

SENEGAL

AGENCE DE DEVELOPPEMENT ET D'ENCADREMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (ADEPME)

Avril 2019



Table des Matières

Abréviations et acronymes	4
Avant-propos	5
Remerciements	6
L'ANALYSE COMPARATIVE DE L'ITC	7
Introduction	8
L'analyse comparative de l'ITC	9
Aperçu du modèle comparatif	10
Le rapport	11
Etapas suivantes	11
RESULTATS ET ANALYSE	14
Profil de l'ADEPME	15
Résumé	16
Résultats de l'Analyse	18
Résumé analytique	19
Résultat global : 56.51 %	21
RESULTATS CLES	22
Forces globales	23
Défis globaux	32
ANALYSE SWOT	43
ACTIONS PRECONISEES	47
ANALYSE DETAILLEE DES RESULTATS	68



Liste des annexes

Annexe 1 - Importance de la pondération pour les indicateurs de performance	145
Annexe 2 - Méthodologie et sources d'information	146
Annexe 3 - Liste des personnes rencontrées	147

Abréviations et acronymes

ADEPME	Agence pour le Développement et l'encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
AFD	Agence Française de Développement
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CDS	Conseil De Surveillance
FFP	Fond à Frais Partagés
GIZ	Agence allemande pour la coopération internationale
IAC	Institutions d'Appui au Commerce
ITC	Centre de Commerce Internationale
OPC	Organisations de Promotion du Commerce
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PSE	Plan Sénégal Emergent
PTA	Plan de Travail Annuel
UE	Union Européenne
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
SGBS	Société Générale de Banque au Sénégal



Avant-propos

Certaines parties de ce rapport ont été générées en utilisant le logiciel confidentiel d'analyse institutionnelle comparative de l'ITC®.

Les informations contenues dans ce rapport sont strictement confidentielles. Toute reproduction totale ou partielle est interdite sans autorisation préalable de l'organisme concerné.

Cette évaluation assistée destinée aux organisations de promotion du commerce (OPC) a été menée dans le cadre du Programme d'analyse comparative et d'amélioration de la performance des OPC de l'ITC©

Ce programme est une initiative de l'ITC qui utilise l'analyse comparative pour procéder à une analyse indépendante et objective des pratiques opérationnelles et de gestion de l'OPC évaluée, en mettant en évidence ses forces et ses faiblesses par rapport aux bonnes pratiques d'entreprise des OPCs.

Ce programme poursuit un double objectif qui consiste à fournir aux organisations une évaluation indépendante de leurs performances et leur offrir l'accès à la plate-forme mondiale d'apprentissage de l'analyse comparative de l'ITC pour les aider à identifier, comparer et améliorer leurs processus pour une efficacité accrue.

Pour plus de renseignements sur ce programme et sa méthodologie, veuillez consulter le site Internet: www.tsibenchmarking.org.

Remerciements

L'examen de l'analyse comparative a été mené au sein de l'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) par M. Andrea SANTONI, Administrateur de Programme, Renforcement des Institutions d'Appui au Commerce et Mme Lucie DEBORNES, Consultante Internationale, Renforcement des Institutions d'Appui au Commerce.

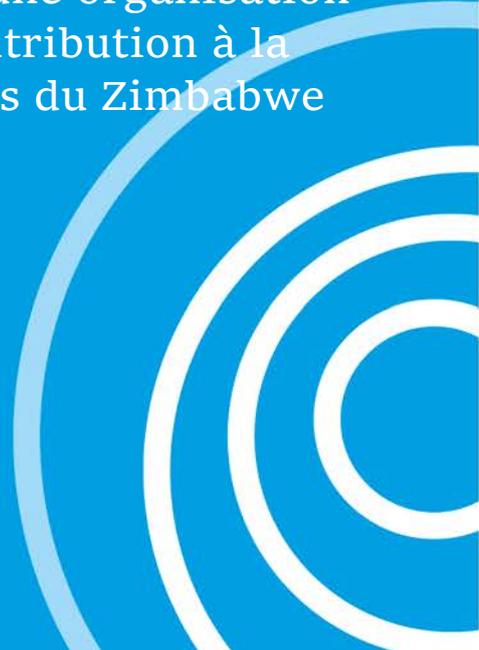
L'équipe d'évaluation comparative de l'ITC tient à remercier vivement M. Idrissa DIABIRA, Directeur Général de l'ADEPME et M. Jean Marie Mbaye DIOUF, Secrétaire Général, ainsi que le personnel de l'ADEPME qui a fourni des informations, des idées, de l'expertise et du temps pour contribuer à la réussite de cet examen d'analyse comparative.



L'analyse comparative de l'ITC

Le travail que nous avons accompli avec l'ITC, en particulier l'exercice de Benchmarking et la feuille de route pour l'amélioration de la performance (PIRM), est phénoménal. Cela nous a aidé à affiner notre stratégie et nos compétences en matière d'établissement de nos objectifs et à consolider la position de ZimTrade. Nous voyons ZimTrade devenir une organisation bien équipée et dont la contribution à la croissance des exportations du Zimbabwe sera reconnue.

ZIMTRADE



Introduction

Ce rapport présente les résultats de votre organisation obtenus à l'aide du modèle confidentiel d'évaluation assistée de l'analyse comparative de l'ITC.

L'ITC documente depuis longtemps les pratiques institutionnelles et identifie des thèmes, des défis et des enjeux communs qui intéressent les OPCs et des autres types d'Institutions d'Appui au Commerce et aux Investissements (IACIs). L'analyse comparative de l'ITC est axée sur notre expérience et notre connaissance de l'environnement des OPCs et concerne à la fois les institutions de pays développés et de pays en développement.

Basé sur cette expérience, le programme d'analyse comparative de l'ITC vise à fournir aux OPCs et aux IACIs une évaluation objective et indépendante de leur efficacité et de leur performance en rapport avec les bonnes pratiques dans la gestion d'autres OPCs dans le monde.

La capacité à comparer les pratiques et les résultats est reconnue comme un important outil pour accroître la performance. Toutefois, les OPCs souhaitant comparer leurs pratiques et performance sont confrontées souvent au manque d'informations issues d'OPCs comparables à elles. En élaborant une batterie de mesures objectives et accessibles pour un ensemble d'OPCs similaires, le programme permet aux OPCs de bénéficier des connaissances et expériences de leurs paires. Apprendre des autres OPCs devant relever les mêmes défis permettra d'encourager et d'accélérer le processus de recherche de performance des OPCs.

Le programme permet également aux organisations d'identifier les aspects à améliorer ainsi que les domaines d'intervention possibles afin d'améliorer leurs résultats. Il offre en outre une plateforme d'apprentissage leur permettant de comparer leurs processus et modes opératoires.

L'analyse comparative de l'ITC

Le programme « Benchmarking » (Étalonnage comparatif de la performance) aide les OPCs à améliorer leur performance en mesurant l'efficacité et l'efficacité de leurs pratiques commerciales. Les résultats de chaque OPC sont comparés aux normes de bonne pratique représentées par le point de référence 100 %.

L'analyse comparative de l'ITC est axée sur un modèle de maturité à cinq niveaux. Les résultats de cette analyse comparative sont déterminés en calculant la moyenne des notes obtenues pour chaque thème et domaine afin d'obtenir une note globale. Les notes sont interprétées de la manière suivante :

Score	Interprétation de la performance
0 - 19%	Faible L'OPC nécessite des améliorations considérables dans tous les domaines pour fonctionner efficacement.
20 - 39%	En dessous de la moyenne L'OPC a des domaines importants qui doivent être développés ou améliorés.
40 - 59%	Moyen L'OPC fonctionne généralement à un niveau satisfaisant.
60 - 79%	Très bien L'OPC fonctionne à un niveau globalement élevé.
80 - 100%	Excellent L'OPC fonctionne constamment à un niveau de classe mondiale, avec de nombreux domaines de bonnes pratiques.

L'évaluation détermine une note globale qui est une moyenne pondérée de 47 mesures différentes des performances. Toutefois, l'évaluation ajoute également une valeur importante dans son analyse détaillée de chaque mesure, par laquelle elle identifie les forces et les faiblesses à différents niveaux de l'organisation.

Le modèle se compose d'un ensemble d'indicateurs, de mesures et de thèmes portant sur quatre axes de performance :

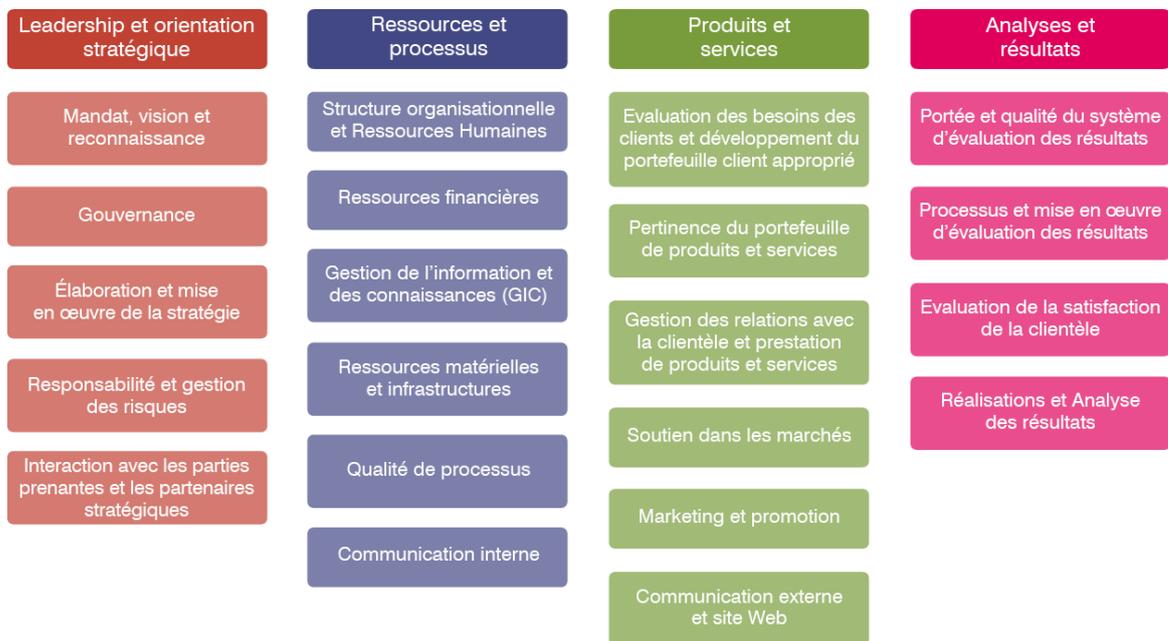
A Leadership et orientation stratégique: la pertinence du mandat et la mesure dans laquelle l'organisation possède la gouvernance, la stratégie et les partenariats permettant de l'accomplir.

B Ressources et Processus: l'habilité de l'organisation à accéder aux ressources et les processus ainsi que sa capacité à gérer ses ressources humaines, financières, actifs et informations.

C Produits et services: La gamme de services offerts aux clients, son périmètre d'action ainsi que sa pertinence.

D Analyses et résultats: La nature et la pertinence du système de mesure de la performance et la façon dont sont fournies les informations pour guider l'organisation.

Aperçu du modèle comparatif



Le rapport

Ce rapport présente les résultats de votre organisation à l'aide du modèle confidentiel d'évaluation assistée de l'analyse comparative de l'ITC.

Il se compose de deux parties:

- Les résultats et l'examen de l'analyse comparative: un examen basé sur les processus, les pratiques et les comportements sous-jacents de votre organisation. Cet examen permet une meilleure compréhension des domaines spécifiques qui doivent être développés ou améliorés, ainsi que les domaines où votre organisation a de bons résultats.
- Les résultats détaillés: organisés par l'analyse comparative et regroupés par thèmes. Cette section présente les résultats obtenus pour chaque indicateur et comparés aux normes de bonne pratique représentées par le point de référence 100 %.

Les résultats de cette analyse comparative permettront à la Direction de définir les objectifs, de classer les domaines de développement par ordre de priorité et, le cas échéant, de mettre en œuvre des moyens de travail plus efficaces. L'ITC peut soutenir votre organisation à travers un processus d'amélioration de la performance. Pour en savoir davantage, veuillez consulter les pages suivantes détaillant les prochaines étapes.

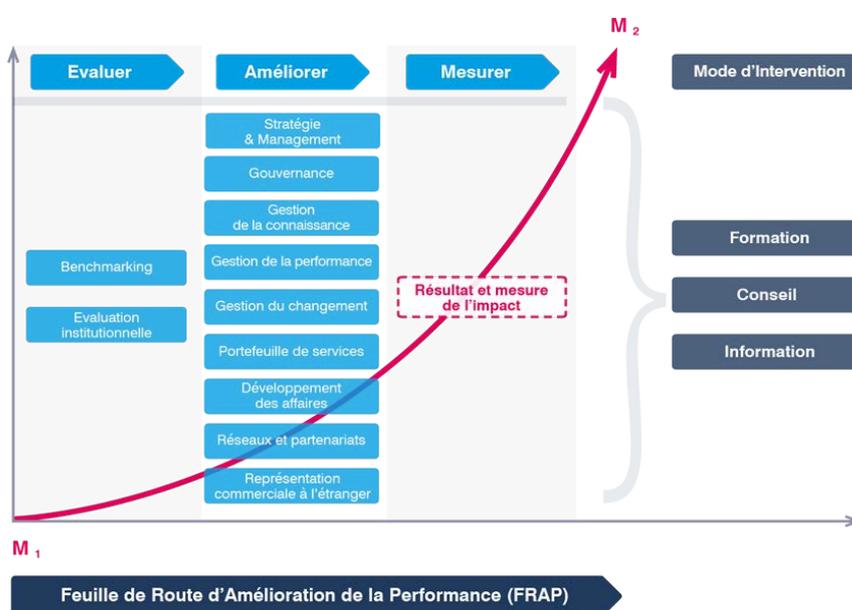
Etapes suivantes

Le programme d'analyse comparative constitue la première étape de la détermination des principaux axes d'intervention afin d'améliorer la performance institutionnelle. Cette analyse fait partie du programme "AIM" (acronyme en anglais pour Assess, Improve and Measure).

AIM signifie **évaluer**, **améliorer** et **mesurer** la performance des IACs. C'est une approche holistique, ciblée et intégrée visant à améliorer la performance au niveau de la gestion et des opérations des IACs. Les trois piliers de « AIM » sont offerts soit de façon modulaire ou en tant que programme complet d'amélioration de la performance institutionnelle.

AIM for Results s'appuie sur une approche progressive. Elle comprend les trois étapes suivantes:

- A Assess** - L'évaluation: analyser l'efficacité et l'efficience des institutions d'appui au commerce en utilisant une méthodologie commune (analyse comparative et/ou évaluation institutionnelle).
- I Improve** - L'amélioration: préparer et mettre en œuvre une Feuille de Route pour l'Amélioration de la Performance (FRAP). Grâce à l'étape précédente, la FRAP vise à identifier les faiblesses et à les résoudre par la diffusion de bonnes pratiques, le développement des capacités ainsi que des solutions de conseil techniques.
- M Measure** - La mesure: définir un système de mesure de la performance efficace et en adéquation avec les besoins de l'institution ; déterminer ce qu'il faut mesurer et comment.



Avec les experts de l'ITC, forts de leurs connaissances et de leurs expériences des OPCs, le programme AIM For Results fournit une solution complète pour mesurer et améliorer la performance des OPCs.

L'importance réelle du Benchmarking deviendra plus concrète avec le temps. En effet, les programmes issus du Benchmarking produiront des résultats sur la durée, l'impact de leurs résultats prenant du temps à se concrétiser. C'est pour cette raison que le Benchmarking demande un effort continu dans sa réalisation, à intervalles réguliers, afin de maîtriser les résultats et juger les progrès éventuels. L'analyse comparative des institutions de l'ITC est disponible sous forme d'auto-analyse ou d'évaluation assistée.

Vous êtes invités à consulter le site internet www.tisibenchmarking.org pour connaître l'éventail des activités – s'informer sur les meilleures pratiques, mener une auto-évaluation, et (une fois ce rapport finalisé), comparer vos résultats avec les résultats d'autres IACIs. Veuillez-vous référer à l'annexe 3 du présent document.

Clause de non responsabilité

Les résultats de l'analyse comparative ont été développés en utilisant les informations recueillies à partir d'entretiens avec le personnel, les clients et les documents fournis par l'organisation. Toute représentation faite à la suite de cet exercice d'évaluation comparative doit reconnaître que, bien que tous les efforts aient été fournis pour s'assurer que les informations étaient exactes, à jour et prouvées dans la mesure du possible, les informations utilisées ne sont pas vérifiées et ne peuvent pas être invoquées comme étant infaillibles.

Résultats et analyse

“Cet exercice de Benchmarking est fort utile pour notre organisation car il a permis de situer la MCCI sur le plan local et international par rapport à ses objectifs et à sa performance.”

**Chambre de commerce et
d'industrie de Maurice –
MCCI**



Profil de l'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME)

NOM DE L'INSTITUTION	Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
Nom:	ADEPME
Année de création:	2001

ADRESSE	
Rue:	8ème étage, Immeuble Seydi Djamil, Avenue Cheikh Anta Diop x Rue Léo Frobénius, Fann Résidence
Code Postal:	45333
Boîte postale:	
Ville:	Dakar
Pays:	Sénégal

OTHER DETAILS	
Téléphone:	221 33 869 70 70
Email:	contact@adepme.sn
Site web:	www.adepme.sn
Type d'organisation:	Institution d'appui aux PME et micro entreprises

Résumé

L'agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) est une structure gouvernementale créée en 2001 par décret, modifiée en 2013, avec pour mission principale « d'assister et d'encadrer les petites et moyennes entreprises ainsi que les micro entreprises qui en font la demande ou qui bénéficient de prêts de l'Etat. Elle assiste et conseille l'Etat pour ce qui est du cadre et de l'environnement des PME ». L'ADEPME est placée sous la tutelle du Ministère du Commerce du Secteur Informel, de la Consommation, de la Promotion des Produits Locaux et des PME.

L'objectif global de l'ADEPME est d'aider les PME à innover et à grandir en vue de diversifier l'offre de produits made in SENEGAL grâce à un encadrement de qualité.

Ses objectifs spécifiques se déclinent ainsi :

- Assurer le service public pour la structuration des PME et la densification du tissu des entreprises ;
- Promouvoir l'esprit d'entreprise et l'innovation ;
- S'inspirer notamment de l'expérience des pays émergents pour relancer la production nationale et valoriser les produits locaux ;
- Faciliter l'accès des PME aux services non financiers à travers un Fonds à Frais Partagés, un *Cloud computing* et une plateforme du « made in Sénégal » ;
- Faciliter l'accès des PME aux services financiers ;
- Prendre en charge les entreprises en difficulté ;
- Faciliter l'accès à l'information stratégique orientée PME à tous les acteurs ;
- Améliorer la gouvernance et développer la culture d'entreprise de l'ADEPME ;
- Améliorer le système d'information, de gestion et de communication de l'ADEPME ;
- Mettre en place un système de suivi-évaluation de la performance des activités de l'ADEPME.

Dans ce cadre, l'ADEPME fournit deux grands axes de services : la facilitation de l'accès aux services non financiers (au travers de formation, services consultatifs, études et veilles etc.) et la facilitation de l'accès aux services financiers (notamment au travers de son outil clés « e-rating »). Ses services visent les PME tout au long de leur cycle de vie, soit des porteurs d'idées aux PME en croissance ou arrivant à maturité, incluant aussi les PME en difficulté. Tous les secteurs sont visés, avec un accent particulier sur le secteur des TIC et de l'agro-alimentaire.

Ses services sont segmentés au sein de deux grands pôles :

- Le Pôle génération d'entreprise, appuyant les porteurs d'idée et entrepreneurs à développer des business plans et à créer leur entreprise, acquérir des équipements jusqu'à la formalisation ;
- Le Pôle compétitivité, qui de son côté, appuie les entreprises formalisées et avec des états financiers qui veulent se développer.

De plus, l'ADEPME a mis en place un Fond à Frais Partagés (FFP) qui appuie et joue en rôle transversal à ces deux pôles.

En 2012, l'ADPEME a pris un tournant décisif dans ses activités avec une restructuration visant à améliorer son efficacité. Cette restructuration a porté sur la restauration de la gouvernance, la reconstruction du métier ainsi qu'une nouvelle planification stratégique. Elle a depuis démontré sa capacité en temps qu'Agence clé dans le développement et l'encadrement des PME au Sénégal, avec des partenariats stratégiques renouvelés et de plus en plus nombreux ainsi que des bons résultats de ses activités.

L'ADEPME arrive une nouvelle fois à un tournant clé de sa croissance et de son développement, nécessitant une redéfinition de ses orientations stratégiques, de ses valeurs et de sa vision pour soutenir ses ambitions de jouer un rôle déterminant dans l'accompagnement des futurs champions sénégalais et dans l'organisation de l'écosystème d'appui aux PME à travers son Réseau Sénégal PME et son outil clé de « e-rating ». Ce dernier devant être le cœur au travers duquel leurs actions et celles d'autres acteurs similaires doivent s'articuler.

Résultats de l'Analyse

L'évaluation qualitative menée avec le modèle d'évaluation assistée de l'analyse comparative¹ aboutit à une note globale de 56.51 %² qui situe l'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises à un niveau de fonctionnement « en dessus de la moyenne » selon les critères du modèle utilisé.

Ceci signifie que l'Agence a des pratiques et des processus en place qui fonctionnent généralement à un niveau satisfaisant. Cependant des faiblesses lui ont aussi été attribuées et des points d'amélioration ont été identifiés. Elle doit renforcer ou améliorer certains aspects de son fonctionnement, parmi lesquels on peut citer notamment :

- Une meilleure appropriation et communication des orientations stratégiques ;
- Une plus grande considération des risques opérationnel et de gestion ;
- Une gestion plus efficace de ses partenariats stratégiques ;
- Une structuration opérationnelle optimisée et plus favorable à l'atteint de ses objectifs ;
- Une utilisation plus efficace de son système de gestion des connaissances ;
- Une meilleure harmonisation de ses processus ;
- Une meilleure planification des ressources (humaines, physiques, IT) qui permettrait une meilleure mise en œuvre de sa stratégie ;
- Une gestion plus efficace des clients, moins fragmentée et appuyée par des technologies ;
- Un niveau de délégation plus élevé et moins centralisé au top management ;
- Une plus large couverture territoriale ;
- Une meilleure communication externe et interne ;
- Une offre de service davantage innovante ;
- Une meilleure utilisation de l'information générée par le système de mesure de résultats ;
- Un système des mesures des résultats se focalisant davantage sur les impacts ;
- Une meilleure évaluation et exploitation des données concernant la satisfaction de la clientèle ;

¹ Le modèle d'analyse comparative de l'ITC utilise une approche structurée et axée sur les résultats permettant d'identifier les forces et faiblesses comme première étape vers une amélioration. Le système de notation est conçu pour aider les institutions à déterminer leur performance par rapport aux bonnes pratiques. Les mesures sont alimentées par un total de 225 indicateurs. Pour en savoir plus : http://www.tisibenchmarking.org/methodology_FR/

² Score calculé sur une échelle totale de 100 points. Le rapport complet est disponible en ligne www.tisibenchmarking.org.

Le présent rapport fournit une analyse détaillée des résultats obtenus en décrivant et explicitant les niveaux de performance atteints afin de permettre à l'ADEPME de mieux cerner les domaines prioritaires nécessitant une mise à niveau. Par ailleurs, l'ADEPME dispose d'un accès au site Internet de l'analyse comparative de l'ITC (www.tisibenchmarking.org) lui permettant de se connecter à un espace personnalisé de travail et de pouvoir comparer ses notes à celles récentes - maximales, minimales et moyennes - relevées auprès d'autres OPC dans le monde évaluées par l'ITC.

Résumé analytique

L'ADEPME est considérée comme un acteur clés dans le développement des PME au Sénégal. Elle jouit d'un bon niveau de reconnaissance et d'une bonne crédibilité vis-à-vis du secteur public et privé. Par ailleurs, elle joue un rôle déterminant dans l'organisation de l'écosystème d'appui à la PME. Ce rôle étant renforcé par la mise en place du Réseau Sénégal PME.

Sa planification stratégique est bien alignée avec les priorités gouvernementales, notamment avec le Plan Sénégal Emergent. L'agence bénéficie d'un fort ancrage institutionnel et d'une représentativité du secteur privé et public satisfaisante dans ses prises de décision, en particulier au sein de son conseil de surveillance.

L'ADEPME dispose également de partenariats stratégiques lui permettant de renforcer son offre de services et lui donnant une meilleure visibilité au niveau national et international.

