriques concernées	Finalité
Bloc 1 : Cadrage stratégique	1 à 4	Donner le sens, le contexte et l'orientation du plan.

Bloc 2 : Planification opérationnelle et résultats	5 et 6	Traduire les objectifs en résultats, activités, responsabilités et ressources.
Bloc 3 : Pilotage de la performance	7 à 11	Organiser l'exécution, mesurer les résultats, gérer les risques et assurer la redevabilité.

Principe directeur :

Un Plan Opérationnel Trimestriel de qualité ne doit pas uniquement décrire ce que l'administration prévoit de faire ; il doit démontrer quels résultats elle veut atteindre, avec quelles ressources, sous quelle responsabilité, dans quel délai et selon quels mécanismes de mesure de performance.

7.5. Règles de formulation des objectifs

Un objectif doit impérativement être formulé selon la structure : « Verbe d'action + Résultat mesurable + Population/Territoire concerné + Échéance ».

- **Correct** : « Porter le taux de recouvrement des recettes fiscales du Nord-Kivu de 62% à 75% d'ici le 30 septembre 2026. »
- **Incorrect** : « Améliorer la mobilisation des recettes. » (Ni mesurable, ni daté).

CHAPITRE 8 - CANEVAS PRÊTS À L'EMPLOI

Canevas A : Matrice du cadre logique

- **Objectif général** : [Saisir l'énoncé de l'objectif général]
- **Hypothèses globales** : Stabilité sécuritaire ; disponibilité des crédits ou des ressources ; coopération des partenaires.

Objectif / Résultat	Indicateur	Valeur de référence	Cible trimestrielle	Source de vérification	Responsable
Résultat 1 : [...]	I1.1 : [...]	[...]	[...]	Rapport d'activité	M./Mme [...]
Activité 1.1				Rapport d'activité	
Activité 1.2				Rapport d'activité	
Résultat 2 : [...]	I2.1 : [...]	[...]	[...]	Rapport d'activité	M./Mme [...]
Activité 2.1				Rapport d'activité	
Hypothèses	Stabilité sécuritaire; disponibilité budgétaire; coopération des partenaires				

Canevas B : Plan d'action détaillé

N°	Activités	Responsables	Acteurs contributeurs	Coût estimé (USD)	Financement
1					
2					
3					
Total				[Montant]	

Canevas C : Chronogramme (X semaines)

Légende : X = période d'exécution de l'activité. Exemple : Juillet = S1-S5; Août = S6-S9; Septembre = S10-S13.

Activité	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
Activité 1			X	X									
Activité 2						X	X	X					
Activité 3									X	X	X	X	X

Canevas D : Tableau de bord des indicateurs (KPI)

Indicateur	Responsable	Référence	Cible	Réalisation	Atteinte %	Fréquence
II.1 :						Mensuelle
II.2 :						Hebdo
II.3 :						Mensuelle

Canevas E : Budget trimestriel

N°	Poste / Activité	Coût (USD)	Source de financement	Observations
1				
2				
3				
Total				

Canevas F : Matrice des risques

Échelle de cotation : Faible / Moyen / Élevé. Tout couple (Élevé x Élevé) déclenche un plan de contingence obligatoire.

Risque	Probabilité	Impact	Mesure de mitigation	Responsable
Insécurité dans une zone	Moyenne	Élevé	Coordination sécurité ; scénarios alternatifs ; déplacement des activités.	
Sousbudgétisation	Moyenne	Moyen	Révision des coûts ; réallocation ; hiérarchisation.	
Retard de remontée des données	Élevée	Moyen	Échéances strictes ; relance automatisée ; point focal par entité.	

Echelle de cotation : Probabilité et impact côté Faible/Moyen/Elevé. Tout couple (Probabilité * Impact) (Elevé * Elevé) déclenche un plan de contingence obligatoire portant sur le mécanisme de mitigation.

Canevas H : Fiche technique d'indicateur (Une fiche par indicateur du tableau de bord)

La fiche technique standardise la définition de chaque indicateur afin de garantir la comparabilité et l'agrégation entre les entités. Elle est obligatoire pour tout indicateur figurant au tableau de bord (Canevas D). Une fiche par indicateur est exigée.

Champ	Description
Nom de l'indicateur	Libellé court et explicite.
Définition	Définition opérationnelle précise de ce que l'indicateur mesure.
Formule de calcul	Numérateur/dénominateur ou mode de calcul exact.
Unité de mesure	%, nombre, montant (USD), ratio, note, etc.
Valeur de référence	Valeur et date de référence (<i>baseline</i>), par exemple au 01/07/2026.
Cible trimestrielle	Valeur attendue à la fin du trimestre, par exemple au 30/09/2026.
Source de données	Système, registre, enquête, rapport produisant la donnée.
Fréquence de collecte	Hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle.
Responsable de la collecte	Point focal nominatif.
Responsable de la validation	Autorité qui certifie la donnée.
Désagrégation	Par sexe, âge, territoire, service, etc. (le cas échéant).
Risques de qualité	Biais, exhaustivité, actualité, cohérence et mesures de contrôle.