Du point de vue de ses ressources et processus, l'ADEPME dispose d'un personnel extrêmement qualifié et motivé constituant un réel atout pour l'Agence. Par ailleurs, l'ADPME dispose de sources de financement différentes et variées lui permettant ainsi de réduire ses risques et de renforcer l'exécution de ses activités stratégiques et sa performance.

Du point de vue des services, l'ADEPME dispose d'un système structuré de l'analyse des besoins de ses clients, permettant ainsi de les orienter efficacement vers des services adaptés. Il existe par ailleurs un bon niveau de diversification et de renouvellement de son portefeuille de services. En effet, l'ADEPME offre une large gamme de services pouvant correspondre aux différents stades de vie des PME allant des services consultatifs, de renforcement de capacité, d'information, d'accompagnement à l'accès au financement ou bien encore de réseautage.

L'agence a compris l'importance de mesurer ses résultats et les fondations d'un système de mesure sont en place. Toutefois le système actuel se concentre principalement sur les intrants et les extrants et ne permet pas de reporter sur les résultats de ses actions ainsi que sur l'impact.

En revanche, l'Agence doit également faire face à un certain nombre de faiblesses. En particulier, il y a un manque de communication interne concernant ses orientations stratégiques mais aussi ses valeurs et sa vision se traduisant par un manque d'appropriation de celles-ci par le personnel de l'Agence. Sa communication externe est elle aussi insuffisante et très peu structurée. Il faut dire que l'ADEPME n'a pas de stratégie de communication en place, qu'elle soit interne ou externe. Sa présence sur internet est aussi largement sous-exploitée. La combinaison de ces différents facteurs se résume à une visibilité et une exposition largement sous-exploitée de l'Agence.

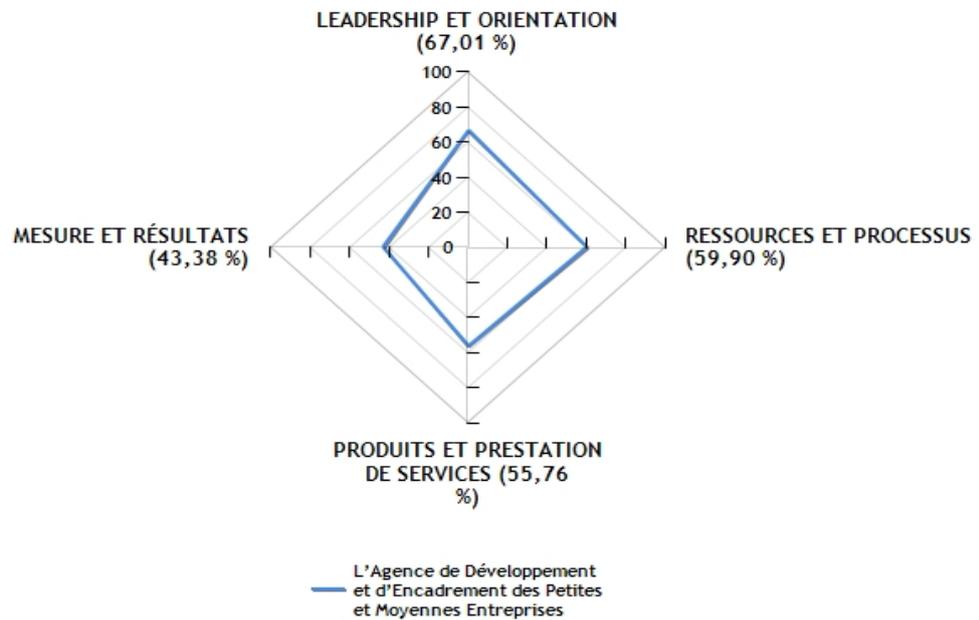
De plus, l'ADEPME n'a pas une gestion uniformisée et centralisée de ses partenariats stratégiques ni une stratégie de développement des partenariats en place. Cela ne permet pas à l'ADEPME de capitaliser et d'optimiser les relations avec ses différents partenaires afin d'élargir sa couverture et de renforcer ses services et sa communication.

En matière de ressources, l'incapacité de l'agence à analyser le retour sur investissement de ses activités, peut résulter dans une allocation plutôt subjective de ses ressources. D'autre part les ressources (humaines, physiques et de technologies) de l'agence arrivent sur plusieurs fronts à un niveau avancé de saturation. A cet effet la nouvelle stratégie devra se concentrer sur une vision de moyen et de long terme afin de mettre en adéquation les ressources avec les objectifs et les ambitions de l'Agence.

L'ADEPME ne dispose pas de système centralisé de gestion de la relation client (CRM). L'information collectée sur ses clients n'est pas harmonisée ni dans leur contenu ni dans leur utilisation et est fragmentée au sein des différents départements. Cela empêche la capitalisation des connaissances institutionnelles et la mise en place d'un système fiable d'évaluation de la performance.

Par ailleurs, la mission a identifié des lacunes dans le système de gestion des connaissances et de l'information constatées durant la mission. Les connaissances et l'information ne sont pas organisées et communiquées de façon optimale ; elles ne suivent pas de procédures claires et documentées. Cela pose un risque au développement et à la conservation de la mémoire institutionnelle de l'Agence. En matière de mesure des résultats, il y a des lacunes à démontrer le réel impact de ses actions avec une approche de mesure qui se focalise uniquement sur les extrants. La collecte de données n'est pas optimisée non seulement car elle est fragmentée au niveau des pôles mais aussi dû au manque d'importance donné à la mesure des résultats comme outil stratégique de l'Agence. De même, l'évaluation de la satisfaction de la clientèle est lacunaire et sous-exploitée.

Résultat global : 56.51 %



© ITC. All Rights Reserved

Résultats clés

« Vos recommandations se fondent notamment sur des faits stratégiques, et cela reflète l'analyse en profondeur effectués pendant la visite »

PROCOMER



Forces globales

Malgré un certain nombre de contraintes qui seront développées dans ce rapport, l'ADEPME est fortement engagée dans la mise en œuvre des politiques de développement et de promotion des PME sénégalaises. L'Agence est une partie prenante incontournable des initiatives menées en la matière au niveau gouvernemental, tel que le Plan Sénégal Emergent.

Ainsi l'ADEPME dispose d'un certain nombre de forces et d'atouts du fait même de son positionnement fort au cœur du dispositif institutionnel d'appui au PME. Ces points forts et atouts peuvent être décrits comme suit :

Positionnement en tant qu'Agence clés dans le développement des PME au Sénégal avec une proposition de valeur claire

L'ADEPME, en tant que bras opérationnel de l'Etat, se positionne comme une Agence de référence en matière de promotion et de développement des PME au Sénégal. Par ailleurs, elle a récemment acquis davantage de notoriété en étant reconnue en tant que Structure d'Appui et d'Encadrement (SAE) à travers le « Dispositif PME » de la BCEAO. Elle fait désormais partie des cinq structures d'appui et d'encadrement reconnues au Sénégal qui ont pour mission d'accompagner en amont les PME à satisfaire les conditions d'éligibilité au financement et faire un suivi ex-post après l'obtention de celui-ci.

Le mandat de l'ADEPME est clair et compris par l'ensemble du personnel de l'organisation et des parties prenantes. Il consiste d'une part à densifier le tissu des entreprises et d'autre part de renforcer la compétitivité des entreprises sénégalaises.

Ces actions sont clairement articulées au travers de deux pôles stratégiques, le pôle Génération d'Entreprises et le pôle Compétitivité d'Entreprises. Il y a une segmentation plutôt claire des clients ainsi qu'une bonne compréhension de leur besoin. Cette segmentation se base sur le stade de développement des PME, à savoir que l'ADPME soutient les PME tout au long de leur cycle de vie, du porteur d'idée aux PME à maturité. Ainsi les entrepreneurs venant avec une idée ou qui souhaiteraient créer leur entreprise sont directement dirigés au sein du pôle Génération d'Entreprise. Quant aux entreprises formalisées, en croissance ou à maturité, elles sont prises en charge par le pôle Compétitivité d'Entreprises.

Alignement avec les priorités stratégiques du Gouvernement

L'importance des PME, compte tenu de leur poids (99,8 %) dans l'effectif des entreprises en activité au Sénégal, à contribuer à la création d'emploi et de richesse est une valeur reconnue par le Gouvernement et demeure l'un des prérequis pour l'atteinte des objectifs de croissance du Plan Sénégal Emergent (PSE). Ce dernier constitue le référentiel de la politique économique et sociale du Sénégal sur le moyen et le long terme pour atteindre une croissance forte et durable, éradiquer la pauvreté et parvenir à un développement humain durable à l'horizon 2035.

A cet égard, l'ADEPME s'insère pleinement dans les objectifs du « Plan Sénégal Emergent », récemment renouvelé pour la période 2019-2023, avec des actions permettant aux PME de jouer pleinement leurs rôles de moteur de croissance. Les actions de l'ADEPME s'inscrivent plus particulièrement dans l'axe 1 du PSE « transformation structurelle de l'économie et croissance ». De façon plus spécifique :

Axe 1 du PSE : « amplifier la dynamique de croissance forte en cours en s'appuyant sur l'accélération du processus de transformation structurelle de l'économie, le renforcement des moteurs actuels de la croissance ainsi que le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à fortes capacités d'exportation mais aussi d'attraction des investissements privés ».

Par ailleurs, la présence affirmée de diverses instances gouvernementales dans le Conseil de Surveillance qui est composé de quatre représentants de l'administration (Présidence de la République, Primature, Ministère de l'économie et des Finances, Ministère du Commerce, du Secteur Informel, de la Consommation, de la Promotion des Produits Locaux et des PME) est un indicateur du fait que l'ADEPME joue un rôle clé dans le développement économique du pays.

Cadre de gouvernance efficace avec une bonne représentativité du secteur public et privé

L'ADEPME dispose d'un cadre de gouvernance permettant un bon fonctionnement de l'Agence malgré le manque de termes de référence et de procédures en place (tel que la gestion des conflits d'intérêts etc.). Le conseil de surveillance se réunit périodiquement et remplit pleinement son rôle et sa fonction d'orientation stratégique tout en permettant à l'organisation de gérer les aspects opérationnels. La gestion opérationnelle étant du fait unique du Directeur General qui peut alors agir de façon autonome.

Le Conseil de gouvernance se réunit tous les ans en session ordinaire pour discuter les orientations stratégiques, faire un suivi/évaluation du Plan stratégique et du Contrat de Performance. Il a pour responsabilité d'apprécier l'état d'avancement des opérations de terrain du Plan, identifier les difficultés de mise en œuvre et ajuster au cas échéant les plans d'actions.

Par ailleurs, l'ADEPME bénéficie d'une bonne représentativité du secteur privé et public au sein de son conseil de surveillance. Ceci se traduit par une représentation équitable entre le secteur privé et public dans le CDS qui est composé de 5 représentants du secteur privé et 4 représentants du secteur public. Cette diversité du CDS permet un bon ancrage institutionnel de l'agence en même temps qu'une bonne représentation du secteur privé.

Bonne utilisation des partenariats stratégiques

L'ADEPME travaille activement avec des Partenaires Techniques et Financiers tel que la GIZ, l'Union Européenne (UE), l'Agence Française de Développement (AFD), la Banque Mondiale et la Société Générale de Banque au Sénégal (SGBS), parmi d'autres, lui permettant ainsi de renforcer son offre de service, d'avoir une meilleure visibilité sur le plan national et international et de diversifier ses sources de financement.

Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a eu la chance de rencontrer différents partenaires de l'ADEPME qui ont montré dans l'ensemble un bon niveau de satisfaction et une bonne perception de l'Agence. Ils voient en l'ADEPME non pas un concurrent mais un partenaire stratégique. Ils apprécient tout particulièrement leur disponibilité, leur réactivité ainsi que leur efficacité et valorisent grandement leur programme de labellisation dont leur outil « e-rating », vu comme une réelle valeur ajoutée de l'Agence.

Nous travaillons en parfaite synergie avec l'ADEPME.

Représentant de la Chambre de Commerce de Dakar

Par ailleurs, l'ADEPME cherche activement à renforcer les synergies avec ses différents partenaires et l'ensemble des structures d'appui à la PME. Cela est reflété par la mise en place de son initiative « Réseau Sénégal PME ». A travers ce réseau, l'ADEPME joue un rôle déterminant dans l'organisation de l'écosystème d'appui au PME. En effet, le Réseau Sénégal PME vise à rassembler l'ensemble des acteurs et des partenaires publics et privés offrant de l'aide et de l'accompagnement au PME dans le but de favoriser la croissance et le rayonnement des PME sénégalaises et l'émergence des futurs champions nationaux et internationaux. Une initiative se positionnant au cœur de la vision de l'ADEPME.

Excellente qualité et niveau d'engagement et de motivation du personnel

Le personnel de l'ADEPME dispose d'un très bon niveau de compétences et est dédié à la bonne performance de l'Agence. La majorité des cadres supérieurs dispose d'un très bon niveau d'expérience dans le secteur privé et dans leur domaine de compétence respectif. L'importance de la fonction des ressources humaines dans la performance de l'Agence est bien comprise par l'ADEPME qui a mis en place de nombreuses mesures pour favoriser un environnement stimulant et motivant (primes, sécurité de l'emploi etc.).

Chaque agent a un descriptif de poste qui définit leur périmètre d'action au niveau de l'ADEPME ainsi qu'une fiche d'objectifs individuels qui est alignée avec les objectifs stratégiques de l'Agence. Celle-ci est à la base du système d'évaluation de la performance. A cet égard, une évaluation de la performance a lieu chaque année pour tous les membres du personnel. Cette évaluation est basée sur un système évolutif de manière à ce que les résultats de l'année sont comparés aux résultats de l'année précédentes. Elle est aussi faite de manière « inversée » entre superviseur et supervisé ce qui permet une vue à 360°.

L'organisation est favorable à l'apprentissage continu et l'amélioration progressive. Au moment de la période d'évaluation, les objectifs individuels sont révisés et fixés pour l'année à venir favorisant une démarche de renforcement perpétuel des capacités de son personnel. Par ailleurs, l'Agence a mise en place une politique de formation, consistant dans l'établissement d'un plan de formation pour chaque membre du personnel, établi avec le superviseur et en fonction de leur besoin respectif. Des formations spécifiques ont alors lieu chaque année et sont parfois offertes à travers certains partenariats (Ex : AFD). Cela permet au personnel d'être dans une dynamique de perfectionnement et de développement de compétences favorisant de plus la motivation.

La motivation et l'engagement du personnel au sein de l'ADEPME se traduit notamment par un taux de rétention du personnel particulièrement élevé. Nombreux d'entre eux ont plus de 5 ans d'ancienneté au sein de l'Agence.

Bonne différenciation des sources de financement

Les sources de financement de l'ADEPME sont réparties entre les allocations d'Etat (FCFA 1,1 milliards) et les financements des bailleurs de fonds et les programmes avec les différents partenaires (FCFA 1,6 milliards). Ces chiffres nous ont été communiqués lors de la mission et correspondent à l'année 2019. Cette diversité et différenciation dans les sources de financement permet à l'Agence de réduire ses risques, en ne dépendant pas uniquement d'un seul bailleur, et de renforcer l'exécution de ses activités stratégiques et sa performance.

L'ADEPME a aussi mis en place un Fond à Frais Partagés lui permettant de recevoir des fonds de diverses partenaires. Ce dernier lui permet de partager les coûts d'exécution de plusieurs de ses services (par exemple : financement des ateliers de formations). C'est un outil financier stratégique de l'Agence agissant de façon transversale vis-à-vis des deux pôles principaux de l'organisation (le pôle de Compétitivité et le pôle Génération d'Entreprises).

De plus, le mandat de l'ADEPME lui permet de générer des revenus, ce qui pourrait être une autre opportunité pour elle d'accroître et de diversifier ses sources de financement dans le futur.

Bonne orientation aux processus

L'ADEPME est fortement conduite par les processus.

- Des manuels de procédures sont en places ;
- Il y a des efforts ciblés pour mettre en place une forte orientation processus. Les systèmes tel que ses outils de profilage et le e-rating ou encore sa gestion du courrier peuvent le démontrer ;
- Le traitement des demandes clients suivent des procédures claires et comprises au sein des différents départements ;
- Des audits ont lieux chaque année (un audit interne et un audit externe).

Par ailleurs, elle est soucieuse de s'assurer de la qualité et de la valeur de ses processus. A cet égard, son outil « e-rating » est actuellement en cours d'une double certification ISO 9001/27 001, qui s'inscrit dans les grands standards de cotation des PME en France ou en Malaisie.

La mémoire institutionnelle est une valeur reconnue de l'organisation

L'importance de la mémoire institutionnelle est bien comprise au sein de l'Agence et, même si le système est encore loin d'être optimal, des moyens sont en place pour la garder et la renforcer.

L'agence dispose d'une personne en charge de la gestion des documents et la gestion des connaissances au sein de l'Agence (KMIC), toutefois la concentration de plusieurs rôles très différents dans ce même profil (Gestion de l'information, Communication et TIC) fait qu'il y a forcément des domaines qui ne peuvent bénéficier de l'expertise nécessaire. Les documents sont accessibles et partagés à l'ensemble du personnel au travers d'un drive et un processus de réorganisation de la gestion documentaire au sein des différents pôles a été initié. Par ailleurs, malgré l'absence d'un CRM, les données sur les clients sont constamment collectées et stockées au niveau des pôles (généralement au travers de fichiers excel).

Des récentes initiatives ont été mises en œuvre par l'Agence démontrant une réelle volonté et conscience de sa part pour sauvegarder sa mémoire institutionnelle. Parmi elles, un archiviste a récemment été engagé afin de revoir et classer l'ensemble des documents papiers. L'Agence a aussi lancé une offre de marché pour créer son Système de Gestions des Clients (CRM), encore inexistant à ce jour. Ces deux initiatives participeront considérablement à la constitution et au renforcement de la mémoire organisationnelle de l'organisation.

Bon niveau d'équipement informatique

L'ADEPME dispose de matériel informatique de bonne qualité et disponible pour l'ensemble du personnel. Par ailleurs, celui-ci est constamment renouvelé. Les ordinateurs arrivant à 5 ans d'existence sont changés afin de prévenir le risque de panne ou de dysfonctionnement.

De plus, l'Agence a développé un Schéma Directeur Informatique avec un processus d'élaboration et de mise en œuvre opérationnelle bien décrit et documenté. Celui-ci institue un cadre de planification des réalisations informatiques au sein de l'ADEPME avec un accent particulier donné au Système d'information, considéré comme un des axes clés de l'amélioration du fonctionnement de l'Agence.

Système structuré d'analyse des besoins clients

Dès qu'un client fait une demande (en ligne ou à l'accueil) au sein de l'ADEPME, il doit remplir un formulaire, celui étant identique pour tout nouveaux clients. En fonction de sa demande et des informations préliminaires collectées, il est redirigé vers l'un des deux pôles au sein duquel il a par la suite un entretien en face à face afin de faire une analyse plus approfondie de ses besoins. Ce processus, claire et bien compris par l'ensemble du personnel, permet ainsi de rediriger le client vers un service le plus adapté possible à ses besoins.

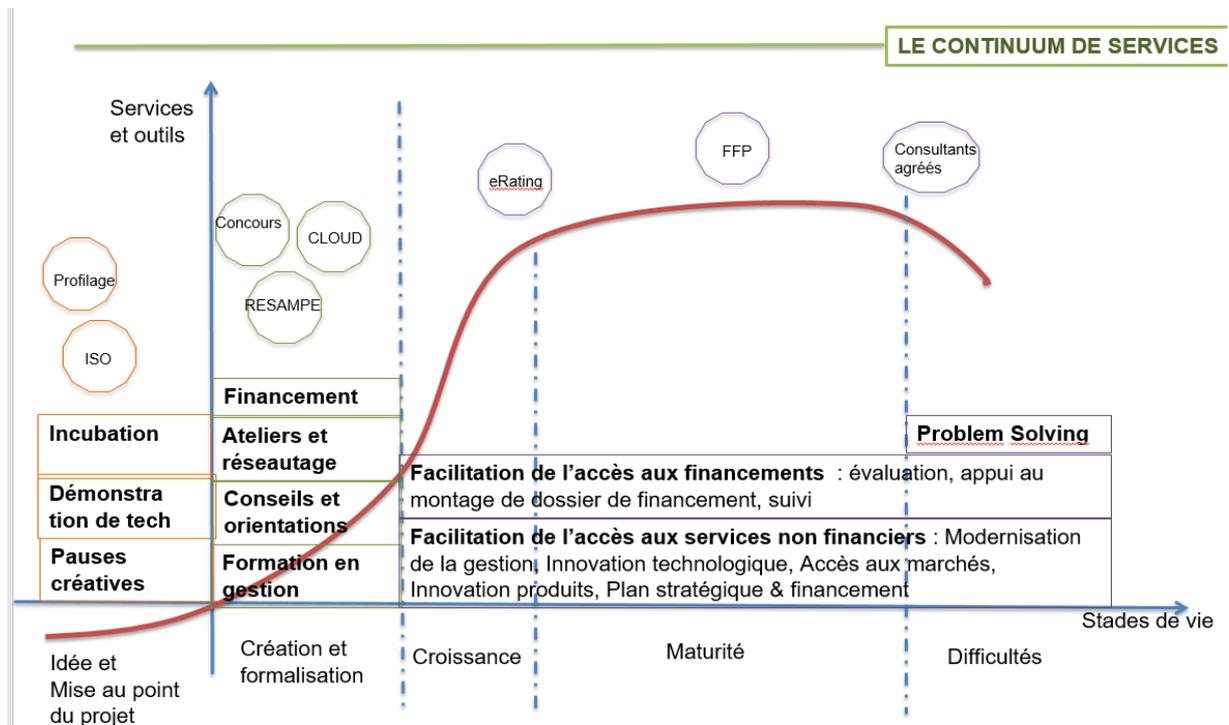
Par ailleurs, l'analyse des besoins clients est appuyée par des outils pratiques, variant selon les pôles où est affecté le client à la suite des entretiens préliminaires. Dans le cas du pôle Génération d'Entreprises, nous retrouvons l'outil de profilage permettant de faire une analyse plus approfondie du profil de l'entrepreneur. Pour le pôle Compétitivité d'Entreprise, l'outil « e-rating » va quant à lui chercher à analyser plus spécifiquement les besoins financiers et organisationnelles de la PME.

Bien que ce processus mériterait d'être simplifié et informatisé, il est structuré et bien compris au sein de l'Agence. Par ailleurs il permet une offre de service ciblée pour leur client avec une réelle proposition de valeur dépendant de leur besoin.

Bons critères pour la segmentation client

La segmentation clientèle de l'ADEPME se base sur le stade de vie de la PME. Par exemple, les entrepreneurs venant avec une idée de projet ou qui souhaiteraient créer ou formaliser leur entreprise sont dirigés au sein du pôle Génération d'Entreprise. En revanche les entreprises formalisées, en croissance ou à maturité, sont quant à elles prises en charge par le pôle Compétitivité d'Entreprises. Ainsi la stratégie de segmentation de l'ADEPME se base sur des critères définis et assez précis permettant d'offrir des produits adaptés au besoin des clients. Par exemple, une PME qui fait une demande auprès de l'Agence et qui ne dispose pas d'états financiers ne pourra pas avoir accès aux programme de labellisation de l'ADEPME.

Cette segmentation permet un ciblage assez précis avec des produits et services adaptés aux niveaux de développement et donc aux besoins des PME (cf. schéma ci-dessous décrivant la segmentation de l'ADEPME).



Comme nous pouvons le voir dans le schéma ci-dessus, l'ADEPME couvre les PME tout au long de leur cycle de vie, incluant même les PME en difficultés, ce qui fait que ces services sont vastes et variés. En revanche, vu l'impossibilité pour l'Agence de fournir tous les services nécessaires, l'ADEPME compte sur la mise en place son réseau Sénégal PME visant à créer des synergies entre les différents acteurs d'appui aux PME.

D'autre part, considérant la taille de l'organisation et sa capacité limitée à servir toutes les entreprises qui en font la requête, l'ADEPME devrait aussi s'engager dans une formulation stratégique plus pointue et pouvant aider l'Agence à mieux prioriser ses bénéficiaires sur la base d'objectifs et critères précis.

- Quel type d'entreprise doit-elle cibler en priorité et selon quels critères ?
- Quels sont les objectifs de haut niveau auxquels l'agence devrait contribuer majoritairement ?
- Faut-il plutôt se concentrer sur les porteurs d'idée ? Ou plutôt les PME en croissance ? Ou les PME en difficultés ?

A cet égard, le Directeur Général nous a fait part de sa volonté de se focaliser davantage sur les futurs champions. Cela nécessitera certainement de revoir sa segmentation clientèle, et d'avoir une analyse plus ciblée et plus fine pour identifier les PME au plus grand potentiel.

Toutefois les questions ci-dessus ne pourront pas être répondues de manière satisfaisante si le contrat de performance ne sera rédigé qu'au niveau intrants et extrants et si l'agence ne se dote pas d'un système de mesure des résultats.

Bon niveau de diversification et de renouvellement du portfolio de service

L'ADEPME offre une large gamme de services pouvant correspondre aux différents stades de vie des PME. Ainsi que ce soit des entreprises en création ou en reprise d'activité ou bien encore des entreprises en croissance ou nécessitant une restructuration, des services adaptés à ces différentes situations sont proposés par l'ADEPME.

Le portfolio de services présente également un bon niveau de flexibilité qui est dû à la possibilité de moduler l'assistance avec l'appui des consultants externes, particulièrement dans le cadre du Fond à Frais Partagés.

De plus, l'offre de services de l'Agence est aussi diversifiée incluant des services consultatifs, de renforcement de capacité (formation et ateliers thématiques), d'information (études et veille), d'accompagnement à l'accès au financement (« e-rating ») ou bien encore de networking (« Forum de la PME » par exemple).

Bonne utilisation des partenariats stratégiques pour renforcer son offre de service

Comme signalé dans la première partie de ce rapport, l'ADEPME dispose en général d'un bon réseau de partenaires et de parties prenantes intervenant ou pouvant contribuer à son fonctionnement. Ces différentes alliances stratégiques sont aussi et surtout un moyen pour l'Agence de renforcer et de valoriser son offre de services. Rien qu'au sein du pôle Génération d'Entreprise, quatre programmes sont financés et mis en œuvre en collaboration avec des partenaires clés. Par exemple un concours de business plan est organisé en partenariat avec la Banque Mondiale ou encore le projet Développer l'Emploi mis en œuvre avec l'AFD pour une période de 48 mois visant à renforcer le tissu des entreprises locales. Concernant le pôle Compétitivité d'Entreprise, un contrat de partenariat a récemment été signé avec la Société Générale de Banque au Sénégal comprenant une enveloppe de 40 milliards par an et visant à financer les PME inscrites au Programme de Labellisation de l'ADEPME.

Ces partenariats stratégiques sont non seulement un moyen d'étendre son offre de service à un plus grand nombre de bénéficiaires mais aussi d'étendre sa couverture territoriale ; sans compter que ces alliances stratégiques donnent à l'ADEPME une visibilité grandissante sur le plan national et international.

Fondation d'un système de mesure de résultats en place

L'ADEPME a élaboré en 2015 un plan stratégique ainsi qu'un contrat de performance avec l'Etat sénégalais afin de justifier la finalité des dépenses du budget qui lui est alloué. Ce système de mesure inclus des indicateurs de performance très précis et quantifiables tel que le nombre de PME formées, le nombre d'entrepreneurs potentiels sensibilisés, le nombre d'analyses sectorielles élaborées etc. lui permettant ainsi de mesurer les extrants des différentes actions mises en place au sein de l'ADEPME.

La mise en œuvre de ces documents stratégiques est claire et documentée. Elle est par ailleurs appuyée par différents outils tel que le plan d'action prioritaire (PAP) décliné en plan de travail annuel réunissant les actions majeures qui concourent à la réalisation des objectifs fixés ainsi que des indicateurs de résultats, permettant ainsi un meilleure suivi-évaluation du plan stratégique.

Nous verrons cependant plus tard dans ce rapport que la façon dont le contrat de performance est conçu et, par conséquent, le système de mesures comporte quelques lacunes.

Le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et du contrat de performance est accompagné de procédures claires et documentées

L'élaboration du Plan stratégique 2016-2020 et du contrat de performance ont été accompagnés d'un dispositif de suivi-évaluation bien défini et documenté permettant d'assurer une meilleure coordination du suivi des objectifs stratégiques et de l'évaluation des projets et programmes répondant aux priorités stratégiques.

Dans ce cadre des rapports de performance sont élaborés semestriellement. Ces rapports permettent d'apprécier les niveaux d'atteinte des objectifs fixés ; d'apprécier les niveaux d'efficacité, d'efficience et de performance ; ainsi que de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la performance. Cela a notamment permis à plusieurs reprises de revoir les objectifs à atteindre qui étaient soit trop, soit pas assez ambitieux.

La répartition des fonctions et des responsabilités en terme de mesure sont claires

Le rôle de suivi est évaluation dispose de son propre responsable. Ce rôle est clairement défini et reconnu par toute l'équipe de l'agence. A cet égard, chaque pôle a la responsabilité de reporter sur leurs propres actions menées et cela se fait généralement au travers d'un fichier Excel incluant les différents indicateurs et objectifs à atteindre.

Le chargé suivi-évaluation quant à lui est la personne en charge de regrouper l'ensemble des données au niveau de chaque département et de collecter l'ensemble de l'information. Il sera en mesure ensuite d'écrire les différents rapports de performance.

Finalement, le suivi/évaluation du Plan stratégique relève de la responsabilité du Conseil de Surveillance. Son rôle est d'apprécier la direction et l'état d'avancement des opérations de terrain du Plan Stratégique, d'identifier les difficultés de mise en œuvre et ajuster les plans d'actions.

Défis globaux

Manque d'appropriation et de communication des orientations stratégiques

L'ADEPME a élaboré en 2015 un plan stratégique et un contrat de performance avec l'Etat. L'appréciation des niveaux d'atteinte des objectifs fixés se fait semestriellement à travers un rapport de performance. Malgré l'existence de ce document stratégique et d'un suivi régulier des objectifs, ces éléments ne sont pas utilisés systématiquement et de façon effective afin de maximiser leur valeur en matière de communication. Par ailleurs, les échanges avec le personnel de l'ADEPME ont fait ressortir que la stratégie n'est pas bien connue et n'est pas pleinement assimilée au sein de l'Agence. Les objectifs stratégiques semblent bien compris au niveau des différents pôles/programmes mais il n'y a pas de vision stratégique globale et une réelle appropriation de la stratégie par le personnel de l'ADEPME. Le document stratégique échoue à inspirer et regrouper les efforts du personnel autour de cibles communes atteignables.

Concernant les nouvelles orientations stratégiques, celles-ci sont élaborées par un consultant externe et les échanges avec le personnel et les cadres supérieurs montrent que celles-ci ne reflètent pas complètement les aspirations de l'Agence. Il y a une connaissance de l'exercice stratégique mais il existe cependant un manque d'appropriation du personnel ainsi que de la direction dans une certaine mesure. Il sera donc important au cours de la finalisation de ce document stratégique de participer davantage au processus d'élaboration afin de favoriser une appropriation globale au sein de l'Agence.

Vision et Valeurs ne sont pas totalement adéquates ni activement communiquées

La Vision de l'ADEPME découle du Plan Stratégique 2016 – 2020.

Vision

La Vision est de confirmer l'ADEPME comme « *une agence de référence au SENEGAL pour harmoniser les interventions de l'Etat et des PTF et ainsi contribuer à faire des PME le moteur d'une croissance inclusive et partagée* ».

Quant aux valeurs, elles ne sont pas articulées dans le Plan Stratégique mais elles apparaissent dans le rapport d'activités 2017 de l'ADEPME.

Valeurs

- Principe de la suprématie de la loi
- Impartialité / objectivité
- Non-discrimination, Proportionnalité et Cohérence
- Fiabilité
- Conscience professionnelle
- Courtoisie et volonté d'aider de manière respectueuse
- Professionnalisme / responsabilité
- Gestion de l'information / confidentialité
- Respect des ressources publiques
- Principe d'intégrité

Que ce soit pour la vision aussi bien que pour les valeurs, les parties prenantes n'ont pas été incluses dans leur processus d'élaboration, ne permettant ainsi pas de refléter véritablement leurs points de vue. De plus, la Vision et les valeurs ne sont pas suffisamment communiquées ni en interne, ni à l'externe. Ces deux constats se traduisent notamment par un manque d'appropriation de ces éléments à l'interne.

Par ailleurs, la Vision présente deux problèmes principaux :

- **Elle est excessivement autoréférentielle :**
La vision devrait parler des bénéficiaires plutôt que de l'agence en elle-même. La demande à laquelle l'agence devrait répondre est : A quoi ressemblerait le monde si l'Agence atteignait des résultats remarquables ? La déclaration des objectifs est très importante pour le succès de la formulation de la stratégie et pour sa mise en œuvre. Elle devient le test incontournable des prises de décision stratégiques pendant l'année et ce, à tous les niveaux de l'organisation. Elle devrait être claire, une source d'inspiration et mémorable.
- **Elle n'est pas adéquate avec les nouvelles ambitions de l'Agence :**
L'ADEPME se positionne déjà comme une agence de référence au Sénégal ce qui fait que la Vision manque d'ambition et ne donne pas une direction claire sur le changement que la MPME au Sénégal devra atteindre grâce à l'appui de l'ADEPME.
La Vision nécessite alors d'être mise à jour et de refléter d'avantages les nouvelles orientations stratégiques de l'Agence.

De même pour les valeurs, celles-ci nécessitent d'être redéfinies et simplifiées de façon à faciliter une meilleure communication interne et appropriation par l'ensemble du personnel : Qui devons-nous devenir afin d'atteindre les objectifs et la vision ?

Définir l'Objectif, la Vision et les Valeurs est une des tâches les plus importantes du Conseil d'Administration et de la Direction. Il requiert des contributions collectives de qualité et une stratégie de communication murement réfléchie. Si cela est bien fait, cela peut propulser l'organisation et donner une base solide pour améliorer les niveaux d'engagement, de performance, et de bonne volonté pour s'adapter aux changements.

Existence de chevauchement dans l'exécution du mandat

L'ADEPME accompagne les PME sénégalaises tout au long de leur cycle de vie. Néanmoins, le réseau d'appui aux PME est très vaste au Sénégal et il existe des chevauchements concernant l'offre de services adressée au PME. La direction de l'ADEPME est consciente de ce chevauchement et le Réseau Sénégal PME est aussi un moyen pour combler cette lacune et rationaliser l'ensemble des activités des institutions d'appui aux PME. Néanmoins, une meilleure définition des objectifs de haut niveau et une meilleure priorisation stratégique permettrait de sortir du schéma premier-venu premier-servi : quelles entreprises appuyées en priorité ? Et quels services adressés en priorité ?

Considération insuffisante des risques opérationnels et de gestion

L'ADEPME n'a pas élaboré de stratégie de gestion des risques formelle. Certains risques sont considérés et gérés, mais cela se limitent aux risques de fonctionnement ou des risques administratifs ; on peut citer par exemple le plan de remplacement du matériel informatique en cours. Cependant les risques ne sont pas systématiquement identifiés, évalués et adressés. Par ailleurs, au niveau de risques de fonctionnement, plusieurs domaines ne sont pas totalement adressés :

- Risque de surcharger les espaces de travail suite aux nouveaux recrutements ;
- Risque de perte et de sécurité de l'information ;
- Risques liés au manque d'un plan de continuité ; Etc.

Cependant une approche considérant la prise de risques, surtout des risques stratégiques et opérationnelles, peut significativement améliorer la qualité et la durabilité du plan stratégique de l'ADEPME. Cela requiert de comprendre à la fois la propension au risque et la tolérance au risque. Pour cela, le Conseil peut jouer un rôle important. Dans le processus de formulation stratégique, le Conseil peut aider à déterminer la propension au risque pour l'ADEPME, soit le risque que l'organisation est prête à accepter pour poursuivre ces objectifs. Il peut aussi aider à fixer la tolérance au risque, qui est le risque maximum accepté pour chaque risque spécifique. Le champ ci-dessous fournit plus d'information à ce sujet.

En considérant la prise de risque dans l'élaboration de son plan stratégique, l'ADEPME s'assurera que les risques sont identifiés, décrits et évalués et que des stratégies d'atténuation sont en place. A ce jour, il n'y a pas de prise en compte des risques dans l'élaboration de la stratégie de l'Agence.

Gestion déficiente des partenariats stratégiques

La gestion des partenariats stratégiques est fragmentée au sein de l'Agence. Or un projet ambitieux tel que le Réseau Sénégal PME nécessite impérativement une gestion structurée et plus efficace des partenariats ainsi que de leurs objectifs et résultats.

Au sein du pôle Génération d'Entreprise, se trouve le poste chargé des partenariats, toutefois cette position ne permet pas d'avoir une vision globale des partenariats au niveau de l'ADEPME. En effet, pour chaque partenariat, c'est le chargé de programme qui maintient la relation et communique avec le partenaire or il n'y a pas de gestion des partenariats structurée et uniformisée au niveau de l'Agence.

Par ailleurs, des conventions ne sont pas systématiquement mises en place avec l'ensemble des partenaires. Hormis certaines institutions désireuses d'avoir un suivi permanent de leurs résultats, des objectifs communs ne sont pas forcément bien définis et les résultats ne sont pas automatiquement mesurés ou communiqués.

Au moyen terme, l'Agence n'a pas mis en place une stratégie de développement des partenariats incluant des objectifs cibles, les ressources nécessaires, des délais fixés ou encore des résultats mesurables. Par ailleurs, il n'y a pas d'évaluation de la collaboration avec les différents partenaires mise en place ni même de feedbacks collectés. Il n'y donc aucune information disponible permettant de renforcer ou de reconsidérer sa gestion des partenariats.

Structure opérationnelle imparfaite

La structure organisationnelle de l'ADEPME fournit dans une certaine mesure une bonne base pour l'organisation du travail entre les différents pôles stratégiques. Cependant des améliorations structurelles pourraient permettre d'optimiser la répartition du travail et de rationaliser certains processus.

POINT INFO...

Tolérance au risque, appétit pour le risque et planification de l'horizon

Qu'elle soit privée, publique, à but non lucratif, etc., aucune organisation ne peut atteindre ses objectifs sans prendre de risques.

L'appétit pour le risque est approprié

Pour atteindre cet équilibre, il est essentiel pour une organisation de définir son appétit pour le risque et son niveau de tolérance au risque. C'est le niveau de risque qu'une organisation est capable et prête à accepter pour réaliser sa stratégie. Dépasser cette limite entraînerait une augmentation des coûts, perturberait les objectifs d'une organisation ou même entraverait sa stratégie globale et sa survie.

En même temps, un niveau de tolérance au risque trop faible peut ne pas suffire à la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Les risques prévus sont proportionnels aux avantages escomptés

Une approche " sûre " ne signifie pas qu'il y a une totale absence de risque, mais plutôt qu'un équilibre idéal est trouvé entre le risque et la récompense, le risque potentiel étant jugé acceptable. La stratégie et la tolérance au risque d'une institution sont intrinsèquement liées et doivent être conçues et adaptées ensemble.

Penser à l'horizon pour évaluer l'appétit pour le risque

L'appétit pour le risque est le degré d'incertitude qu'une institution est prête à accepter en prévision d'obtenir des récompenses. La prévision, l'anticipation et la préparation aux tendances et aux défis émergents - ainsi qu'aux menaces et aux opportunités que cela présente - doivent être au cœur de l'élaboration d'une stratégie. Mais il n'est pas toujours utile d'appliquer les mêmes critères à l'analyse des risques, surtout lorsqu'on regarde plus loin dans le futur.

Il est important de faire la distinction entre les risques importants et imminents dans un horizon immédiat et les risques émergents ou éloignés qui sont moins visibles.

McKinsey introduit le concept de planification de l'horizon, qui est un outil utile pour l'environnement des TIPO.

L'horizon 1 représente les activités dont le délai de réalisation est le plus court. Comme les résultats sont imminents et que l'environnement est bien compris, l'appétit pour le risque est beaucoup plus faible. L'horizon 2 met davantage l'accent sur les opportunités émergentes, avec un délai d'exécution plus long et plus de possibilités d'apprendre et d'adapter des activités de gestion de l'environnement, et par conséquent un niveau de risque plus élevé est acceptable. L'horizon 3 implique une approche plus expérimentale, avec une réflexion et une innovation à plus long terme. C'est ici que la pensée la plus aventureuse et la plus créative peut produire des opportunités palpitantes et ne devrait pas être trop limitée par des contraintes de risque strictes. C'est un lieu d'études de faisabilité, de programmes pilotes et de prototype.

Une entité doit déterminer quelle part de son portefeuille est placée dans chaque horizon - normalement, l'horizon 3 aurait la proportion la plus faible.

Il est reconnu que la gestion des risques est essentielle à la bonne exécution de la stratégie

C'est assurément le cas des institutions d'appui au commerce et à l'investissement, dont l'efficacité repose sur l'acceptation du risque pour favoriser la réussite commerciale de leurs clients/pays.

Il existe un système approprié pour gérer, surveiller et atténuer les risques

Le conseil d'administration d'une institution doit collaborer avec la haute direction pour s'entendre sur les limites acceptables de prise de risques. Les mécanismes de gouvernance doivent être suffisamment solides pour garantir que les personnes qui prennent des risques respectent les niveaux de tolérance au risque définis.

De façon générale, on est en face d'une structure fortement centralisée au niveau du top management, ce dernier étant régulièrement impliqué dans la gestion des demandes des bénéficiaires. Cette situation se produit principalement comme conséquence de la suppression de la fonction de coordinateur de programme. Toutefois, cette centralisation n'est pas bénéfique car cela consolide une lacune de l'organisation dans la gestion de la relation client au niveau des départements techniques. De plus cela distrait le top management de ses fonctions stratégiques en faveur des tâches administratives.

La fonction de Chargé de programme partenariat, pépinières, incubateurs et relations extérieures est positionnée actuellement au sein du Pôle Génération d'entreprise. Ceci empêche d'avoir une vision et une gestion globale et uniformisée des partenariats stratégiques au sein de l'Agence ce qui résulte dans une gestion fragmentaire de ceux-ci (voir ci-dessus).

La structure ne prend pas assez en compte l'importance de la fonction de communication (interne et externe). Cette fonction est confiée au département KMIC, où seulement une personne est en charge de gérer à la fois système d'information, la gestion des connaissances et la communication externe. Ces trois fonctions sont extrêmement différentes dans leur nature et ne peuvent pas être menées par un seul profil. De plus la fonction de communication demeure actuellement au sein d'un département à caractère plutôt administratif ce qui n'est pas adéquate pour une fonction de ce genre. Cette dernière fait partie d'une fonction stratégique clés dans une organisation et exige des compétences spécifiques ainsi qu'un positionnement transversal dans l'organisation afin d'être pleinement optimisée.

Lacunes dans la gestion de l'information et de la connaissance

L'ADEPME partage son information et ses connaissances au moyen de « Google drive », cependant, sa gestion comprend de nombreuses lacunes et il n'existe pas de directives claires concernant sa gestion documentaire. Des documents importants ne sont pas inclus. A titre d'exemple, nous ne retrouvons pas de dossier de communication en son sein. L'information n'est pas organisée de manière claire et concise ne permettant ainsi pas une utilisation optimale des documents. Par ailleurs les connaissances ne sont pas communiquées de façon optimale et ne suivent pas des procédures standards.

L'équipe d'évaluation, lors sa mission au sein des bureaux de l'ADEPME, a pu observer qu'un archiviste travaillait actuellement au sein de l'Agence, revoyant et classant l'ensemble de la documentation papier. Cette initiative est grandement saluée par l'équipe de l'ITC. En revanche, nous avons appris que cette personne était rattachée à la Direction Administrative et Financière et n'était pas impliquée dans la gestion des connaissances, qui fait pourtant partie de ces domaines de compétences et qui de fait, serait une occasion privilégiée pour l'ADEPME de revoir et d'améliorer son système de gestion des connaissances.

Processus ne sont pas entièrement harmonisés

Les dimensions modestes de l'agence, la bonne ambiance de travail ainsi que d'une bonne compréhension générale des rôles clés et des fonctions de l'agence permettent à l'ADEPME de fonctionner relativement bien en termes de flux de travail. Il faut aussi souligner l'existence des certains processus, surtout de type administratif.

Toutefois en ce qui concerne les processus relatifs à la partie plus technique et liés à l'offre des services, il existe des domaines dans lesquels il demeure un certain manque de clarté. Nous nous référons en particuliers aux processus afférant à la communication, à la gestion client, à l'évaluation de la satisfaction client et à la collecte et l'analyse des résultats.

Planification inadéquate des ressources visant à la mise en œuvre de la stratégie

L'agence a des objectifs ambitieux et ses domaines d'intervention sont en train de s'agrandir. Toutefois l'équipe d'évaluation n'a pas pu observer une stratégie des ressources (humaines, IT et infrastructure) pouvant garantir une mise en œuvre effective de ces objectifs. En effet, il a été observé que les ressources arrivent à un niveau de saturation en termes de capacité humaine, des technologies de l'information et de ressources physiques. Par ailleurs, les ambitions stratégiques de l'ADEPME et ses bons résultats passés l'amènent à s'agrandir dans les prochaines années. Les ressources pourraient alors s'avérer insuffisantes dans le court et moyen terme pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

A l'heure actuelle, il a été noté que la communication externe est restreinte du fait qu'il deviendrait difficile d'avoir plus de clients. L'Agence est « victime de son succès », sa demande est supérieure à son offre, cette dernière étant limitée par ses ressources. En effet à ce jour, les locaux ne permettent pas d'accueillir plus de personnel bien que ce dernier s'avérera indispensable pour le développement futur de l'ADEPME.

L'ADEPME ne dispose pas d'une stratégie des actifs physiques pouvant soutenir la volonté d'expansion de l'Organisation. Elle a en revanche une schéma directeur informatique et plus particulièrement un plan stratégique pour son système d'information afin de pouvoir répondre à ses exigences futures. Car pour le moment, même si le parc informatique (PC, téléphones, imprimantes) est récent et suffisant par rapport au nombre de personnel, l'ensemble des ressources IT reste insuffisantes. L'organisation ne dispose pas de système d'intranet et possède un système de gestion documents assez précaire et non automatisé. Même si les documents sont accessibles dans le cloud, les ordinateurs ne sont pas connectés en réseau interne, ce qui rend l'interaction difficile et favorise le travail cloisonné.

Par ailleurs, l'absence d'analyse en termes de retour sur investissement ne permet pas d'utiliser cette information dans l'allocation des ressources. Cette lacune limite la possibilité pour l'ADEPME de se désengager des activités peu rentables ou de réaffecter ses ressources sur des activités/services susceptibles de produire de meilleurs résultats.

Gestion de relation client fragmentée et non appuyée par des moyens technologiques adéquates

L'ADEPME ne dispose pas de système centralisé de gestion de la relation client (CRM). L'information concernant les clients de l'Agence est saisie dans différentes bases de données (dans des tableaux excel) qui ne sont pas harmonisées ni dans leur contenu ni dans leur utilisation. Différents outils séparés sont en place pour collecter des données sur les clients, tel que les outils de e-rating et de profilages ou encore des questionnaires pour enregistrer les demandes. Or toutes ces informations ne sont pas harmonisées et stockées dans un système centralisé. Cette lacune favorise une approche cloisonnée des opérations, réduit la disponibilité des informations sur le client et son utilisation pour le développement et l'amélioration des produits et services.

L'impossibilité de consolider et de gérer de façon centralisée les dossiers-clients empêche la capitalisation des connaissances institutionnelles et empêche la mise en place d'un système fiable d'évaluation de la performance. En l'absence de données sur la performance, l'organisation n'a pas les éléments requis pour réorienter sa stratégie et ses opérations si nécessaire afin d'obtenir des meilleurs résultats.

En revanche, l'ADEPME est pleinement consciente de l'importance de cet outil de gestion et travaille actuellement avec des consultants externes dans la mise en place d'un CRM. Celui-ci sera d'une importance majeure pour le développement de l'Agence et pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Faible communication interne

Une bonne communication interne vise à fournir une base solide de la culture de l'organisation en partageant les valeurs, célébrant les succès, gardant les personnes informées et engagées ou encore en partageant un langage commun.

Pour être efficace, un même contenu doit être partagé au travers des différents canaux de communication – face-à-face, emails, réseaux sociaux, posters accrochés aux murs etc. A ce jour, l'information est principalement communiquée par mail ainsi qu'au travers d'un tableau d'affichage au sein des bureaux de l'Agence. Or cette communication n'est pas vraiment optimale, que ce soit en terme de canaux ou de contenu et ne suit aucunes procédures standards. Cela est notamment

reflété par le constat de l'équipe d'évaluation que les valeurs et la stratégie ne sont pas appropriées et bien connues par l'ensemble du personnel.

L'ADEPME devrait améliorer et renforcer sa communication interne, par le biais d'une stratégie qui puisse définir les messages clés tout en les différenciant de ceux externes. Actuellement, les messages sont communiqués de manière ad-hoc, en fonction des activités ou d'événements organisés et sont donc limités la plupart du temps à l'intérieur des équipes, ce qui favorise le cloisonnement des activités. D'autres canaux de communication plus actuels pourraient être aussi développés, tel que les plateformes WhatsApp, permettant de communiquer l'information de manière plus instantanée ou encore d'autres réseaux sociaux.