Canevas G : Fiche de validation

Rubrique	Détail
Entité émettrice	
Période couverte	Trois mois. Exemple: Juillet - Septembre 2026
Responsable de l'élaboration	Nom, fonction, signature :
Revue technique (DEPPAI/SEC PERMANENT.)	Nom, date, visa :
Validation hiérarchique	Nom, fonction, date, signature :
Date de lancement officiel	

CHAPITRE 9 - EXIGENCES DE QUALITÉ ET GRILLE DE COTATION 10/10

L'obtention de la cote maximale (10/10) est conditionnée par la satisfaction simultanée des dix exigences ci-après. Chaque exigence est notée sur 1 point ; un plan validé à 10/10 est réputé conforme au standard international et peut servir de document de référence (1 point par exigence) :

N°	Exigence	Critère de vérification
1	Cohérence verticale	Chaque objectif remonte explicitement à un axe stratégique ou au mandat institutionnel (traçabilité explicite).
2	Résultats mesurables	100% des résultats sont assortis d'indicateurs, baselines et cibles chiffrés.
3	Budget réaliste	Le total budgétaire ne dépasse pas l'enveloppe disponible ; chaque activité financée et chiffrée.
4	Responsabilités nominatives	Aucune activité sans responsable nommé, pas de responsabilité collective.
5	Risques traités	Les risques majeurs sont identifiés et assortis de mesures de mitigation et de responsables.
6	Calendrier précis	Le chronogramme couvre les x semaines avec des marqueurs clairs.
7	Indicateurs suivables	Chaque indicateur a une source de vérification et une fréquence de mesure.
8	Priorisation assumée	Le plan compte de 3 à 7 résultats prioritaires maximum ; la dispersion est évitée.
9	Mécanisme de suivi-évaluation	Fréquence des revues, responsable du suivi et échéance du rapport sont définis.
10	Reporting obligatoire	Un rapport trimestriel d'exécution est produit dans les 7 jours suivant la fin du trimestre ou cycle.

8.1 Check-list de conformité (À vérifier avant soumission)

- La page de garde est complète (entité, période, version, signataires).
- Le résumé exécutif tient en une page et énonce les résultats prioritaires.
- Le diagnostic du trimestre écoulé est joint.
- Tous les objectifs respectent le format SMART et la règle de formulation du chapitre 6.1.
- Les sept canevas (A à G) sont remplis et cohérents entre eux.
- Le total budgétaire est inférieur ou égal à l'enveloppe disponible.
- La matrice des risques identifie au moins un risque par grande catégorie.
- La fiche de validation (canevas G) est signée par les deux niveaux requis.

CHAPITRE 10 - SUIVI-ÉVALUATION, REPORTING ET GOUVERNANCE

10.1. Comité de pilotage du trimestre

Chaque entité met en place un comité de pilotage trimestriel présidé par le responsable de l'entité. Il comprend le responsable de la planification (ou son équivalent), les responsables d'activité et le responsable du suivi-évaluation. Il se réunit à chaque revue mensuelle et en clôture de trimestre.

10.2. Rapport trimestriel d'exécution

À la fin du trimestre, un rapport d'exécution est produit selon une structure miroir du plan. Ce rapport est transmis à l'échelon supérieur dans un délai de sept (7) jours.

- **Structure du rapport :** (1) Résumé exécutif ; (2) Tableau de bord réalisé vs prévu ; (3) Analyse des écarts par résultat ; (4) Exécution financière ; (5) Gestion des risques ; (6) Leçons apprises et recommandations.

10.3. Gouvernance de la donnée

Chaque entité désigne un point focal de la donnée, responsable de la qualité, de la cohérence et de l'actualité des indicateurs remontés. Les définitions d'indicateurs sont standardisées pour permettre l'agrégation entre entités de même nature.

10.4. Boucle d'amélioration continue

Le bilan du trimestre N alimente directement le diagnostic (étape 1) du trimestre N+1. Cette boucle est la clé d'une planification apprenante. Aucun trimestre ne peut être planifié sans référence explicite au bilan du précédent.

10.5 Matrice des rôles et responsabilités (RACI)

La matrice RACI clarifie, pour chaque grande fonction du cycle, qui est Responsable de l'exécution (R), qui Approuve et rend compte (A), qui est consulté (C) et qui est informé (I). Elle évite les zones de flou entre entités et garantit l'imputabilité à chaque étape.

Fonction	Entité émettrice	DEPPAI/SEC PERMANENT /Planification.	Finances	Provinces / ETD	Niveau hiérarchique
Diagnostic du trimestre écoulé	R	C	C	C	I
Définition des résultats	R	C	C	C	A
Budgétisation	R	C	A	C	I
Validation du plan	R	C	I	I	A
Exécution des activités	R	I	C	R	I
Suivi mensuel	A	R	C	R	I
Consolidation et agrégation	I	R	C	C	A
Rapport trimestriel	R	A	C	C	I
Archivage	R	A	C	C	I

Légende : R = Responsable de l'exécution ; A = Approuve / rend compte ; C = Consulté ; I = Informé.