Cette présentation disponible sur le lien <https://www.slideshare.net/VingApp/avoid-these-10-mistakes-in-your-internal-communications> pourrait être un excellent moyen de commencer la discussion sur la communication interne.

Couverture territoriale limitée

L'offre de service de l'ADEPME est surtout focalisée dans la région de Dakar. Par exemple, le rapport d'activité 2017 montre que 56 % des PME bénéficiaires du F.F.P et 80 % des entreprises qui ont bénéficié d'une évaluation via eRating sont localisées dans la région de Dakar. Malgré certains programmes, tel que « Développer l'Emploi » en collaboration avec l'AFD ou encore l'ouverture de son centre d'incubation et d'innovations technologiques à Sokone, les initiatives en dehors de la région de Dakar restent encore limitées.

Communication externe insuffisante

L'ADEPME n'a pas de stratégie pour une communication effective et ciblée. Sa communication externe est peu fréquente et non structurée.

Le site internet et les réseaux sociaux sont sous-exploités. En effet, le site internet de l'Agence mériterait d'être mis à jour. Ses rapports d'activités, bien qu'ils pourraient être utilisés comme outil marketing auprès des clients et autres parties prenantes, tel que des potentiels bailleurs, ne semblent pourtant pas être utilisés pour promouvoir ses activités. De plus que son dernier rapport d'activité affiché sur son site internet date de 2014. La visibilité de l'organisation sur les réseaux sociaux pourrait être optimisée, notamment sa présence à travers Facebook, Twitter ou LinkedIn pourrait être plus exploitée en partageant plus de contenu.

Par ailleurs, ce manque de communication externe nous a été communiqué durant la mission d'évaluation par non seulement les clients, mais aussi les partenaires et le personnel de l'ADEPME.

1/5 des entreprises se rendant à la maison de la PME connaissent l'AD-PME.

Représentant de la SGBS

Il semblerait que ceci vienne aussi d'un problème plus grand, soit le fait que l'Agence ne serait pas en mesure de prendre en charge plus de clients. Comme nous l'avons souligné plus haut ses ressources arrivent à un niveau de saturation. Une stratégie de communication nécessite d'être mise en place afin d'augmenter la visibilité de l'organisation mais il faudra aussi s'assurer que les moyens derrière pourront suivre pour faire face à une plus grande demande.

Visibilité inadéquate et sous-exploitée sur internet

Bien que l'ADEPME dispose d'un site internet propre, celui-ci nécessite d'être amélioré et mis à jour, étant donné l'importance grandissante qu'occupe aujourd'hui internet dans l'accès aux informations commerciales au niveau mondial. Le contenu informationnel du site internet n'est pas à jour (dernier rapport d'activité datant de 2014) et il n'est pas non plus totalement représentatif des activités menées au sein de l'ADEPME. Certains services ou programmes ne sont pas affichés sur le site internet. Nous avons pu constater que l'ADEPME a fait preuve d'innovation et de création pour animer son site internet notamment par la création de vidéos présentant certaines de ces activités (tel que le F.F.P). Or ici encore ce potentiel n'est pas pleinement exploité car les vidéos ont un petit nombre de vues et ne sont pas suffisamment partagées sur les réseaux sociaux.

Des efforts et des ressources devront alors être mobilisés pour exploiter pleinement le potentiel de son site internet et sa présence sur le web de manière générale. A cet égard, comme outils d'appoint au site internet, les réseaux sociaux tel que Facebook et Twitter devraient être plus encore plus actifs et partager davantage d'information sur les activités en cours de l'ADEPME.

Nombre limité d'options concernant la distribution des produits et services

L'offre de service n'est pas suffisamment innovante

Non prise en compte des nouvelles technologies et de l'évolution de l'environnement d'affaire. Travaille dans l'immédiat. Pas de projet pilote.

Mesure des résultats suit une logique de conformité plutôt que de gestion (« are we telling the right story »)

Le système de mesure des résultats a été mis en place afin de justifier la finalité des dépenses du budget qui lui est alloué par l'Etat sous la forme du contrat de performance, or celui n'a pas été conçu dans une logique d'impact et de valeur ajoutée pour l'ADEPME. De ce fait, le système de mesure des résultats est trop focalisé sur les extrants, par exemple nombre de PME créées, nombre d'entrepreneurs potentiels sensibilisés, nombre de PME accompagnées à la recherche de financement, nombre de B2B organisés etc. et manque à démontrer le réel impact de ses activités. Plusieurs facteurs tels qu'une gestion clients insuffisante, le manque de suivi des activités ou bien le suivi des activités mais seulement dans le cadre des projets spécifiques, font que le système de mesure de l'agence est un système de « conformité » plutôt qu'un vrai outil pouvant démontrer l'impact des services et fournir les informations nécessaires au processus de formulation stratégique.

Par ailleurs il n'existe pas de procédure de collecte des données uniformisée pour la mesure des résultats. Chacun des pôles collectent l'information au niveau de ses propres activités et sont censées les transmettre ensuite au chargé de suivi et d'évaluation. Or ce processus de collecte de données semble quelque peu laborieux et le chargé d'évaluation semble avoir des difficultés à collecter les informations. Ceci est principalement dû à un manque de transparence et de compréhension de l'importance de la mesure des résultats comme outil stratégique pour l'ADEPME. De plus, cela est d'autant plus difficile qu'il n'existe pas de système centralisé, uniformisé et informatisé pour la collecte des résultats.

Le manque de ressources dédiées, non seulement humaines et financières, n'assure pas une mise en œuvre effective et optimale du cadre de mesure des résultats et ne permet pas une bonne communication des résultats que ce soit aux partenaires stratégiques ou bien encore aux clients.

Evaluation de la satisfaction clientèle lacunaire

Certaines informations post-événement sont collectées, principalement après les formations, sur l'expérience et le niveau de satisfaction des clients, mais celles-ci ne sont pas systématiques et ne sont pas adéquatement analysées et structurées. L'information est gardée au niveau des pôles/des projets et le chargé suivi et évaluation n'a pas non plus accès de manière systématique à ces données. Au final, ces enquêtes ne sont pas utilisées et exploitées pour en tirer des enseignements quant à la pertinence des actions menées par l'Agence ou bien encore pour améliorer et développer ses services. Par ailleurs, il n'y a aucun indicateur de satisfaction client dans le cadre de mesure de résultats.

L'ADEPME a récemment engagé des consultants externes pour mener une enquête de satisfaction annuelle auprès de leurs bénéficiaires or les résultats n'ont pas encore été transmis dû à des contraintes budgétaires.

Analyse SWOT

Le résumé des résultats ci-dessus est étayé par une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) qui permet de formuler des recommandations pour améliorer la performance de l'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises. Le tableau ci-dessous rend compte des liens entre les bonnes pratiques existantes, les défis, les opportunités et les conséquences identifiés dans les domaines de l'encadrement et l'orientation stratégique, des processus et ressources, des produits et prestations de service, et des systèmes de mesures et résultats.

Points Forts

—

Leadership et orientation stratégique

- Agence clés dans le développement de la PME au Sénégal avec une proposition de valeur claire
- Alignement avec les priorités stratégiques du Gouvernement
- Cadre de gouvernance efficace et représentative du secteur public et privé
- Bonne utilisation des partenariats stratégiques

Ressources et processus

- Excellente qualité et niveau d'engagement et de motivation du personnel
- Bonne différenciation des sources de financement
- La mémoire institutionnelle est une

Faiblesses

—

Leadership et orientation stratégique

- Manque d'appropriation et communication des orientations stratégiques
- Vision et Valeurs ne sont pas totalement adéquates ni activement communiquées
- Existence de chevauchement dans l'exécution du mandat
- Considération insuffisante des risques opérationnel et de gestion
- Gestion déficiente des partenariats stratégiques

Ressources et processus

- Structure opérationnelle imparfaite
- Sous exploitation du système de gestion des connaissances
- Processus ne sont pas entièrement

valeur reconnue par l'organisation

- Bonne orientation aux processus
- Bon niveau d'équipement informatique

Services

- Système structuré d'analyse des besoin client
- Bon niveau de diversification et renouvellement du portfolio des services
- Bonne utilisation des partenariats stratégique pour renforcer son offre des services
- Bons critères pour la segmentation clients

Mesure et résultats

- Fondation d'un système de mesure de résultats en place
- La mesure et le suivi des résultats suivent des procédures claires et documentée
- La répartition des fonctions et des responsabilités en termes de mesure sont claires

harmonisés

- Planification inadéquate des ressources (HR IT Physiques) visant à la mise en œuvre de la stratégie
- Gestion de la relation clients fragmentée et non appuyée par des technologies adéquates
- Communication interne insuffisante

Services

- Couverture territoriale limitée
- Communication externe insuffisante
- Visibilité inadéquate et sous-exploitée sur internet
- Le système de mesure ne fournit pas les informations pertinentes concernant l'impact des services
- Nombre limité d'options concernant la distribution des produits et services
- L'offre de service n'est pas suffisamment innovante

Mesure et résultats

- L'information généré par le système de mesure de résultats n'a pas de valeur stratégique
- Mesure des résultats suit une logique de conformité plutôt que de gestion
- Evaluation de la satisfaction de la clientèle lacunaire
- Faible communication des résultats.

Opportunités

—

Leadership et orientation stratégique

→ Renforcer le rôle au sein du réseau Sénégal PME

Ressources et processus

→ Formaliser les différentes alliances stratégiques

Services

→ Solliciter l'assistance de l'ITC dans la mise en place d'un CRM

Mesure et résultats

→ Inclure la mesure de résultats dans les fonctionnalités du CRM

Menaces

—

Leadership et orientation stratégique

→ Développement du plan stratégique par un consultant externe pourrait réduire l'appropriation de la nouvelle stratégie de la part de l'organisation.

Actions Préconisées

“...Nous apprécions positivement la méthodologie basée sur une interaction directe avec les experts de l'analyse comparative. Une collaboration basée sur la confidentialité, le respect profond et le professionnalisme...”

PROESA



Actions Préconisées

Sous la direction de ses dirigeants actuels et précédents et avec le soutien de ses partenaires et différentes parties-prenantes, l'ADEPME a fait des progrès substantiels au cours des dernières années. La crédibilité de l'ADEPME est bonne, et globalement, il existe une volonté marquée de fournir de meilleurs services aux clients. Cela constitue une excellente base pour des améliorations ultérieures, dans la perspective de renforcer encore la performance de l'ADEPME dans les années à venir. Ci-après sont listées certaines recommandations qui concernent notamment l'harmonisation et l'achèvement d'initiatives et réformes en cours. L'ADEPME est à un tournant clé de sa croissance et de son développement, nécessitant une redéfinition de ses orientations stratégiques, de ses valeurs et de sa vision pour soutenir ses ambitions de jouer un rôle déterminant dans l'accompagnement des futurs champions sénégalais et dans l'organisation de l'écosystème d'appui aux PME à travers son Réseau PME Sénégal. De plus, l'ADEPME devra renforcer sa communication stratégique (à la fois en interne et en externe) et se doter des moyens et d'un système de mesure de la performance capable de lier les responsabilités de tout le personnel avec l'objectif de l'organisation.

Recommandation :

L'ADEPME est actuellement en train de revoir ses orientations stratégiques et devra assurer l'engagement de son équipe et du Conseil dans son développement. L'ITC déconseille l'utilisation d'un consultant externe pour l'élaboration de sa stratégie. L'ADEPME doit s'assurer d'une appropriation claire concernant son développement, sa mise en œuvre, son suivi et son renouvellement de plus que l'Agence dispose de toutes les capacités pour élaborer un plan stratégique de façon autonome.

Tout le monde travaillant au sein de l'ADEPME, et le Conseil doit savoir et comprendre le contenu du document.

- À court terme, redéfinir la stratégie et déterminer de façon claire, mesurable et réaliste la contribution spécifique de l'ADEPME aux objectifs nationaux et les refléter dans le contrat de performance.
- À moyen terme, s'assurer d'inclure dans la stratégie les différentes parties prenantes et partenaires pouvant contribuer à la mise en œuvre de la stratégie.
- Présenter des décisions clés en matière de segmentation et de sélection de la clientèle, des secteurs, des marchés et des services critiques à proposer, de voies d'accès et partenaires ("où jouer").
- Définir les piliers stratégiques principaux qui permettront de répondre aux besoins des clients et des parties-prenantes de manière aussi efficace que possible ("comment gagner").

Identifier les risques liés à la mise en œuvre de la stratégie et les utiliser comme base pour le développement d'une stratégie de gestion du risque :

- À moyen terme, établir une discipline de gestion du risque pouvant orienter la prise de décision, y compris la fixation de niveaux de tolérance au risque et l'élaboration de rapports sur les risques pour le CDS. Cela soutiendra l'innovation et constituera un outil de gouvernance efficace, et fournira également une contribution essentielle à l'élaboration de la stratégie.
- Faciliter le développement des stratégies de communication, des infrastructures physiques, de plans pour les ressources humaines, de stratégies TIC, de cadres pour la mesure de la performance.

A. Leadership et orientation stratégique

Défi: Vision et Valeurs ne sont pas totalement adéquates ni activement communiquées

A court et moyen terme :

- Dans le cadre de la définition du nouveau plan stratégique, l'ADEPME devra identifier/redéfinir sa vision et un ensemble de valeurs organisationnelles qui « reflètent la façon d'être de l'ADEPME » et qui pourraient booster l'engagement et la motivation de l'équipe. Dans cette redéfinition, il serait judicieux d'engager le personnel, les membres du conseil ainsi que des clients et des partenaires clés afin de s'assurer que les valeurs et la vision créent un consensus et représentent pleinement les aspirations de l'ensemble des acteurs;
- Partager ses valeurs et sa Vision avec l'ensemble de l'organisation. Cela peut être fait au travers du site internet de l'Agence, sur des posters visibles pour l'ensemble du personnel etc. Le partage des valeurs organisationnelles à travers différents moyens de communication renforcera le processus de communication interne ainsi que la notoriété de l'organisation non seulement à l'interne mais aussi auprès des parties prenantes externes.
- A moyen terme ADEPME devra communiquer de façon plus proactive la Vision de l'organisation aussi bien à l'interne qu'à l'externe.
- Identifier des canaux de communication interne et externe pour transmettre les valeurs, la Vision et la mission de l'organisation.

Défi : Existence de chevauchement dans l'exécution du mandat

- Institutionnaliser une structure de coopération plus homogène et coordonnée avec les institutions comparables et les institutions d'appui aux PME de manière globale afin de créer des synergies et exploiter la complémentarité des rôles et des expertises. Ceci est déjà entrepris par l'ADEPME au travers de son Réseau Sénégal PME.
- Il faudrait donc continuer de renforcer ce réseau en engageant davantage les partenaires et parties prenantes dans sa construction, sa gestion opérationnelle et décisionnelle.
- L'ADEPME comme initiateur de cette cartographie d'acteur et de services devrait utiliser l'information recueillie de façon à :
 1. Identifier les chevauchements et les lacunes potentiels ;
 2. Utiliser l'information pour redéfinir son positionnement, sa pertinence, sa segmentation client et son offre de service ;
 3. Développer des partenariats stratégiques avec d'autres institutions pour augmenter son rayonnement sur le territoire et sa capacité technique.

A. Leadership et orientation stratégique

Défi : Considération insuffisante des risques opérationnel et de gestion

A court terme :

- Etablir une stratégie de gestion des risques afin d'évaluer les types et niveaux de risques auxquels fait face l'organisation pour chacune de ses activités, et identifier, planifier et implémenter un plan d'atténuation des risques.
- L'évaluation des risques et les plans d'atténuation devront être revus de manière régulière comme partie intégrante de l'agenda durant les réunions de l'équipe de direction.
- Etablir un inventaire des risques et développer un processus pour identifier et discuter des risques.
- Revoir cet inventaire de manière régulière, notamment lors des réunions avec l'équipe de direction.
- Développer un rapport sur les risques à transmettre au Conseil avec un focus sur les risques stratégiques, et les risques élevés.

A moyen terme :

- Définir, en collaboration avec le Conseil, un ensemble de lignes directrices autour des niveaux de tolérance au risques et des protocoles pour évaluer le risque et développer des stratégie d'atténuation. Les réunions du Conseil devront inclure une revue des risques, les changements dans l'environnement affectant ses risques, revoir et mettre à jour les stratégies d'atténuation et leurs conséquences
- Fournir des formations pour le personnel sur l'identification des risques.

Défi : Gestion déficiente des partenariats stratégiques

A court et moyen terme :

L'ADEPME devrait renforcer les relations avec les partenaires nationaux et internationaux au travers d'accords formalisés basés sur des objectifs clairs et en mettant en place un mécanisme de suivi des objectifs précis. A cet effet :

- Pour chaque partenariat, l'ADEPME devra définir les objectifs et les résultats qu'elle veut obtenir ainsi que les implications en termes de ressources (humaines et financières) que le partenariat peut représenter pour l'organisation.
- Formaliser le partenariat dans un Protocole d'accord articulant clairement les avantages spécifiques de chacune des parties.
- Effectuer un suivi permanent et axé sur les résultats afin d'évaluer l'efficacité des partenariats stratégiques. Ceci pourrait fournir des indications précises justifiant de reconduire ou d'annuler un partenariat donné si celui-ci ne contribue pas à l'atteinte des résultats escomptés.

L'ADEPME devrait avoir une gestion des partenariats centralisée au niveau de l'Agence et non pas au niveau de chacun de ses Départements. Le chargé de partenariat au niveau du pôle Génération d'Entreprise pourrait être positionné désormais de manière transversale ou une personne pourrait être assignée à la gestion des partenariats qui serait alors en charge d'assurer le suivi et évaluer l'efficacité des différents partenariats.

Défi: Structure opérationnelle imparfaite

Afin d'améliorer l'efficacité de ses fonctions, maximiser le travail des équipes et concrétiser les synergies et collaboration entre les différents départements de l'ADEPME, cela nécessitera un rafraichissement organisationnel.

A moyen terme :

- Etablir une position de responsable de la Communication qui pourra travailler de manière transversale et s'occuper de différents thèmes tels que :
 - Le site web (contenu)
 - Communication corporative
 - Community manager - réseaux sociaux
 - Marketing et promotion des services
 - Relation presses
 - Relation avec les donateurs
- Regrouper la fonction d'archiviste et de responsable de gestion de la connaissance KM.
- Renforcer une fonction transversale de gestion de la relation clients.

B Ressources et Processus

Défi : Lacunes dans la gestion de l'information et de la connaissance

À court et à moyen terme :

- Elaborer des directives claires concernant la gestion documentaire.
- Créer/revoir des manuels documentant les processus à suivre pour l'offre de produits et services. Cela aidera à consolider la mémoire institutionnelle et à renforcer la collaboration entre les différents Départements.
- L'archiviste travaillant actuellement au sein de l'ADEPME devrait être impliqué dans le processus d'amélioration de la gestion documentaire et de l'information. Son expérience et ses connaissances pourraient être fortement bénéfiques pour l'Agence.

A moyen terme :

- Effectuer un inventaire des processus existants et identifier les lacunes ainsi que les chevauchements éventuels.
- Procéder à une vérification de la qualité des processus à travers un audit interne (voire externe) et utiliser les résultats pour l'amélioration de ceux-ci.

A long terme :

- Prévoir l'établissement d'un intranet comme un outil de communication interne et de travail. Intranet pourrait devenir la librairie des procédures, des manuels, des formulaires et des modèles qui permettraient d'harmoniser le travail entre les différents Départements et de réduire les coûts de transaction des opérations quotidiennes. Intranet pourrait aussi donner accès au système centralisé de gestion des relations clients (CRM).

Défi: Processus ne sont pas entièrement harmonisés

Après avoir clarifié la structure organisationnelle et avoir réactivé/créé les fonctions clefs nécessaire au bon fonctionnement de l'Agence, l'ADEPME devra mettre en place et documenter les processus qui permettront de créer les interactions et les flux de travail nécessaires à la maximisation de l'efficacité organisationnelle :

- **Communication** : dans ce domaines l'agence devra mettre en place des processus de création, révision et validation des contenus de communication que l'ADEPME produira pour tous ses supports de communication physique et digitale. Ceci inclus des lignes directrices concernant la création des supports de communication (charte graphique) ainsi que la définition des rôles et des responsabilités afférant à chaque étape de la création/validation/ publication.

Ces processus devront concerner la communication corporative (relation presse / relation donateurs) ainsi que la communication concernant l'offre des services et le marketing de l'agence en générale.

- **Gestion de la relation clients** : L'ADEPME devra repenser son processus de gestion de la relation clients et de réponse et suivi aux requêtes provenant des clients ou potentiels clients. Le nouveau processus devra être appuyé par une équipe technique formée à la gestion de la relation clients. Cette équipe devra inclure le personnel d'accueil ainsi que le personnel technique des deux pôles. Les processus devront exclure catégoriquement le top management, exception faite pour des cas d'importance particulière. Ceci devra passer par la mise en place d'un processus de gestion des requêtes provenant de l'extérieur et d'une réassignation successive au département concerné pour son traitement. Les processus de prise en charge et des suivis des requêtes devront être reflétés dans le CRM et gérés uniquement travers de l'outil de façon centralisée.

- **Evaluation de la satisfaction** : pour chaque service (ou cluster homogène) l'ADEPME devra mettre en place un processus de collecte et d'analyse de la satisfaction clients.

La satisfaction client devra être utilisée comme l'un des piliers du système de mesure des résultats de l'agence et être analysée systématiquement.

Collecte et analyse des résultats : La collecte et l'analyse des résultats devront être effectuées de façon plus structurée et collaborative de la part de toute l'organisation. Les processus afférents à la collecte des résultats devront être incorporés au système CRM. La communication des résultats devra se faire de façon systématique à l'interne ainsi qu'à l'externe de l'organisation.

Défi : Planification inadéquate des ressources visant à la mise en œuvre de la stratégie

A moyen terme :

Développer un plan directeur des besoins en ressources tenant compte de la demande émergente de l'organisation et de ses besoins en infrastructure, ressources humaines et IT pour soutenir ses objectifs stratégiques. Ce plan devra adresser les questions suivantes :

- 1) Quelle est la flexibilité de l'organisation à devenir compétitive en attirant de nouveaux clients ? (En termes de capacité financières, humaines et physiques)
- 2) Dans quelle mesure l'allocation du budget pour la maintenance de nouvelles ressources est-elle réaliste ?

B Ressources et Processus

Défi : Gestion de relation client fragmentée et non appuyée par des moyens technologiques adéquates

Recommandations :

Dans le cadre de son approche de gestion et de segmentation client, l'ADEPME doit se concentrer sur la mise en place d'un système de gestion des relations clients (CRM) fonctionnel et centralisé afin d'améliorer la gestion des dossier-clients actuellement fragmentée et de mieux pouvoir comprendre et segmenter sa clientèle.

Dans le court terme l'ADEPME doit:

- Mieux définir et ventiler sa clientèle et mieux gérer les parties prenantes.
- Consolider les informations client dans une base de données intégrée et décourager la prolifération des bases de données où les informations client sont dispersées et incomplètes.
- Examiner la sophistication et la flexibilité et du système devant permettre d'appuyer l'analyse de résultats et supporter le système de mesure et de suivi des résultats.

Documenter et établir des règles claires pour l'utilisation du CRM et de la gestion des données. Qu'est ce qui est rentré ? Qui possède l'information ? La manière dont les données clients sont utilisés devra être clairement documentée et des formations devront être fournies. Le personnel en contact avec les clients devra être consulté et impliqué dans le développement des règles et processus comme ce sont les utilisateurs finaux.

B Ressources et Processus

Défi : Communication interne insuffisante

Un processus efficace d'amélioration de la performance est fortement dépendant d'une excellente communication interne. Ceci inclut une visibilité accrue de l'équipe de direction, à travers la communication, le développement des messages forts, motivants et cohérents.

L'ADEPME devra développer un plan de communication interne plus dynamique et plus cohérent, comportant une variété de vecteurs tels que : des réunions plénières du personnel, des lettres d'information, un système d'intranet, de la communication visuelle dans les espaces communes du siège, des économiseurs d'écran afin de véhiculer des messages clefs. Les réseaux sociaux ou des groupes de discussion inter-division pourraient être utilisés pour partager l'information sur les secteurs et les marchés, les calendriers d'événements ou de déplacements, les réussites, les questions stratégiques ainsi que les mises à jour concernant le processus de changement, les rappels administratifs, les discussions et les retours d'information.

Concrètement, l'ADEPME devra dans le moyen terme :

- Développer une stratégie de communication interne définissant des messages clairs et cohérents ainsi que des outils et des canaux formels de communication interne.
- Identifier les canaux potentiels incluent la création d'un Intranet pouvant servir à la communication des messages clés, y compris sur le mandat et la vision de l'organisation.
- Opérationnaliser le système d'intranet pouvant également fonctionner comme un système centralisant la gestion des documents internes et de partage des connaissances dans l'organisation (en particulier sur les procédures concernant l'offre des services) ainsi que comme portail d'accès au système centralisé de relation client (CRM).
- Reformuler les valeurs de l'organisation peut être un puissant catalyseur pour l'engagement interne sous réserve que ces valeurs soient définies de façon collective et partagée. (Voir plus haut)

De ce fait le plan de communication interne doit aussi soutenir le développement d'une culture du partage de l'information au sein de l'ADEPME en s'appuyant sur l'exemple des leaders, et permettre le développement de nouveaux vecteurs de communication interne pour récompenser un partage de l'information performant.

La communication interne devra trouver une place précise dans l'organisation. Dans ce processus, une unité ou un chargé de communication devra être assigné et devra jouer un rôle central et s'approprier la tâche afin de développer des messages clés sur la base de la nouvelle stratégie et mettre en place les canaux adéquats pour leur diffusion. Cette unité de communication ne peut pas seulement se concentrer sur les parties prenantes externes mais doit réaliser l'importance d'alimenter ses « clients internes » avec des messages dédiés afin de renforcer la culture d'entreprise à l'ADEPME. Le rôle de coordination que cette unité devra jouer doit inclure une bonne coordination avec le département IT ainsi qu'avec le département des ressources humaines.

C Produits et Services

Défi : Couverture territoriale limitée

Recommandations

A court et moyen terme :

- Explorer les opportunités pour établir une empreinte nationale plus forte. Cela inclut développer des relations avec des organisations régionales ou locales en dehors de la région de Dakar.
- Chercher des moyens de communications/médias, en plus d'internet, pouvant atteindre différentes régions (par exemple journaux locaux, radios régionales etc.).
- Considérer une plus large utilisation des technologies mobiles, tel qu'une application ADEPME.

C Produits et Services

Défi : Communication externe insuffisante

A court terme :

- L'ADEPME devrait définir une stratégie de communication externe réaliste élaborant les messages clés, les publics-cibles, les canaux marketing et les résultats attendus des activités de communication. Etant donné sa position comme institution public travaillant pour le secteur privé, l'ADEPME devrait être consciente de la large étendue d'audiences qui incluent les décideurs politiques, les donateurs internationaux et partenaires, les PME etc. (voir ci-dessous plus d'information sur l'élaboration d'un plan de communication).
- Les rôles et responsabilités devront être claires concernant le développement, la validation et la publication du contenu avec des délais stricts à respecter. L'ADEPME devrait consacrer une unité ou du moins un poste à la communication.

Le plan de communication pourrait être structuré en cinq étapes majeures, à savoir (1) la vision, (2) la segmentation des cibles, (3) la définition des objectifs, (4) les canaux et supports de communication et (5) l'évaluation.

Le point de départ du plan de communication consiste à rappeler la vision et la stratégie de l'ADEPME. Ainsi, un plan de communication n'est pas une fin en soi, ou une activité à mener de façon « routinière » et ponctuelle. Il doit répondre à des objectifs stratégiques de l'Agence et doit être un moyen parmi d'autres pour atteindre ces objectifs. D'où la nécessité de commencer

par le rappel de ces objectifs stratégiques de l'ADEPME et de concevoir par la suite les actions de communication qui vont aider à atteindre ces objectifs.

La **2^{ème} étape est d'identifier les parties prenantes** : Pour être efficace, la communication doit s'adresser à des cibles à même de retenir leur attention. Elle doit être différenciée car l'on ne peut communiquer de la même façon lorsque l'on s'adresse à une PME sénégalaise ou lorsque l'on cible des institutions internationales. Il faut donc segmenter les acteurs pour pouvoir orienter une politique de communication.

La **3^{ème} étape est de définir les objectifs de la communication** (globaux et par cible) Il s'agit de traduire les orientations stratégiques de l'ADEPME en objectifs pour les actions de communication. Ces derniers seront divisés en objectifs globaux valables pour toutes les cibles, et en objectifs spécifiques pour chaque catégorie d'acteurs. Pour arriver à bien définir de tels objectifs, il est souvent utile de se poser les questions suivantes, pour chaque cible :

- Que veut-on qu'elles sachent ? C'est le contenu du message à faire passer par l'ADEPME
- Que veut-on qu'elles pensent? C'est la perception du message qui doit rester chez la personne
- Que veut-on qu'elles fassent? C'est l'action que l'on souhaite voir chez la personne après avoir perçu le message transmis

La **4^{ème} étape consiste à définir les canaux de communication** les plus pertinents à utiliser pour faire passer les messages. Il peut s'agir de la presse écrite quotidienne, de la presse spécialisée, de la télévision, de la radio ou des évènements (salons, conférences, réunions régulières avec les partenaires etc.), des sites Web, des médias sociaux. Il y a également le choix des dates de la communication. Puis vient le plan d'action qui traduit le « comment » mettre en œuvre la communication.

Enfin, la **5^{ème} et dernière étape est celle de l'évaluation** : cette étape est souvent négligée, bien qu'elle soit nécessaire pour ajuster les actions et savoir si elles ont contribué à l'impact voulu. Il est donc important de prévoir cette activité, dès le départ, dans le plan de communication et d'indiquer les critères d'évaluation qui seront appliqués.

Bien évidemment sans oublier la mise en œuvre...

A moyen terme :

- Les rapports annuels devront être publiés chaque année (même si seulement en format électronique) et utilisés comme outil de commercialisation pour l'Agence et pour augmenter

sa visibilité et crédibilité.

- Développer des directives relatives à l'image de marque (ex : Charte de Communication) afin de construire une image de marque consistante au travers des différents canaux de communications. Ceux-là incluent les présentations PowerPoint, les rapports, newsletters, site internet etc.
- L'ADEPME devrait considérer avoir une Newsletter comme moyen de communication avec ses parties prenantes. Cependant, le contenu de cette dernière devrait être orienté au travers de sujets relevant, présenter une liste d'activités menées par l'Agence et les résultats positifs achevés. Il peut être aussi un moyen pour donner de la visibilité à ses clients, en présentant certaines de leurs initiatives (ex « Client du mois » ; « success stories »).

L'ADEPME doit construire une présence sur internet dynamique, interactive et pertinente à travers notamment son propre site internet et les réseaux sociaux

A court terme :

- Le site internet de l'ADEPME devrait être mis à jour et enrichi de contenu informationnel aussi bien sur l'institution que sur son offre de services.
- Les rapports d'activités et tous autres documents utiles devraient être accessibles sur le site internet.
- Créer des directives et des responsabilités claires quant à la gestion et à la mise à jour du site.
- Raviver sa présence sur les réseaux sociaux tel que Facebook, Twitter et LinkedIn.
- Rendre fonctionnel la demande d'encadrement des clients à travers son site internet avec des responsabilités et des directives derrière précises (qui la reçoit, qui l'analyse etc.)

A moyen terme :

- Restructurer le site internet et ses fonctionnalités connexes afin de permettre :
 - Une identité visuelle claire
 - Un espace réservé à ses clients pouvant leur fournir des informations de valeur sur les opportunités d'affaires, contacts etc.
 - Une meilleure visibilité pour ses clients en leur fournissant un espace sur son site internet. Par exemple, un répertoire des clients avec un moteur de recherche permettant d'affiner la recherche par secteur/type de produit.
 - Une section soulignant les résultats de l'Agence, les activités et événements à venir.

C Produits et Services

Défi : Le système de mesure ne fournit pas les informations pertinentes concernant l'impact des services

- L'absence de la mesure de la satisfaction client comme élément clé du système de mesure ainsi que le focus sur les extrants fait que l'Agence ne réussit pas à collecter de façon systématique des informations pouvant aider à la révision et à la mise à jour du portfolio de services.
- Pour la suite, il sera conseillé de mettre en œuvre un système de mesure de résultats qui ne se limite pas à reporter sur les extrants mais qui pourra inclure la mesure de la satisfaction client ainsi que des informations concernant les résultats et l'impact. L'agence devra alors utiliser ces informations pour alimenter son processus stratégique et améliorer continuellement son portfolio des services.

C Produits et Services

Défi : L'offre de services n'est pas suffisamment innovante

Le mandat de l'organisation fait que l'ADEPME assiste principalement des entrepreneurs avec un bas niveau de sophistication.

Toutefois l'évolution technologique fait qu'une agence développement devrait préparer les entreprises à adopter de façon plus prééminente les nouvelles technologies tant au niveau de leur gestion qu'au niveau des leurs opérations.

Défi : L'information générée par le système de mesure de résultats n'a pas de valeur stratégique

Recommandations

L'ADEPME doit prendre en compte l'analyse de résultats dans la prise de décision stratégique. Pour cela, elle doit améliorer de manière significative son système de mesure et de suivi de la performance devant comprendre les composantes suivantes :

1. Un objectif ambitieux, collectif et quantifiable qui fait office de « phare dans la nuit », définissant la direction vers laquelle toute l'action est concentrée.
2. Une corrélation claire entre les indicateurs et les objectifs stratégiques définis
3. Un graphe de mesure avec une arborescence logique entre les indicateurs pour les intrants, extrants et livrables
4. Une définition complète pour chaque indicateur, y compris sa signification dans le cadre de la stratégie et du système de mesure, la source des données, les responsabilités, les formules, la fréquence, les cibles et le principe de l'établissement des cibles, le point de départ et les hypothèses.
5. Des indicateurs déclinés ou partiellement déclinés pour tout le personnel, pour identifier la contribution de chacun aux objectifs stratégiques majeurs.
6. Une palette de mesures distribuées sur toutes les parties de l'organisation et tous les types d'activité
7. Un système de valorisation et de récompense basé sur les indicateurs pour renforcer les attitudes positives et les bons résultats.
8. Un CRM qui permet d'obtenir et de traiter toutes données concernant la performance liée au client
9. Un audit interne pour évaluer la qualité de l'information produite concernant les résultats
10. Le compte-rendu régulier des résultats au DG et au conseil de surveillance, mais aussi le partage de ceux-ci avec l'ensemble de l'organisation.
11. Une large communication des résultats publiés comme base à l'attribution des ressources, au soutien à l'innovation, à la formation et l'amélioration et aux récompenses.
12. Un tableau de bord semi-automatisé privilégiant l'aspect graphique, qui permettra de manière instantanée la visualisation de l'information et l'analyse des tendances à tous les niveaux.

S'il est bien exécuté, un système complet de mesure de la performance renforce la direction souhaitée du changement grâce à des mécanismes inhérents de retour d'information et constitue donc un outil crucial pour la mise en œuvre de la stratégie.

Recommandations

L'ADEPME devrait collecter et évaluer la satisfaction de ses clients de manière plus effective et utiliser les résultats de ces enquêtes pour comprendre l'efficacité de ses activités, la probabilité de réaliser un impact et d'ajuster ses services en fonction.

A court et moyen terme :

- Etablir des objectifs clairs de mesure de satisfaction. Identifier le public cible.
- Mettre en place des processus assurant la collecte systématique des données sur la satisfaction du client. Cette collecte doit être faite de manière centralisée et harmonisée.
- Assurer un système cohérent pour analyser et mesurer les résultats.
- Revoir régulièrement le contenu et la fréquence des enquêtes de satisfaction.
- Un Net Promoter Score (NPS) pourrait être considéré comme un indicateur additionnel de satisfaction.
- Considérer des alternatives aux enquêtes traditionnelles. Par exemple, des groupes cibles ou des enquêtes à plus petite échelle. Ne pas oublier de prendre en compte le sentiment de lassitude à l'égard des enquêtes (« survey fatigue »).
- Les questions de l'enquête devront être revues lorsque l'ADPME développe ou modifie son cadre de mesure de résultat de manière à ce qu'elles fournissent des informations pertinentes pour l'amélioration et le développement des services (Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Qu'est ce qui a besoin d'être amélioré ? etc.).

Analyse Détailée des Résultats

**Programme d'analyse comparative des
organisations de promotion du commerce**

Rapport d'évaluation assistée de

**Agence de Développement et
d'Encadrement des Petites et
Moyennes Entreprises**

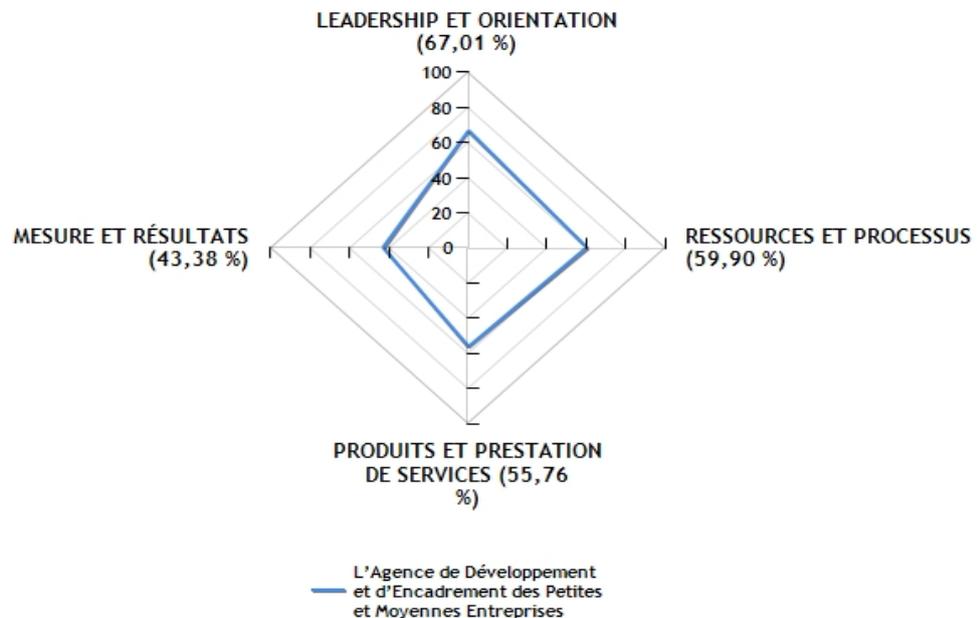
Sénégal



Analyse Détaillée des Résultats

Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises

Résultat global: 56.51%

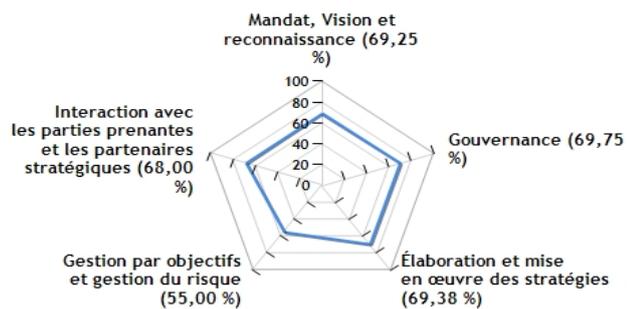


© ITC. All Rights Reserved

A

LEADERSHIP ET ORIENTATION STRATEGIQUE

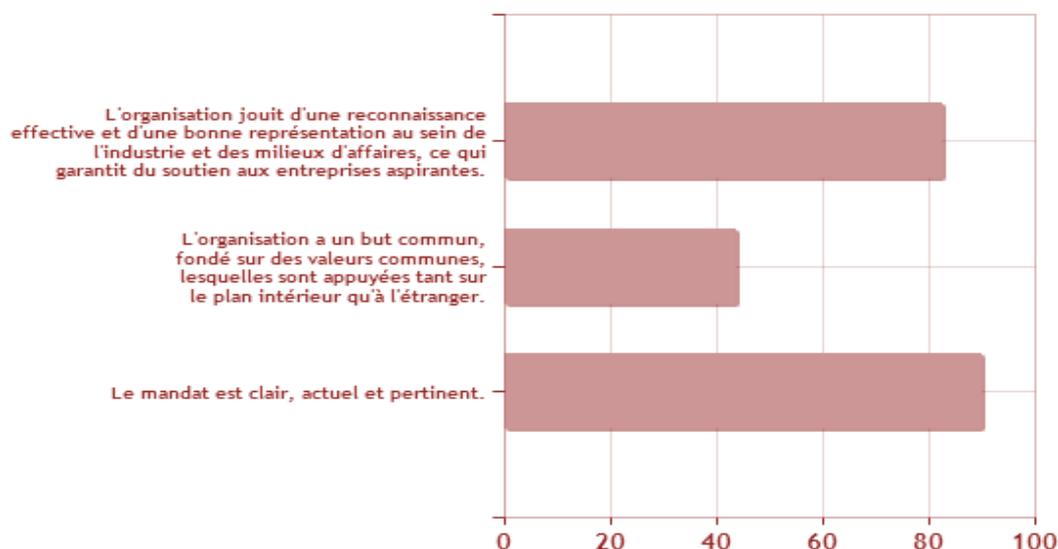
LA PERTINENCE DU MANDAT ET LA MESURE DANS LAQUELLE L'ORGANISATION POSSEDE LA GOUVERNANCE, LA STRATEGIE ET LES PARTENARIATS PERMETTANT DE L'ACCOMPLIR



L'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises

© ITC. All Rights Reserved

A1 / Mandat, vision et reconnaissance 69.25 %



© ITC. All Rights Reserved

A1.1 / Le mandat est clair, actuel et pertinent 90.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
A.1.1.1. Clarté du mandat	Clair, simple et non équivoque.	100,00 %	Clair, simple et non équivoque.
A.1.1.2. Clarté des rôles et des limites	Clair. Les lacunes ou les chevauchements sont explicites et bien gérés.	75,00 %	Clair, non équivoque et sans lacunes. Les rôles ou les limites ne chevauchent pas ceux ou celles d'autres organisations.
A.1.1.3. Autonomie de l'organisation dans l'exécution de son mandat (y compris dans l'établissement de stratégies, la dotation budgétaire et le recrutement)	Appropriée; exerce ses activités sans entraves en général.	75,00 %	Autonomie appropriée; autorisée à exercer librement ses activités.

A.1.1.4. Actualité du mandat : Celui-ci est en adéquation avec les priorités du pays en ce qui a trait au développement et aux dimensions sociale et économique.	Le mandat est en parfaite adéquation avec les priorités.	100,00 %	Le mandat est en parfaite adéquation avec les priorités.
A.1.1.5. Souplesse du mandat et cadre législatif nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'exportation (SNE) y afférent	Suffisamment souple, cadre législatif habilitant.	100,00 %	Suffisamment souple, cadre législatif habilitant.
A.1.1.6. Niveau de représentation de l'organisation auprès des instances qui examinent le mandat et le cadre législatif	Représentée de manière adéquate auprès des principales instances.	100,00 %	Représentée de manière adéquate auprès des principales instances.

A1.2 / L'organisation a un but commun, fondé sur des valeurs communes, lesquelles sont appuyées tant sur le plan intérieur qu'à l'étranger 43.75 %

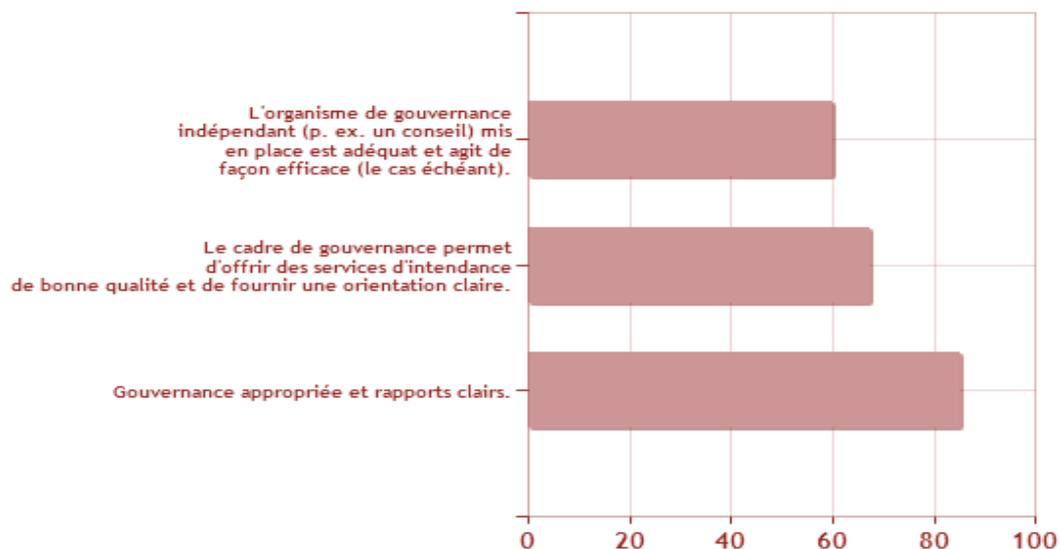
Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
A1.2.1 La Vision correspond au mandat.	Le but commun correspond plus ou moins au mandat.	50,00 %	Le but commun correspond en fait au mandat en tout point.
A1.2.2 La Vision est adaptée au contexte national et concorde avec les capacités organisationnelles (qu'il soit trop ou insuffisamment ambitieux).	Adapté et concret en général.	75,00 %	Adapté, concret et clairement énoncé.
A1.2.3 Le but commun correspond au point de vue des clients et des parties prenantes.	Correspond plus ou moins au point de vue des clients et des parties prenantes, ou correspond davantage au point de vue des uns qu'à celui des autres.	50,00 %	Correspond en fait au point de vue des clients et des parties prenantes, lesquels prennent part à la fixation et à l'actualisation du but commun.
A1.2.4 Le but commun correspond au point de vue des clients et des parties prenantes.	Plus ou moins cohérents, ou présentent des incohérences importantes auxquelles on ne s'est pas encore attaqué.	50,00 %	Parfaitement cohérents.

<p>A1.2.5 La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) fait partie intégrante des valeurs organisationnelles communes.</p>	<p>Les enjeux de la RSE ne sont pas pris en considération.</p>	<p>0,00 %</p>	<p>Tous les enjeux de la RSE, y compris les préoccupations exprimées par plusieurs parties prenantes, font partie intégrante de valeurs communes assorties de lignes directrices opérationnelles claires, et le personnel ainsi que les clients y donnent suite et prennent effectivement des mesures en ce sens.</p>
<p>A1.2.6 Le but commun et les valeurs sont communiqués au personnel de façon claire et efficace.</p>	<p>Ne sont pas communiqués en bonne et due forme.</p>	<p>25,00 %</p>	<p>Sont communiqués en bonne et due forme périodiquement et la direction s'y conforme et donne l'exemple.</p>
<p>A.1.2.7 Le personnel a connaissance du but commun et des valeurs.</p>	<p>Peu de membres du personnel en ont connaissance ou s'y rallient.</p>	<p>25,00 %</p>	<p>Tous les membres du personnel en ont connaissance et s'y rallient, et les mesures qu'ils prennent en témoignent.</p>
<p>A.1.2.8 Gestion de l'intégrité.</p>	<p>Tous les membres du personnel doivent signer le code de déontologie et/ou le code de conduite en vigueur.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Un code de conduite exhaustif, incluant explicitement les exigences ou dispositions prévues pour l'encadrement des pratiques de lutte contre la corruption et la subornation, est en vigueur. Tous les membres du personnel doivent signer une déclaration d'acceptation du code de déontologie et/ou du code de conduite en vigueur et signaler tout conflit d'intérêt.</p>
<p>A.1.2.9 Le personnel prend part active à la détermination et à l'actualisation du but et des valeurs.</p>	<p>Le personnel y prend part active en général.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>La participation du personnel est considérée comme contributive et déterminante.</p>

A1.3 / L'organisation jouit d'une reconnaissance effective et d'une bonne représentation au sein de l'industrie et des milieux d'affaires, ce qui garantit du soutien aux entreprises aspirantes 82.50 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
<p>A1.3.1 L'organisation jouit d'une reconnaissance effective de l'industrie et des milieux d'affaires.</p>	<p>L'organisation jouit d'une reconnaissance effective à titre de représentante de l'industrie et des milieux d'affaires du pays.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>L'organisation est largement reconnue comme principale représentante de l'industrie et des milieux d'affaires du pays.</p>
<p>A1.3.2 L'organisation est représentée au sein des principaux conseils et groupes consultatifs débattant de questions touchant au contexte commercial et aux politiques commerciales, à l'échelle nationale.</p>	<p>L'organisation est représentée au sein des principaux conseils et groupes consultatifs.</p>	<p>100,00 %</p>	<p>L'organisation est représentée au sein des principaux conseils et groupes consultatifs.</p>
<p>A1.3.3 L'organisation travaille en collaboration avec les parties prenantes, les partenaires et les réseaux d'acteurs afin de s'assurer que toutes les entreprises aspirant à se perfectionner, à étendre leurs activités ou à stimuler leurs exportations, aient accès à des informations pertinentes.</p>	<p>L'organisation travaille en collaboration avec les parties prenantes, les partenaires et les réseaux d'acteurs pour s'en assurer.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>L'organisation établit un plan de collaboration en bonne et due forme et travaille activement en collaboration avec les parties prenantes, les partenaires et les réseaux d'acteurs pour s'en assurer.</p>

A2 / Gouvernance 69.75 %



© ITC. All Rights Reserved

A2.1 / Gouvernance appropriée et rapports clairs 85.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
A2.1.1. Le cadre est adapté à l'organisation et dûment énoncé.	Le cadre est très explicite et adapté à l'organisation. Celui-ci a fait ses preuves et a été adopté officiellement.	100,00 %	Le cadre est très explicite et adapté à l'organisation. Celui-ci a fait ses preuves et a été adopté officiellement.
A2.1.2 Le cadre est conforme à l'environnement juridique.	Cadre parfaitement cohérent, qui s'inscrit dans un contexte juridique très clairement défini.	100,00 %	Cadre parfaitement cohérent, qui s'inscrit dans un contexte juridique très clairement défini.
A2.1.3 Les rapports hiérarchiques sont clairs.	Rapports bien précis et documentés (p. ex. à l'aide d'un organigramme), qui fonctionnent bien.	100,00 %	Rapports bien précis et documentés (p. ex. à l'aide d'un organigramme), qui fonctionnent bien.