10.6 Règle d'agrégation territoriale et de remontée des données

- **Niveau 1 (Entité locale / ETD)** : Collecte hebdomadaire des indicateurs ; production d'un point synthétique mensuel transmis au niveau provincial avant le 5 du mois suivant.
- **Niveau 2 (Province - Nord-Kivu / Sud-Kivu)** : Consolidation provinciale des données reçues ; contrôle de cohérence ; production du rapport provincial transmis au niveau central (Secrétariat Permanent/DEPPAI) avant le 10 du mois suivant.
- **Niveau 3 (Secrétariat Permanent/ DEPPAI)** : Consolidation pour l'ensemble du territoire libéré ; confrontation des sources ; production du tableau de bord global ; restitution aux entités avant le 15 du mois suivant.
- **Contrôle qualité** : À chaque niveau, un point focal de la donnée vérifie l'exhaustivité, la cohérence et l'actualité. Toute donnée non validée est retournée pour correction dans les 72 heures.
- **Format** : Un canevas de remontée standardisé (fichier tableur unique) est fourni ou sera fourni par le niveau central de la planification (DEPPAI/Secrétariat Permanent) ; aucun autre format n'est accepté.

CHAPITRE II - GLOSSAIRE

- **Plan opérationnel trimestriel (POT)** : Document de planification couvrant une période de trois mois, décrivant les résultats attendus, les activités, les ressources et le dispositif de suivi.
- **Gestion axée sur les résultats (RBM ou GAR)** : Approche de management par laquelle tous les acteurs concentrent leurs efforts sur l'atteinte de résultats définis, mesurés et évalués.
- **Chaîne de résultats** : Enchaînement logique : intrants → activités → extrants → effets → impact.
- **Indicateur** : Variable quantitative ou qualitative permettant de mesurer l'atteinte d'un résultat.
- **Baseline (valeur de référence)** : Valeur de l'indicateur au début de la période de planification.
□ **Cible** : Valeur attendue de l'indicateur à l'échéance du trimestre.
- **SMART** : Critères de qualité d'un objectif : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Pertinent, Temporel.
- **Extrant** : Produit ou service directement généré par une activité.
- **Effet** : Changement à court ou moyen terme produit par les extrants chez les bénéficiaires.
- **Impact** : Transformation durable de la situation visée, à horizon pluriannuel.
- **Hypothèse** : Condition externe dont dépend l'atteinte d'un résultat.
- **Redevabilité** : Obligation de rendre compte de l'atteinte des résultats confiés.
- **Entité déconcentrée** : Structure de l'État agissant au niveau local sans personnalité juridique propre.
- **Entité décentralisée** : Collectivité dotée de la personnalité juridique et d'une autonomie de gestion.

Annexe - Références méthodologiques indicatives

Le présent guide s'inspire des standards internationaux reconnus en matière de planification et de gestion publique axée sur les résultats. Les sources ci-après sont indicatives et constituent le socle méthodologique mobilisé :

1. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, Novembre 1981, vol. 70, n°11, p.35-36
2. **Gouvernement du Canada** : Cadre de résultats et de responsabilisation (RMAF) et rapports sur les plans et priorités (RPP). <https://www.canada.ca/en/treasury-boardsecretariat/services/departamental-performance-reports.html>
3. **Gouvernement du Royaume-Uni** : Approche Delivery Unit et pilotage de la performance publique (Cabinet Office). <https://www.gov.uk/government/organisations/cabinet-office>
4. Nations Unies / Groupe des Nations Unies pour le développement (UNSDG) : Gestion axée sur les résultats : guide de programmation et principes RBM. <https://unsdg.un.edu/>
5. **Nouvelle-Zélande** : Better Public Services et cadres de performance du service public. <https://www.publicservice.govt.nz/>
6. OCDE : Performance budgeting et gestion publique axée sur la performance. <https://www.oecd.org/gov/budgeting/>
7. OCDE-CAD : Critères d'évaluation de la coopération pour le développement (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité). <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>
8. **Singapour** : Gestion par la performance et tableaux de bord publics (Public Service Division). <https://www.psd.gov.sg/>

Précision : Ces références fournissent le cadre méthodologique général. Leurs énoncés sont adaptés au contexte institutionnel et organique propre à l'AFC/M23 ; toute mention d'une entité nominative doit être confirmée par le texte organique de l'entité concernée.

Note de clôture

Le présent guide est un instrument vivant. Il sera révisé à l'issue de chaque cycle trimestriel sur la base des retours d'expérience des entités utilisatrices. Les observations d'amélioration sont à adresser à la coordination générale de la planification (DEPPAI / Secrétariat Permanent).

Son ambition n'est pas documentaire mais culturelle : installer, à tous les niveaux de la structure, le réflexe du résultat, de la mesure et de la redevabilité. La régularité de son application, plus que l'élégance de ses formules, fera la valeur des plans qui en découleront.

Fin du guide