A2.1.4 Des procédures adéquates, ainsi que des termes de référence, sont prescrits.	Procédures mises en place et documentées.	50,00 %	Des procédures claires ont été mises en place. Celles-ci sont en vigueur et respectées. Des mécanismes d'examen sont mis en œuvre.
--	---	---------	--

A2.2 / Le cadre de gouvernance permet d'offrir des services d'intendance de bonne qualité et de fournir une orientation claire 67.50 %

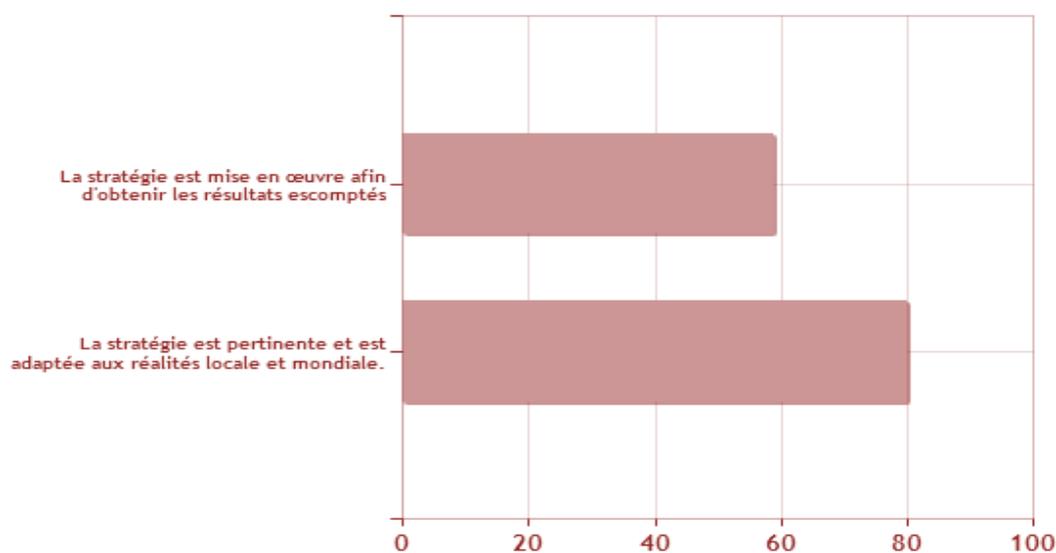
Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
A2.2.1 Le cadre permet d'établir des priorités stratégiques qui viennent appuyer les priorités du pays en matière d'exportations et de développement.	Des priorités sont établies, et elles sont en parfaite adéquation avec les priorités du pays en matière de développement et d'exportations, et viennent appuyer ces dernières.	100,00 %	Des priorités sont établies, et elles sont en parfaite adéquation avec les priorités du pays en matière de développement et d'exportations, et viennent appuyer ces dernières.
A2.2.2 La stratégie ainsi que les seuils de tolérance à l'égard du risque sont établis.	Aucune stratégie formelle à l'égard du risque, réagit négativement au risque.	25,00 %	La stratégie à l'égard du risque est en vigueur et est appliquée. Les seuils de tolérance à l'égard du risque sont établis.
A2.2.3 L'accent est mis sur les résultats.	L'accent est mis sur les extrants et les résultats.	75,00 %	L'accent est essentiellement mis sur les résultats.

A2.3 / L'organisme de gouvernance indépendant (p. ex. un conseil) mis en place est adéquat et agit de façon efficace (le cas échéant) 60.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
A2.3.1 La composition du conseil est représentative des principaux groupes de parties prenantes et permet de garantir une identité de vues suffisante des contextes économique et commercial.	Est suffisamment représentative et efficace.	75,00 %	Est suffisamment représentative, efficace et tournée vers l'avenir.
A2.3.2 Le processus de nomination est transparent.	Le processus est transparent en grande partie.	75,00 %	Le processus s'effectue en toute transparence.
A2.3.3 La composition du conseil est revue et actualisée de façon appropriée.	Est revue et actualisée de façon appropriée.	75,00 %	Est revue et actualisée de façon appropriée, aux fins de combler des lacunes administratives ou de répondre à des besoins spécifiques.
A2.3.4 Les termes de référence sont clairs en ce qui concerne le mandat, la délégation, les attributions, la redevabilité, la probité et le leadership, les droits de vote et la rétribution.	Les termes de référence sont suffisamment clairs et sont respectés en grande partie.	50,00 %	Les termes de référence sont clairs, complets, précis et appliqués de façon uniforme.
A2.3.5 Les conflits d'intérêt sont signalés, puis consignés dans un registre et gérés.	Aucun conflit n'est signalé.	25,00 %	Les conflits sont signalés, consignés dans un registre, puis gérés de manière adéquate et cohérente.
A2.3.6 Un processus d'évaluation de la performance a été mis en place à l'intention du conseil et de chaque membre du conseil.	Processus inexistant.	0,00 %	Un auto-examen et des processus d'évaluation de la performance ont été mis en place à l'intention du conseil et de chaque membre du conseil, puis sont menés à bien.

A2.3.7 Le conseil met l'accent sur la stratégie et les résultats.	Le conseil met l'accent sur les questions d'ordre stratégique et intervient parfois dans les activités opérationnelles.	75,00 %	Le conseil continue de mettre l'accent sur la stratégie et les résultats.
--	---	---------	---

A3 / Elaboration et mise en œuvre des stratégies 69.38 %



© ITC. All Rights Reserved

A3.1 / La stratégie est pertinente et est adaptée aux réalités locale et mondiale 80.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
A3.1.1 Un processus a été mis en place pour élaborer et analyser la stratégie.	Oui, un processus clairement énoncé a été mis en place aux fins de l'élaboration et de l'analyse, et celui-ci est respecté en général.	75,00 %	Oui, un processus clairement énoncé a été mis en place aux fins de l'élaboration et de l'analyse, et celui-ci est respecté en général. Le personnel en a été informé.
A3.1.2 Un centre de responsabilité unique et clairement désigné a été mis en place pour assurer la prise en charge de la stratégie.	Un centre de responsabilité unique et clairement désigné a été mis en place, et les membres du personnel savent qui doit prendre en charge la stratégie.	100,00 %	Un centre de responsabilité unique et clairement désigné a été mis en place, et les membres du personnel savent qui doit prendre en charge la stratégie.

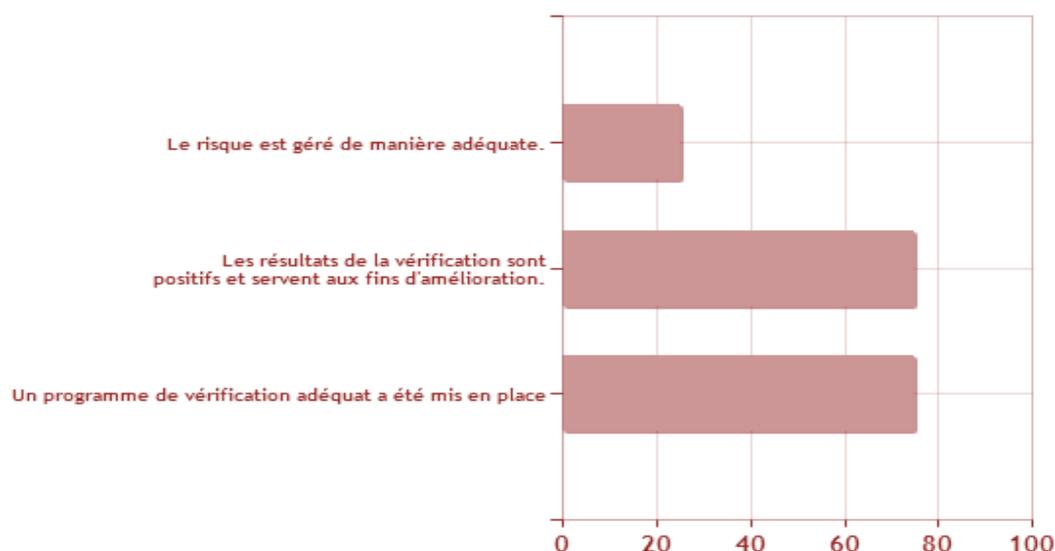
A3.1.3 Le processus d'élaboration de la stratégie est adapté aux priorités en matière de stratégie nationale d'exportation (SNE).	Un processus bien établi a été mis en place pour permettre l'adaptation à la SNE et celui-ci est pleinement efficace.	100,00 %	Un processus bien établi a été mis en place pour permettre l'adaptation à la SNE et celui-ci est pleinement efficace.
A3.1.4 Les besoins des clients et des parties prenantes sont pris en considération dans le cadre de l'élaboration et de l'analyse de la stratégie.	Leurs besoins sont analysés.	50,00 %	Leurs besoins sont analysés, et les points de vue du client et des parties prenantes sont un élément clé du processus.
A3.1.5 La clientèle est divisée en segments.	Oui, la segmentation permet d'accorder la priorité voulue aux groupes cibles.	75,00 %	Oui, la segmentation permet d'accorder la priorité voulue aux groupes et aux marchés cibles, et ce, de manière précise.
A3.1.6 Une évaluation officielle de l'environnement opérationnel, y compris une analyse de l'environnement régional, national et mondial, sont effectuées.	Oui, une évaluation complète assortie d'une analyse au bon niveau.	75,00 %	Oui, une évaluation globale effectuée à l'aide d'outils comme l'analyse des facteurs politiques, économiques, sociodémographiques, technologiques et environnementaux (PESTE). Cette évaluation couvre plusieurs horizons prévisionnels, anticipe plusieurs scénarios et inclut l'avis d'experts.
A3.1.7 Les membres du personnel compétents expriment leurs points de vue.	Tous les membres du personnel compétents expriment leurs points de vue dans le cadre d'un processus continu auquel ils participent activement.	100,00 %	Tous les membres du personnel compétents expriment leurs points de vue dans le cadre d'un processus continu auquel ils participent activement.
A3.1.8 La stratégie est mise à jour au besoin.	La stratégie est mise à jour annuellement dans le cadre d'un processus permanent.	75,00 %	La stratégie est mise à jour annuellement dans le cadre d'un processus permanent, ou en réponse à une crise ou à des situations entraînant des changements extrêmes.

A3.2 / La stratégie est mise en œuvre afin d'obtenir les résultats escomptés 58.75 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
A3.2.1 Établissement d'une stratégie et d'objectifs stratégiques lors de réunions de l'organe supérieur de direction.	Entre 20 et 50 pour cent du temps.	50,00 %	Objectif principal.
A3.2.2 Affectation des ressources à l'égard des objectifs stratégiques.	L'affectation des ressources s'effectue de manière uniforme, afin de faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques à l'aide de critères ou de processus de base.	75,00 %	L'affectation des ressources s'effectue de manière uniforme, en fonction d'un ensemble structuré et explicite de critères.
A3.2.3 Utilisation d'une stratégie à l'égard de la planification opérationnelle.	Constitue la base de toute la planification.	75,00 %	Constitue la base de toute la planification et s'appuie sur des stratégies organisationnelles clés comme les RH ou les TI.
A3.2.4 Utilisation de mesures et de cibles dans le cadre de la planification.	Les mesures et les cibles sont explicites et incluses dans tous les plans d'exploitation.	75,00 %	Les mesures et les cibles sont explicites dans tous les plans d'exploitation et sont reprises dans les plans d'activité professionnelle individuels.
A3.2.5 Adéquation de la structure organisationnelle avec la stratégie.	La structure organisationnelle est en adéquation avec la stratégie dans une large mesure.	75,00 %	La structure organisationnelle est en adéquation avec la stratégie.
A3.2.6 La stratégie est communiquée sur le plan interne.	La stratégie est parfois communiquée, ou elle l'est par à-coups.	25,00 %	La stratégie est communiquée activement et périodiquement, et est à la base des cours d'accueil et d'orientation et des formations.

A3.2.7 La stratégie est communiquée sur le plan externe.	La stratégie est parfois communiquée, ou elle l'est par à-coups.	25,00 %	La stratégie est communiquée de manière stratégique et adéquate à l'extérieur de l'organisation.
---	--	---------	--

A4 / Gestion par objectifs et gestion du risque 55.00 %



© ITC. All Rights Reserved

A4.1 / Un programme de vérification adéquat a été mis en place 75.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
A4.1.1 Divulgence des données financières et non financières.	Oui, divulgation des données financières et non financières, sous réserve de certaines restrictions.	75,00 %	Oui, divulgation intégrale des données financières et non financières.
A4.1.2 Un système de vérification interne a été mis en place.	Le vérificateur interne est indépendant de la direction et se charge d'effectuer des contrôles réguliers.	75,00 %	Le vérificateur interne est indépendant de la direction. Il se charge d'effectuer des contrôles réguliers et fournit des orientations aux fins d'amélioration.

A4.1.3 Un programme de vérification externe a été mis en place.	Des vérifications externes sont effectuées périodiquement et le vérificateur externe est indépendant.	75,00 %	Des vérifications externes sont effectuées périodiquement et le vérificateur externe est indépendant, conformément aux normes internationales.
--	---	---------	--

A4.2 /Les résultats de la vérification sont positifs et servent aux fins d'amélioration 75.00 %

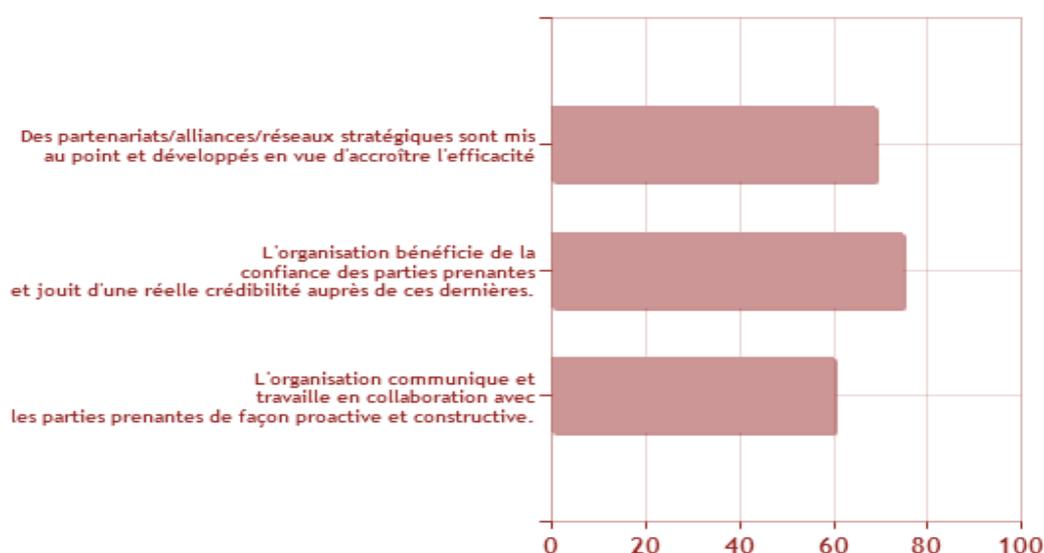
Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
A4.2.1 Échelle de cotation et résultats de la vérification.	Bons résultats ou résultats satisfaisants obtenus lors de la vérification; quelques constatations.	75,00 %	Les résultats obtenus lors de la vérification sont toujours très bons ou excellents; seulement quelques constatations de moindre importance.
A4.2.2 Plans d'action pour l'amélioration des secteurs signalés lors de la vérification.	Oui, l'organisation travaille en collaboration avec les vérificateurs interne et externe, de façon positive et proactive, afin d'améliorer la performance et l'établissement de rapports.	75,00 %	Oui, l'organisation travaille en collaboration avec les vérificateurs et avec d'autres organisations apparentées ou similaires, de façon positive et proactive, afin d'améliorer et d'harmoniser la présentation de l'information sur la performance dans l'ensemble du secteur.

A4.3/ Le risque est géré de manière adéquate 25.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
A4.3.1 Intégration de la gestion du risque dans la gestion quotidienne des affaires courantes.	Ad-hoc.	25,00 %	Intégrée dans la gestion quotidienne des affaires courantes.

A4.3.2 Approche de l'organisation en matière de gestion du risque.	Cela est vu comme une mesure de vérification du respect de la loi et des règlements.	25,00 %	Considérée comme une valeur ajoutée, approche universellement acceptée.
A4.3.3 Planification à l'égard des risques stratégiques et des risques à l'échelle mondiale.	L'organisation y accorde une certaine importance dans le cadre du processus général de planification, néanmoins la planification n'est ni structurée ni systématique.	25,00 %	L'organisation met en œuvre des plans exhaustifs à l'égard des risques stratégiques et des risques à l'échelle mondiale, et elle recourt systématiquement à des techniques comme la création de scénarios.
A4.3.4 Planification de la continuité des opérations (PCO).	Planification de base.	25,00 %	Planification exhaustive.
A4.3.5 L'organisation recourt à des plans de continuité des opérations (PCO).	Les plans ne sont pas mis à jour régulièrement. Aucune formation n'est offerte. Aucune mise à l'essai.	25,00 %	Les plans sont mis à jour régulièrement. Les mises à l'essai et les cas de défaillance ou de faillite d'entreprise servent à accroître la capacité de réaction.

A5 / Interaction avec les parties prenantes et les partenaires stratégiques 68.00 %



© ITC. All Rights Reserved

A5.1 / L'organisation communique et travaille en collaboration avec les parties prenantes de façon proactive et constructive 60.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
A5.1.1 Réponse fournie par l'organisation aux demandes des parties prenantes.	L'organisation fait de son mieux.	75,00 %	L'organisation répond pleinement à leurs demandes.
A5.1.2 Compréhension manifestée à l'égard des points de vue des parties prenantes.	L'organisation s'efforce de comprendre les éléments et les motifs sous-jacents à ces demandes.	75,00 %	L'organisation s'enquiert activement du point de vue des parties prenantes afin d'anticiper leurs demandes.
A5.1.3 Protocoles de communication avec les groupes de parties prenantes.	Certains protocoles ont été mis en place.	25,00 %	Des protocoles explicites ont été mis en place et sont connus de l'ensemble des membres de l'organisation qui s'en servent pour communiquer efficacement.

A5.2 / L'organisation bénéficie de la confiance des parties prenantes et jouit d'une réelle crédibilité auprès de ces dernières 75.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
A5.2.1 La partie prenante a confiance dans la capacité de l'organisation à être efficace et à la hauteur de ce qu'on attend d'elle.	Le seuil de confiance en l'organisation est bon.	75,00 %	Le seuil de confiance en l'organisation est élevé.
A5.2.2 En raison de la confiance qu'elle témoigne à l'organisation, la partie prenante souhaite connaître l'avis de l'organisation et lui demande conseil.	Souvent, mais d'habitude sur des questions touchant le mandat.	75,00 %	De l'avis général, l'organisation est aux avant-postes dans les secteurs ayant trait directement au mandat.

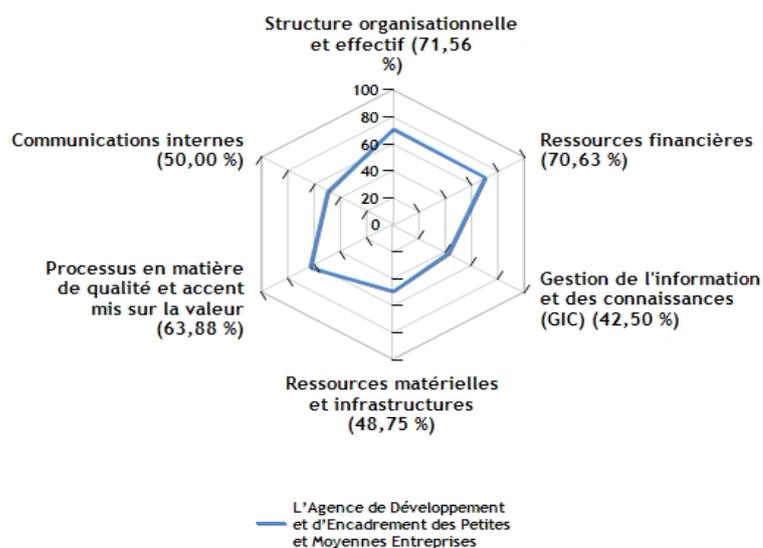
A5.3 / Des partenariats/alliances/réseaux stratégiques sont mis au point et développés en vue d'accroître l'efficacité 68.75 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
A5.3.1 Approche favorisant le développement de partenariats stratégiques.	Approche proactive. Les partenaires stratégiques sont essentiels à l'atteinte des objectifs stratégiques.	100,00 %	Approche proactive. Les partenaires stratégiques sont essentiels à l'atteinte des objectifs stratégiques.
A5.3.2 Objectifs des partenariats stratégiques.	L'organisation a établi des objectifs pour tous les partenariats, mais elle établit des objectifs communs uniquement pour certains d'entre eux.	50,00 %	L'organisation établit conjointement des objectifs communs et documentés pour tous les partenariats. Ces objectifs sont adaptés à chaque partenariat (protocole d'entente, accord juridique) et comprennent notamment les attentes, les livrables, les résultats, les obligations, les PI, de l'information sur la résolution de conflits, etc.
A5.3.3 Gestion et prise en charge des partenariats stratégiques.	Des responsabilités ayant trait à la gestion des relations sont établies pour certains partenariats.	50,00 %	Des responsabilités claires ayant trait à la gestion des relations sont établies pour les partenariats, et celles-ci sont exercées de façon efficace.
A5.3.4 Examen de l'actualité, de la pertinence et de l'efficacité des relations stratégiques.	L'organisation examine périodiquement ces aspects, au cas par cas, pour l'ensemble du portefeuille. La plupart des ententes conclues sont actives et efficaces.	75,00 %	L'organisation examine périodiquement ces aspects, au cas par cas, pour l'ensemble du portefeuille, afin que tous les composants du portefeuille soient toujours en adéquation avec la stratégie. Des mises au point postérieures à l'examen sont effectuées au besoin. La plupart des partenariats sont actifs, utiles et efficaces.

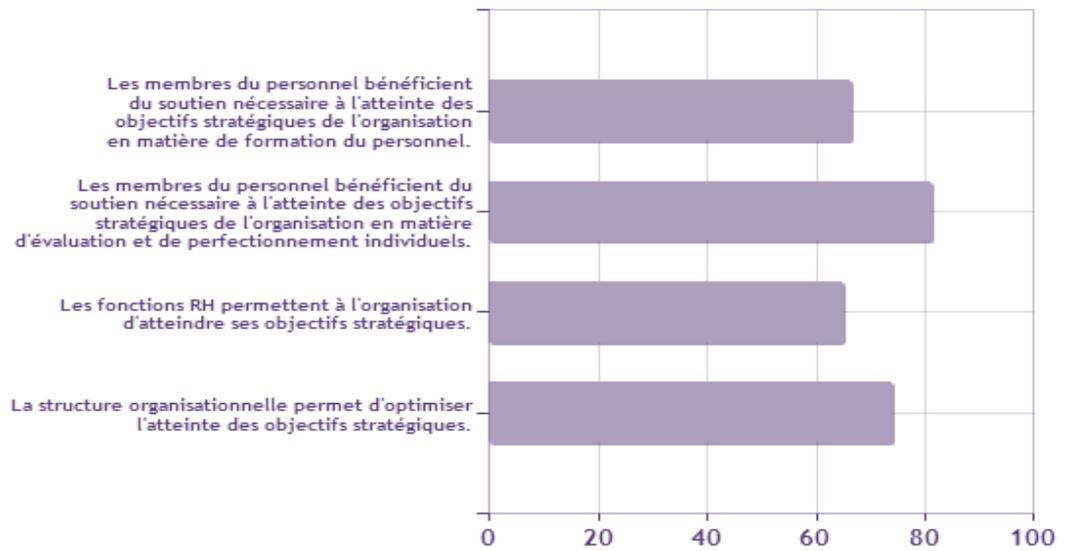
B

RESSOURCES ET PROCESSUS

L'HABILITÉ DE L'ORGANISATION À ACCÉDER AUX RESSOURCES ET LES PROCESSUS AINSI QUE SA CAPACITÉ À GÉRER SES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES, ACTIFS ET INFORMATIONS.



B1 / Structure organisationnelle et effectif 71.56 %



© ITC. All Rights Reserved

B1.1 / La structure organisationnelle permet d'optimiser l'atteinte des objectifs stratégiques 73.75 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
B1.1.1 Critères touchant la structure organisationnelle, la conception et les analyses.	Analyse visant à améliorer l'efficacité de l'exécution.	50,00 %	Analyse et conception d'une structure organisationnelle visant à obtenir des résultats conformes aux priorités stratégiques.
B1.1.2 Capacité à apporter des modifications à la structure organisationnelle.	Les processus visant à faciliter les modifications apportées à la structure organisationnelle, qui ont été mis en place, permettent à l'organisation d'y apporter des modifications en temps opportun, au besoin.	75,00 %	Les processus qui ont été mis en place, ayant trait aux analyses et à la structure organisationnelle, confèrent à l'organisation une souplesse maximale.
B1.1.3 Clarté des rôles.	Les rôles sont suffisamment clairs.	75,00 %	Tous les rôles sont clairement définis et non équivoques.

B1.1.4 Capacité à adapter les rôles occupés par le personnel ou à y à apporter des modifications.	L'organisation est en mesure de répondre aux besoins évolutifs en matière de ressources, afin d'optimiser l'exécution.	100,00 %	L'organisation est en mesure de répondre aux besoins évolutifs en matière de ressources, afin d'optimiser l'exécution.
B1.1.5 Communication et flux des travaux entre les divers secteurs organisationnels (y compris sur les plans intraterritorial et extraterritorial, le cas échéant).	Le flux des communications et des travaux entre les divers services et l'ensemble de l'organisation ne pose pas problème en général. Et, les problèmes qui surgissent sont réglés.	75,00 %	Le flux des communications et des travaux entre les divers services et l'ensemble de l'organisation, ne pose aucun problème et n'affecte aucunement l'efficacité de l'organisation. La structure organisationnelle en soi permet de réduire au minimum les problèmes liés au flux des communications et des travaux.
B1.1.6 Problèmes avec la prise en charge et répartition des tâches dans l'ensemble de l'organisation.	Présente quelques lacunes auxquelles l'organisation a remédié de manière adéquate.	75,00 %	Les doubles emplois sont réduits au minimum. Aucune lacune flagrante attribuable à la prise en charge.

B1.2 / Les fonctions RH permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques 65.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
B1.2.1 Des liens existent entre les objectifs stratégiques et la stratégie en matière de ressources humaines.	Harmonisation partielle, mais progressive, de la stratégie en matière de ressources humaines, assortie d'un plan à moyen terme de RH.	50,00 %	La stratégie en matière de ressources humaines et la planification des RH sont en adéquation avec les objectifs stratégiques, lesquels ont été mis en œuvre comme prévu. Les RH offrent des conseils au chapitre de la planification de la capacité, dans le cadre de la planification

			opérationnelle effectuée à l'échelle de l'organisation.
B1.2.2 Planification des RH et suivi.	Plan de RH bien conçu. Suivi cohérent.	75,00 %	Plan de RH bien conçu et assorti de cibles claires. Suivi uniforme. Des mises au point sont effectuées au besoin.
B1.2.3 Analyse des niveaux de ressources.	Analyse effectuée régulièrement.	75,00 %	Analyse effectuée régulièrement et tenant compte des éléments déclencheurs identifiés.
B1.2.4 Évaluation des compétences.	Les exigences stratégiques de l'organisation sont évaluées et les compétences requises sont identifiées.	75,00 %	Les exigences stratégiques de l'organisation sont évaluées et les compétences requises sont identifiées. Un cadre formel de compétences régit tous les rôles.
B1.2.5 Les membres du personnel traitant directement avec les clients possèdent une expérience acquise dans le secteur privé, ou une expérience propre à un secteur d'activité particulière, ou une expérience en matière de gestion des comptes, en rapport avec le rôle qu'ils occupent.	Entre 60% et 80% des membres du personnel possède une telle expérience.	75,00 %	Plus de 80 % des membres du personnel possède une telle expérience.
B1.2.6 Planification de la relève.	Des éléments de relève ayant les aptitudes requises pour occuper certains postes, ont été identifiés. Cependant, l'organisation ne recourt pas à la planification de la relève de façon uniforme.	50,00 %	L'organisation dispose d'un plan de relève pour chaque poste clé et a mis en place des stratégies permettant de découvrir, de maintenir en poste, et d'utiliser efficacement les services des gens de talent.

B1.3 / Les membres du personnel bénéficient du soutien nécessaire à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation en matière d'évaluation et de perfectionnement individuels 81.25 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
B1.3.1 Évaluation du rendement du personnel.	Les procédures formelles d'évaluation assurent la cohérence et l'à-propos des évaluations du rendement de tous les membres du personnel, et elles comprennent notamment un système permettant d'assurer l'uniformité et l'équité de chaque évaluation. Ces procédures sont également assorties de processus d'évaluation indépendante pour les postes choisis (p. ex. évaluation tous azimuts).	100,00 %	Les procédures formelles d'évaluation assurent la cohérence et l'à-propos des évaluations du rendement de tous les membres du personnel, et elles comprennent notamment un système permettant d'assurer l'uniformité et l'équité de chaque évaluation. Ces procédures sont également assorties de processus d'évaluation indépendante pour les postes choisis (p. ex. évaluation tous azimuts).
B1.3.2 L'organisation utilise des indicateurs de rendement clé (IRC).	L'organisation utilise des IRC clairs et mesurables. pour les évaluations de tous les membres du personnel.	75,00 %	L'organisation utilise des IRC clairs et mesurables. pour les évaluations de tous les membres du personnel qui contribuent à l'atteinte des objectifs de l'organisation.
B1.3.3 Planification du perfectionnement du personnel.	Les plans de perfectionnement individuel (PPI) comprennent les exigences en matière de formation, les possibilités de perfectionnement et les objectifs professionnels. L'efficacité des plans de perfectionnement est parfois évaluée.	75,00 %	Les PPI comprennent les exigences en matière de formation, les possibilités de perfectionnement et les objectifs professionnels. Les plans sont en adéquation avec le cadre de compétences et les plans de perfectionnement de l'organisation. L'efficacité des plans de perfectionnement est évaluée.

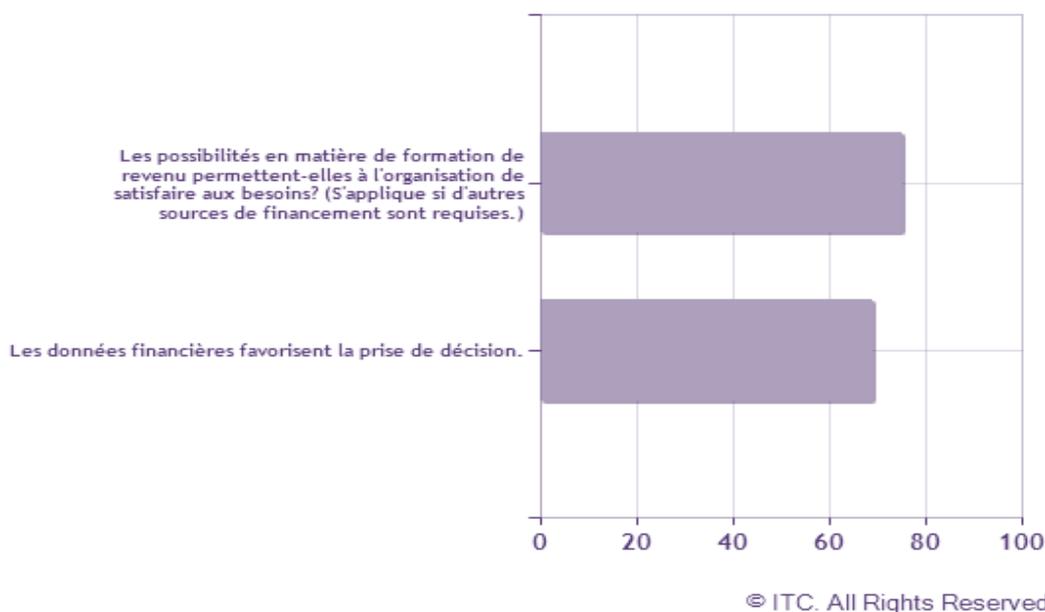
B1.3.4 Soutien au perfectionnement du personnel.	Vise à atteindre les objectifs de développement à l'aide d'une série de mécanismes (p. ex. formations, cours, détachement, accompagnement et mentorat) afin de développer des compétences plus étendues dans les domaines de l'innovation et de la créativité par exemple.	100,00 %	Vise à atteindre les objectifs de développement à l'aide d'une série de mécanismes (p. ex. formations, cours, détachement, accompagnement et mentorat) afin de développer des compétences plus étendues dans les domaines de l'innovation et de la créativité par exemple.
B1.3.5 Accueil, intégration et orientation du personnel.	Un programme général d'accueil et d'orientation a été mis en place, mais il n'est pas toujours aussi pertinent ou exhaustif qu'il le devrait.	50,00 %	Un programme exhaustif d'accueil et d'orientation, qui est souvent offert ou qui est offert sur demande, est évalué (notamment au moyen de rétroactions) et est mis à jour régulièrement, afin d'en assurer l'actualité et la pertinence.

B1.4 / Les membres du personnel bénéficient du soutien nécessaire à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation en matière de formation du personnel 66.25 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
B1.4.1 Programmes de formation.	L'organisation rend accessible une série de programmes de formation. L'organisation détermine généralement les objectifs à atteindre dans le cadre de la formation offerte, et d'habitude elle en évalue la pertinence. Cependant, elle n'en tient pas toujours compte.	75,00 %	Le programme en vigueur offre une foule de possibilités en matière de formation. L'organisation s'assure que toutes les formations offertes sont pertinentes et ciblées.

<p>B1.4.2 Évaluation de la formation.</p>	<p>L'organisation évalue régulièrement les programmes de formation. Elle assure également le suivi de l'incidence qu'a eu la formation sur le plan comportemental. L'organisation donne parfois suite aux résultats de l'évaluation.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>L'organisation évalue régulièrement les programmes de formation. Elle assure également le suivi de l'incidence qu'a eu la formation sur le plan comportemental. Elle donne suite aux résultats de l'évaluation. Et, elle évalue les investissements en matière de formation.</p>
<p>B1.4.3 Formation et soutien offerts quant aux nouveaux systèmes et processus.</p>	<p>En règle générale, l'organisation offre de la formation et du soutien après que de nouveaux systèmes et processus ont été mis en place.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Tous les plans afférents à la mise en place de nouveaux systèmes et processus, sont assortis de la formation et des services de soutien qui s'imposent.</p>
<p>B1.4.4 Des mécanismes pertinents (mesures d'incitation, sanctions, formations) ont été mis en place afin d'assurer la bonne utilisation et l'entretien adéquat des principales applications (p. ex. gestion des relations avec la clientèle, site Web, processus de mobilisation de la clientèle).</p>	<p>Quelques mécanismes ont été mis en place, mais l'organisation ne les utilise pas de façon uniforme.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Oui, l'organisation utilise uniformément les mécanismes mis en place, en privilégiant les mesures d'incitation et la formation.</p>
<p>B1.4.5 Apprentissage continu et amélioration progressive.</p>	<p>L'organisation est favorable à l'apprentissage continu et à l'amélioration progressive, lesquels en font partie intégrante et ont été modélisés.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>L'organisation est favorable à l'apprentissage continu et à l'amélioration progressive, lesquels en font partie intégrante et ont été modélisés. En outre, ces principes ont été étendus aux partenaires ainsi qu'aux alliés.</p>

B2 / Ressources financières 70.63 %



B2.1 / Les données financières favorisent la prise de décision 68.75 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
B2.1.1 Qualité et portée du système d'information financière.	La qualité du système d'information financière est adéquate, mais celui-ci n'est pas suffisamment à jour pour favoriser la prise de décision (ou inversement).	50,00 %	La portée et la subtilité des données financières favorise grandement la prise de décision.
B2.1.2 Adéquation des budgets et des plans financiers avec la stratégie, les plans d'exploitation et les activités.	Les budgets et plans financiers sont en adéquation avec la stratégie de l'organisation et les plans d'exploitation.	75,00 %	Les budgets et plans financiers sont en parfaite adéquation avec la stratégie, les plans d'exploitation et les activités, et ils favorisent le suivi et évaluation (SÉ).

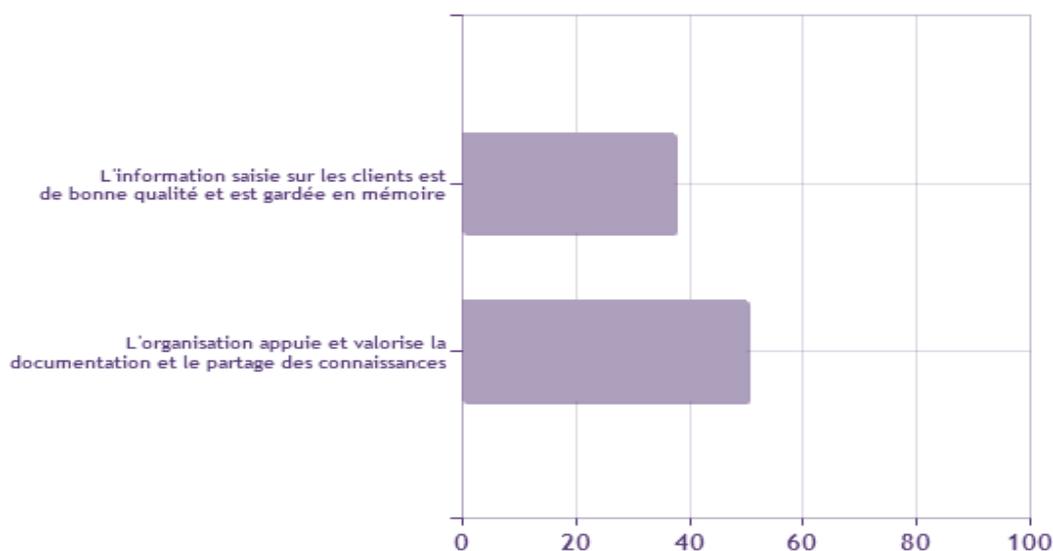
B2.1.3 Mécanismes de surveillance financière et de révision des projections financières.	La régularité avec laquelle la surveillance et la révision des projections sont effectuées, repose sur le suivi des dépenses, et des modifications sont apportées au budget au besoin.	75,00 %	La régularité avec laquelle la surveillance et la révision des projections sont effectuées, repose sur le suivi des dépenses, et des modifications sont apportées au budget et aux activités au besoin.
B2.1.4 Incidence des politiques financières (p. ex. à l'égard des délégation, des voyages et des dépenses) sur les plans décisionnel et opérationnel.	Les politiques financières favorisent la prise de décision et la mise en œuvre des activités en temps opportun.	75,00 %	Les politiques financières favorisent pleinement la prise de bonnes décisions en temps opportun et permettent d'assurer l'efficacité des activités mises en œuvre.

B.2.2. Les possibilités en matière de formation de revenu permettent-elles à l'organisation de satisfaire aux besoins? (S'applique si d'autres sources de financement sont requises.)
75,00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
B.2.2.1. Mandat de formation de revenu	Le mandat favorise généralement la formation de revenu.	75,00 %	Le mandat comporte des dispositions claires afin de faciliter la formation de revenu.
B.2.2.2. Responsabilités en matière de formation de revenu	Des centres de responsabilité clairement désignés ont été mis en place pour assurer la prise en charge de la formation de revenu.	75,00 %	Des centres de responsabilité clairement désignés ont été mis en place pour assurer la prise en charge de la formation de revenu, sans chevauchements de tâches.

B.2.2.3. Approche et processus mis en œuvre en matière de formation de revenu	La formation de revenu prévue est en lien avec la stratégie de l'organisation. L'organisation passe parfois en revue les sources de financement possibles et existantes. L'organisation peut se tourner vers d'autres sources de financement.	75,00 %	La formation de revenu prévue est en lien avec la stratégie de l'organisation. L'organisation passe régulièrement en revue les sources de financement possibles et existantes. Les sources de financement sont diverses et renouvelables, et plusieurs sources de financement de remplacement sont disponibles.
---	---	---------	---

B3 / Gestion de l'information et des connaissances (GIC) 42.50 %



© ITC. All Rights Reserved

B3.1 / L'organisation appuie et valorise la documentation et le partage des connaissances 50.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
B3.1.1 L'organisation dispose de systèmes de gestion de l'information et des connaissances comme outils d'aide.	Les outils d'aide mis en place offrent un soutien adéquat.	50,00 %	Le système mis en place améliore la prise de décision et les résultats.

B3.1.2 Examen et recherches en matière de besoins informationnels.	L'organisation effectuée régulièrement un examen en la matière, afin de soutenir ses activités.	50,00 %	Une structure organisationnelle et des critères sont établis, en appui à l'examen et à la recherche des ressources qui répondront le mieux aux besoins informationnels de l'organisation.
B3.1.3 Fonds documentaire et capital de connaissances (y compris l'accès à des répertoires et bases de données fiables et pertinents).	Bons.	50,00 %	Très bons, exhaustifs et couramment utilisés.
B3.1.4 Système de gestion des documents (SGD).	Un système central a été mis en place, mais nécessite des améliorations.	50,00 %	Le personnel utilise couramment un système central qui permet de créer, de stocker, d'extraire ou d'archiver efficacement des documents.
B3.1.5 Partage des connaissances entre les membres de l'organisation.	Le partage des connaissances s'opère bien entre les membres d'une même équipe, mais le partage des connaissances entre équipes et entre les membres de l'organisation est épisodique.	50,00 %	Le partage des connaissances fait partie intégrante des mœurs et des activités de l'organisation, laquelle évalue le partage des connaissances au niveau du groupe et au niveau individuel.
B3.1.6 Reconnaissance des connaissances institutionnelles.	La valeur des connaissances institutionnelles est reconnue, et des dispositions sont prévues pour la prendre en considération.	50,00 %	Les connaissances institutionnelles sont prises en considération et partagées. La conservation (ou la perte) des connaissances institutionnelles est prise en considération lorsque l'organisation prend des décisions concernant l'externalisation des approvisionnements.

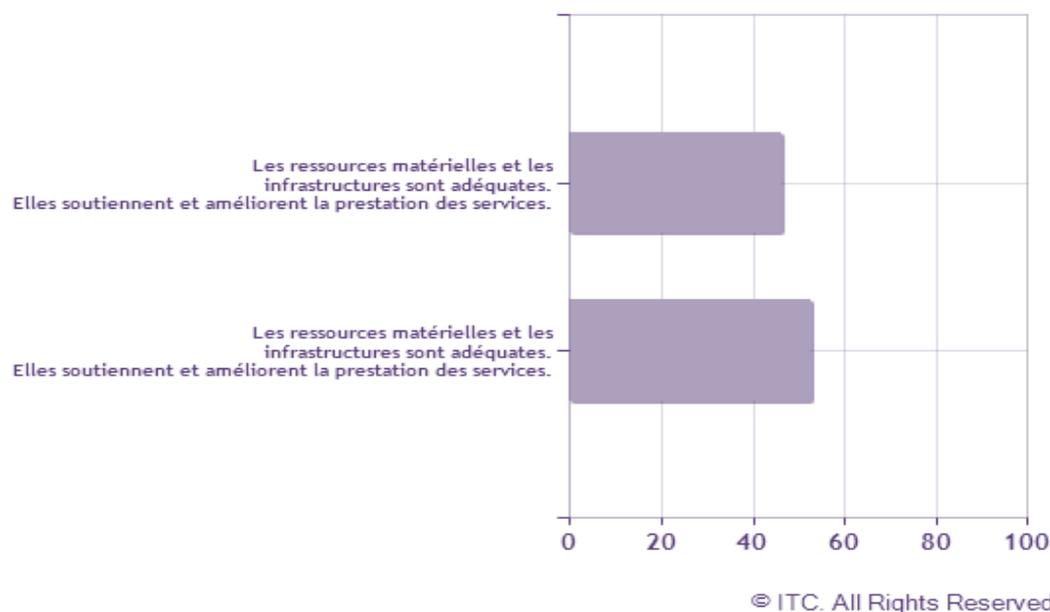
<p>B3.1.7 Efficacité du système de gestion de l'information et des connaissances (SGIC).</p>	<p>Le délai de traitement est acceptable, mais il faut améliorer l'adaptabilité du système, afin qu'il présente la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins évolutifs en matière de gestion de l'information et des connaissances.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Le système est souple et modifiable, et les délais de traitement sont satisfaisants, afin de permettre une exploitation efficace et efficiente. Celui-ci s'adapte rapidement aux besoins évolutifs en matière de ressources de la gestion de l'information et des connaissances, afin d'optimiser les résultats.</p>
--	--	----------------	---

**B3.2 / L'information saisie sur les clients est de bonne qualité et est gardée en mémoire
37.50 %**

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
<p>B3.2.1 Qualité des dossiers-clients.</p>	<p>Les renseignements contenus dans les dossiers-clients sont fiables en général ou le sont presque entièrement. Ces renseignements permettent parfois d'améliorer la prestation de services ou la mise au point de nouveaux produits.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Les renseignements contenus dans les dossiers-clients sont pertinents, complets, toujours fiables, précis et à jour. Ces renseignements permettent d'améliorer considérablement la qualité des services. De plus, ils permettent une meilleure compréhension des besoins fonctionnels et une meilleure réponse à ces derniers.</p>

<p>B3.2.2 Système de collecte et de stockage de données sur les clients (p. ex. GRC : gestion des relations avec la clientèle) et utilisation.</p>	<p>L'organisation dispose d'un grand nombre de méthodes, de présentations et/ou de bases de données pour stocker des renseignements sur les clients.</p>	<p>25,00 %</p>	<p>L'organisation dispose d'un système central coordonné qui facilite la collecte, le stockage et l'extraction de données sur les clients. Ce système est doté de fonctions de recherche avancée et de filtres perfectionnés. L'organisation utilise toujours ce système. Ce système est en adéquation avec les principales applications d'entreprise, ce qui permet de recouper les informations.</p>
<p>B3.2.3 Orientations et procédures en matière de collecte et stockage de données, ainsi qu'en matière de droits d'accès.</p>	<p>Des orientations et procédures ont été mises en œuvre, mais elles sont inadéquates ou non respectées.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Des orientations et des processus connexes sont mis en œuvre, et l'organisation les revoit et les met à jour régulièrement, afin de garantir une efficacité maximale.</p>
<p>B3.2.4 Mécanismes permettant d'assurer une bonne utilisation des applications de gestion de documents et de gestion des relations avec la clientèle (mesures d'incitation, sanctions, formation).</p>	<p>Quelques mécanismes ont été mis en place, ou les mécanismes qui ont été mis en place ne sont pas adéquats.</p>	<p>25,00 %</p>	<p>Oui, l'organisation utilise uniformément les mécanismes mis en place, en privilégiant les mesures d'incitation et la formation.</p>

B4 / Ressources matérielles et infrastructures 48.75 %



B4.1 / Les ressources matérielles et les infrastructures sont adéquates. Elles soutiennent et améliorent la prestation des services 52.50 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
B4.1.1 Adéquation entre les ressources matérielles, les infrastructures et la capacité de répondre aux besoins évolutifs de l'organisation.	Adéquation acceptable, mais nécessite des améliorations à certains égards. Il est possible d'apporter des modifications, mais lentement.	50,00 %	L'adéquation répond en tout point aux besoins et continuera de le faire dans un avenir proche. L'organisation réagit rapidement et est à la recherche de solutions de rechange innovatrices.
B4.1.2 Conformité des locaux accueillant les clients.	À peine conforme. Problème de conformité ayant des incidences négatives.	25,00 %	Locaux conformes répondant en tout point aux besoins et qui continueront de le faire dans un avenir proche.
B4.1.3 Évaluation du dossier des infrastructures et des éléments d'actif.	L'organisation effectue une évaluation afin de s'assurer qu'elle réponde aux besoins actuels.	50,00 %	L'organisation effectue une évaluation afin de s'assurer qu'elle réponde aux besoins actuels et futurs, et elle donne suite aux recommandations.

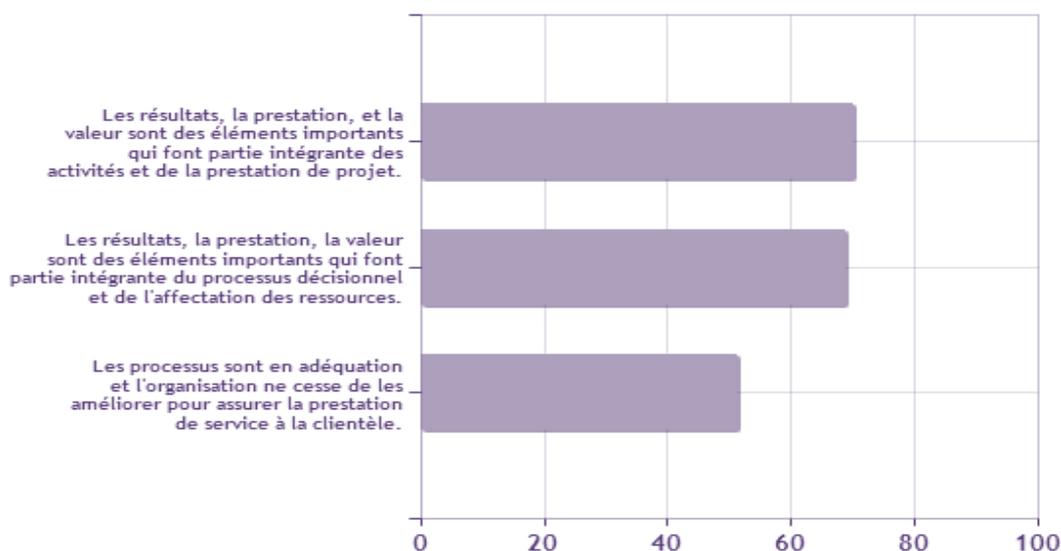
<p>B4.1.4 Registre des éléments d'actif.</p>	<p>Le registre des éléments d'actif est complet, mais n'est pas forcément à jour.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Le registre des éléments d'actif est complet et à jour. Celui-ci est enregistré dans un système facilitant la mise à jour, l'analyse et le paramétrage.</p>
<p>B4.1.5 Acquisition et approvisionnement.</p>	<p>Des politiques claires ont été mises en place. Les politiques sont suffisamment souples quant aux possibilités offertes en matière d'acquisition, et l'organisation effectue régulièrement des évaluations.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>Des politiques claires ont été mises en place. Les politiques sont suffisamment souples quant aux possibilités offertes en matière d'acquisition, et l'organisation effectue régulièrement des évaluations. L'organisation examine régulièrement les possibilités d'harmonisation et de mise en commun des ressources et des infrastructures, en collaboration avec les partenaires.</p>
<p>B4.1.6 Stratégie à l'égard des infrastructures et des ressources matérielles, plans de gestion des actifs.</p>	<p>L'organisation a mis en place une stratégie et certains plans, mais aucun d'entre eux n'est en adéquation et tous sont incomplets ou difficiles à mettre en œuvre. L'organisation est consciente des enjeux de la RSE, mais ces derniers ne sont pas appliqués à la stratégie.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>La stratégie soutient la prise de décision en matière d'acquisition d'éléments d'actif et de planification de l'entretien, et tient pleinement compte de la portée de la RSE. Les plans de gestion des actifs sont en parfaite adéquation, complets, à jour et mis en œuvre.</p>
<p>B4.1.7 Aliénation des actifs.</p>	<p>L'organisation dispose d'une politique à cet égard. L'application de la politique à l'échelle de l'organisation est inégale ou épisodique.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Une politique claire et responsable en matière d'aliénation des actifs a été mise en place, et celle-ci est appuyée par des systèmes permettant une aliénation responsable des actifs. La politique est mise en application de façon uniforme.</p>

B4.2 / Les ressources matérielles et les infrastructures sont adéquates. Elles soutiennent et améliorent la prestation des services 46.25 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
B4.2.1 Adéquation entre les ressources informatiques et les applications de l'organisation.	L'organisation effectue régulièrement une évaluation ainsi que des recherches actives à cet égard. Les activités et la prestation de services sont bien appuyées par les ressources et les applications. Les technologies auxquelles recourt l'organisation sont parfaitement à jour	75,00 %	L'organisation effectue régulièrement une évaluation ainsi que des recherches actives à cet égard, en tenant compte de l'avenir. Les ressources et les applications permettent d'améliorer les activités et la prestation de services. L'organisation a recourt à des technologies de pointe.
B4.2.2 Le plan et la stratégie en matière de technologie de l'information sont en adéquation avec la stratégie de l'organisation.	Adéquation déficiente.	25,00 %	Le plan et la stratégie en matière de technologie de l'information sont des éléments essentiels de la stratégie de l'organisation.
B4.2.3 Les analystes spécialisés en TI ont pour principal objectif de répondre aux besoins fonctionnels et de trouver des solutions adaptées.	Le principal objectif des analystes n'est pas toujours de répondre aux besoins fonctionnels et de trouver des solutions adaptées.	25,00 %	Oui, les analystes spécialisés en TI ont toujours pour principal objectif de répondre aux besoins fonctionnels et de trouver des solutions adaptées.
B4.2.4 Des systèmes ont été mis en place afin de garantir une disponibilité permanente des dispositifs de soutien auxiliaire (expertise technologique, alimentation en électricité, réseaux de transmissions et de communications).	L'organisation dispose de plans à mettre en œuvre en cas de perte de puissance (ou de panne d'alimentation) et de perte de données.	50,00 %	L'organisation dispose de plans exhaustifs et de mécanismes de secours perfectionnés, pour tous les éléments de technologie de l'information.

<p>B4.2.5 Prestation de projets de TI</p>	<p>La prestation fait l'objet d'un suivi et les projets sont en général réalisés dans les limites fixées en matière de calendrier, de coût et de qualité.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>La prestation fait l'objet d'un suivi rigoureux et les projets sont toujours réalisés dans les limites fixées en matière de calendrier, de coût et de qualité. La réalisation des avantages est au cœur des projets de TI et est évaluée à des moments clés. Ces évaluations comprennent également la mesure effectuée après la mise en œuvre.</p>
<p>B4.2.6 Soutien aux processus administratifs et repérage de l'information sur diverses plateformes.</p>	<p>Soutien à la plupart des processus administratifs, mais il est difficile d'effectuer le repérage de l'information sur diverses plateformes.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Processus administratifs pleinement soutenus de bout en bout. L'intégration des informations repérées sur différentes plateformes permet d'améliorer les activités et la prestation de services.</p>

B5 / Processus en matière de qualité et accent mis sur la valeur 63.88 %



© ITC. All Rights Reserved

B5.1 / Les processus sont en adéquation et l'organisation ne cesse de les améliorer pour assurer la prestation de service à la clientèle 51.25 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
B5.1.1 Clarté des rôles et responsabilités à l'égard des processus.	Les rôles sont bien compris en général, mais ils ne sont pas toujours bien énoncés. Certains processus sont assortis de lignes directrices.	50,00 %	Les processus sont assortis de centres de responsabilités clairement désignés. Les rôles sont précisés et bien énoncés. Certaines lignes directrices écrites sont suivies de manière uniforme dans l'ensemble de l'organisation.
B5.1.2 Examen des processus.	Des examens sont effectués périodiquement, mais ils ne sont pas structurés. L'organisation ne consulte guère le personnel en contact direct avec la clientèle.	50,00 %	L'organisation passe régulièrement les processus en revue, afin d'en assurer la clarté, la convivialité et la pertinence. L'organisation consulte le personnel en contact direct avec la clientèle, ainsi que les clients, afin d'améliorer la convivialité et l'efficacité des processus.
B5.1.3 Harmonisation des processus.	L'organisation a entrepris une harmonisation générale de divers processus. L'organisation travaille au rapprochement et à la rationalisation des processus.	50,00 %	L'organisation a procédé au regroupement et à l'harmonisation des processus à l'échelle de l'organisation, en ayant recours à un processus impartial ou à des systèmes d'évaluation de l'amélioration de la qualité (p. ex. systèmes de gestion de la qualité totale [GQT] ou méthodologie allégée LEAN BUSINESS).

B5.1.4 Complexité et souplesse des processus.	En général, les processus sont souples le cas échéant. Le nombre d'étapes à franchir et de formalités administratives est réduit. L'organisation accorde la priorité à la prestation de services.	75,00 %	Processus souples comme il convient. Le nombre de formalités administratives ainsi que le fardeau administratif, sont réduits afin d'améliorer la prestation des services et d'obtenir de meilleurs résultats.
B5.1.5 Les processus facilitent la prestation de services.	Les processus causent rarement des problèmes ou des retards sur le plan de la prestation de service à la clientèle.	75,00 %	Les processus permettent de s'assurer que la prestation de service à la clientèle soit effectuée dans les limites fixées en matière de calendrier et d'exigences.
B5.1.6 Satisfaction de la clientèle en matière de processus.	L'organisation ne cherche pas à obtenir la rétroaction des clients et obtient des résultats médiocres.	0,00 %	En matière de satisfaction de la clientèle, les processus donnent lieu régulièrement à de très bons résultats.
B5.1.7 Suivi des processus.	L'organisation assure régulièrement un suivi, mais celui-ci n'est pas structuré.	50,00 %	L'organisation assure un suivi cohérent à l'aide de cibles (p. ex. délai d'exécution, satisfaction de la clientèle).

B5.2 / Les résultats, la prestation, la valeur sont des éléments importants qui font partie intégrante du processus décisionnel et de l'affectation des ressources 68.75 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
<p>B5.2.1 Processus et approche en matière de processus décisionnel et d'affectation des ressources.</p>	<p>Les processus de hiérarchisation et les critères utilisés aux fins de l'évaluation des activités et de l'affectation des ressources, sont clairs. L'organisation les met d'habitude en application.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>L'approche utilisée en matière de gestion de portefeuille pour évaluer les activités et l'affectation des ressources, est conforme aux objectifs stratégiques. L'organisation a mis au point cette approche en utilisant un outil d'aide à l'affectation des ressources, ainsi que des critères appliqués de façon uniforme.</p>
<p>B5.2.2 Lignes directrices et gabarits adoptés pour la préparation de propositions en matière d'activités.</p>	<p>Des lignes directrices et des gabarits sont fournis et appliqués de façon uniforme.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>Des lignes directrices plus élaborées ont permis aux dirigeants de préparer des propositions sous la forme la plus appropriée.</p>
<p>B5.2.3 Transparence en matière d'affectation des ressources.</p>	<p>Le financement est établi de façon transparente.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>Le financement est établi de façon transparente et au vu de tous, en réduisant au minimum les risques de conflit.</p>

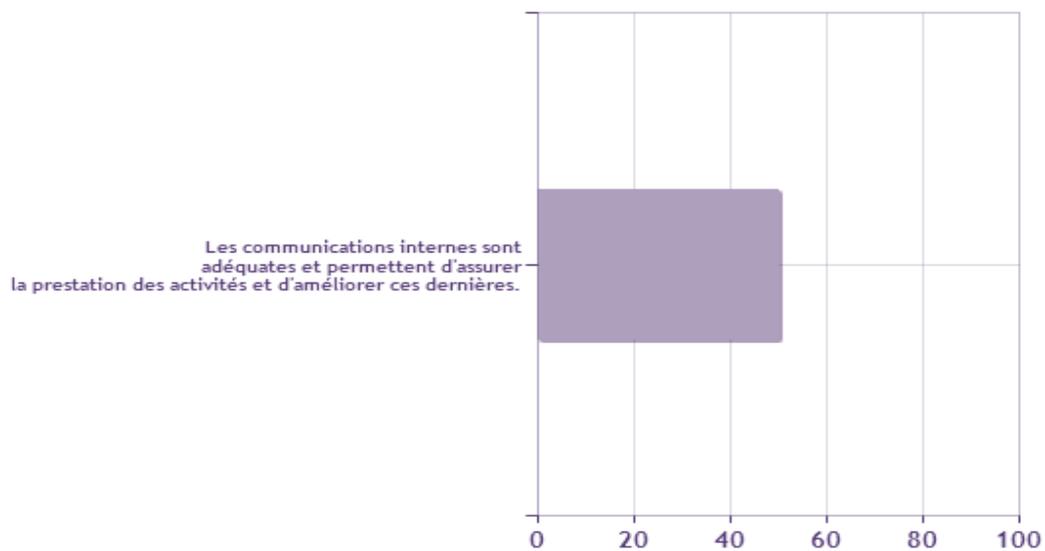
<p>B5.2.4 L'accent est mis sur la stratégie, les objectifs et les résultats quant au processus décisionnel et à l'affectation des ressources.</p>	<p>Les propositions doivent être en adéquation avec les objectifs stratégiques. L'organisation accorde de plus en plus d'importance aux concepts de gestion de portefeuille axée sur le rendement et de gestion axée sur les résultats (GAR), et elle les applique toujours davantage.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Les propositions doivent faire état des avantages que présentent ces concepts et démontrer qu'ils sont en adéquation avec les objectifs stratégiques. La gestion de portefeuille axée sur le rendement et la gestion axée sur les résultats (GAR) sont au cœur de l'approche adoptée par l'organisation, et tous les membres du personnel reçoivent une formation quant au rôle qu'ils doivent jouer à cet égard.</p>
---	--	----------------	--

B5.3 / Les résultats, la prestation, et la valeur sont des éléments importants qui font partie intégrante des activités et de la prestation de projet 70.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
<p>B5.3.1 Méthode de suivi.</p>	<p>Un suivi est assuré et est basé sur une méthodologie reconnue.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>Un suivi est assuré et est basé sur une méthodologie reconnue. L'organisation prend des mesures correctives adéquates au besoin.</p>
<p>B5.3.2 Approche adoptée à l'égard des projets et des activités donnant lieu à des résultats décevants.</p>	<p>Les projets et les activités donnant lieu à des résultats décevants, ou ceux qui ont peu de chances de produire les résultats escomptés, font l'objet d'un examen critique, et l'organisation y met toujours fin.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>Les projets et les activités donnant lieu à des résultats décevants, ou ceux qui ont peu de chances de produire les résultats escomptés – ainsi que ceux dont la pertinence est discutable – , font l'objet d'un examen critique, et l'organisation y met toujours fin en temps opportun.</p>

<p>B5.3.3 Réalisation des avantages et stratégies de désengagement.</p>	<p>Les plans doivent comprendre un plan de réalisation des avantages, mais la mesure est effectuée uniquement pendant la durée de vie utile du projet ou des activités. Ces plans comprennent parfois des stratégies de désengagement.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Les plans doivent comprendre un plan de réalisation des avantages qui permet d'effectuer la mesure des résultats après la date de fin du projet; et dans lequel l'attribution la responsabilité en matière de mesure, est explicite. Ces plans doivent comprendre des stratégies de désengagement.</p>
<p>B5.3.4 Résultats obtenus à la suite de la réalisation des avantages.</p>	<p>La plupart de projets ou des activités ont permis de réaliser la plupart des avantages prévus.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>Les projets ou les activités ont permis d'obtenir des résultats conformes aux plans de réalisation des avantages.</p>

B6 / Communications internes 50.00 %



© ITC. All Rights Reserved

B6.1 / Les communications internes sont adéquates et permettent d'assurer la prestation des activités et d'améliorer ces dernières 50.00 %

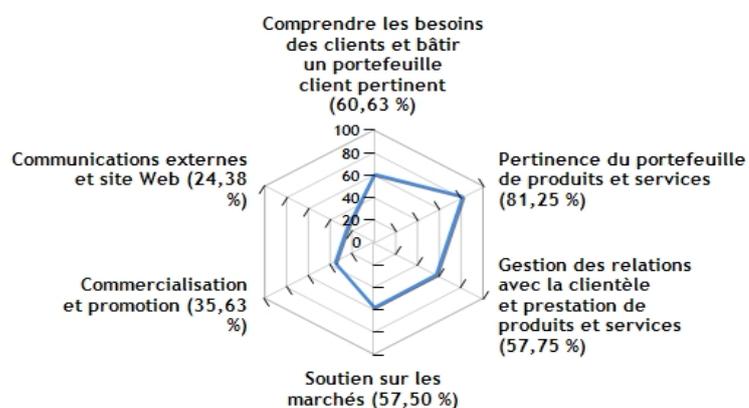
Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
<p>B6.1.1 Stratégie de communication interne.</p>	<p>Stratégie de communication interne de base. Les objectifs ne sont pas clairs ou la détermination des objectifs est déficiente.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>La stratégie de communication interne est exhaustive et fonctionne bien. Elle est assortie d'objectifs clairement définis, qui sont en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'organisation et les objectifs stratégiques fixés en matière de ressources humaines.</p>
<p>B6.1.2 Contenu des communications internes.</p>	<p>Le contenu (y compris celui des messages clés) fait généralement l'objet d'une planification. L'organisation consulte les dirigeants à l'égard du contenu.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Le contenu des messages clés fait l'objet d'une planification. Ils sont véhiculés avec pertinence, en appui aux objectifs organisationnels et à la stratégie en matière de ressources humaines, ainsi qu'en appui à la culture et aux valeurs organisationnelles souhaitées. L'organisation travaille en collaboration avec les dirigeants pour déterminer le contenu. Elle fait également appel au savoir-faire spécifique de spécialistes en la matière, au besoin.</p>

<p>B6.1.3 Outils de communication interne.</p>	<p>L'organisation dispose d'un nombre restreint d'outils de communication ou les outils dont elle dispose ne sont pas utilisés de façon efficace.</p>	<p>25,00 %</p>	<p>L'organisation dispose d'une gamme complète d'outils de communication, lesquels ont été soigneusement choisis afin d'assurer la diffusion de contenus ayant une portée réelle au sein de chaque public-cible, et ce, de la façon la plus efficace possible.</p>
<p>B6.1.4 Utilisation du site intranet.</p>	<p>Le site intranet est bien conçu. Il contient des renseignements clairs et pertinents qui sont destinés au personnel. En général, ce site est pertinent et il est mis régulièrement à jour. Il est facile d'y accéder et la navigation est conviviale.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>Excellent site intranet, fort attrayant. Il contient des informations de grande qualité qui sont destinées au personnel. L'information diffusées sur ce site est toujours pertinente et à jour. Il est facile d'y accéder et la navigation est conviviale. Le site intranet fait partie intégrante de la culture organisationnelle, et l'organisation l'utilise de façon efficace.</p>

C

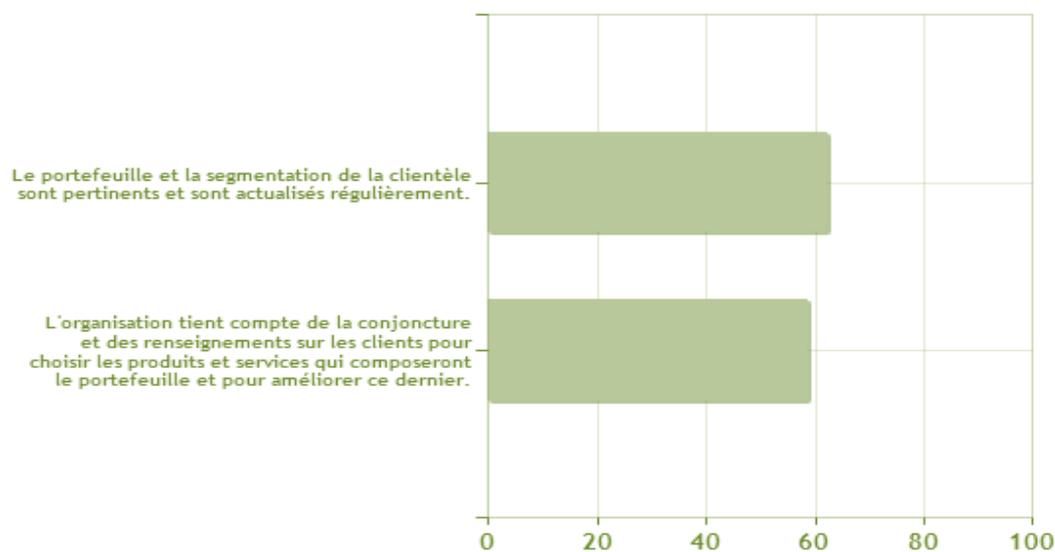
PRODUITS ET SERVICES

LA GAMME DE SERVICES OFFERTS AUX CLIENTS, SON PÉRIMÈTRE D'ACTION AINSI QUE SA PERTINENCE.



L'Agence de Développement
et d'Encadrement des Petites
et Moyennes Entreprises

C1 / Comprendre les besoins des clients et bâtir un portefeuille client pertinent 60.63 %



© ITC. All Rights Reserved

C1.1 / L'organisation tient compte de la conjoncture et des renseignements sur les clients pour choisir les produits et services qui composeront le portefeuille et pour améliorer ce dernier 58.75 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
C1.1.1 Utilité des renseignements sur les clients, du système de classement documentaire ou du systèmes de gestion des relations avec la clientèle aux fins de l'évaluation, du développement et de l'adaptation des produits et services.	Les dossiers-clients servent parfois à évaluer la pertinence des produits et services et sont à la base des mises au point effectuées et du développement assuré.	50,00 %	Les dossiers-clients contiennent des renseignements de grande qualité, qui favorisent grandement le développement de produits et services. L'organisation utilise ces renseignements pour évaluer l'utilité et la pertinence de divers produits et services, et pour analyser la couverture du portefeuille.

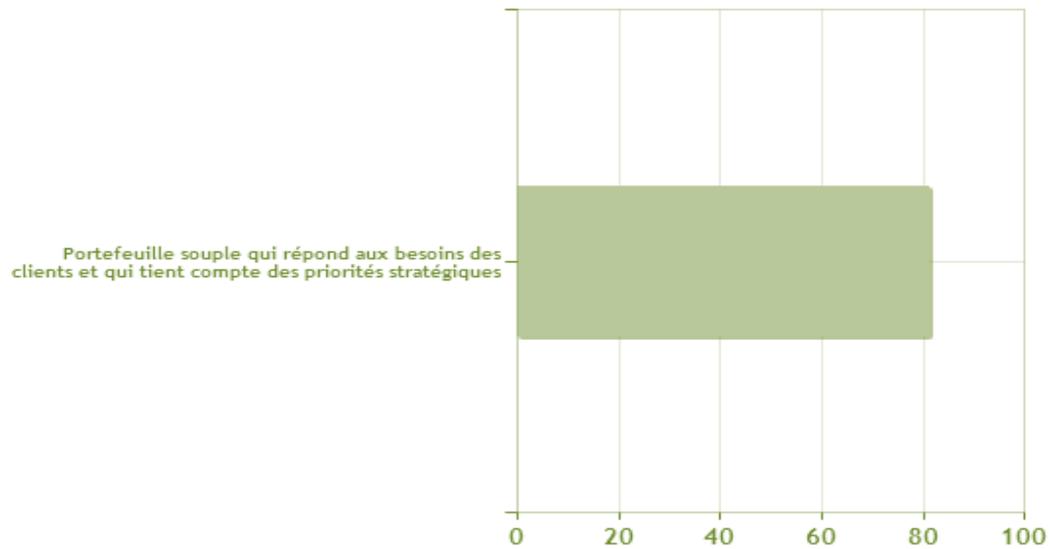
<p>C1.1.2 Évaluation des besoins des clients.</p>	<p>L'organisation recueille régulièrement des renseignements au sujet des besoins des clients, à l'aide de plusieurs outils (y compris des sondages auprès des clients, des ateliers, des groupes témoins, des entretiens de face à face et des commentaires formulés par les clients).</p>	<p>75,00 %</p>	<p>L'organisation recueille régulièrement des renseignements au sujet des besoins des clients, à l'aide de plusieurs outils (y compris des sondages auprès des clients, des ateliers, des groupes témoins, des entretiens de face à face et des commentaires formulés par les clients). Elle recueille également des renseignements complémentaires, telles des données relatives à l'utilisation et aux résultats.</p>
<p>C1.1.3 Utilisation de renseignements sur la conjoncture mondiale afin de mieux comprendre les besoins des clients.</p>	<p>L'organisation utilise un système de surveillance des conjonctures locale et mondiale, lequel lui fournit des informations utiles, en appui au développement et aux mises au point à effectuer.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>L'organisation utilise un système de surveillance des conjonctures locale et mondiale, lequel lui fournit des informations utiles et lui permet d'attribuer explicitement des responsabilités aux membres du personnel et aux unités opérationnelles. Les relations qu'entretient l'organisation avec les clients et les parties prenantes, lui permettent de demeurer attentive et vigilante devant les menaces immédiates ou potentielles. En outre, cela lui permet d'être à l'affût de la moindre possibilité de développement ou d'adaptation.</p>

C1.2 / Le portefeuille et la segmentation de la clientèle sont pertinents et sont actualisés régulièrement 62.50 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
C1.2.1 Adéquation du portefeuille client et de la segmentation de la clientèle avec le mandat et la stratégie.	Bonne adéquation du portefeuille client et de la segmentation de la clientèle avec le mandat et la stratégie. Les organisations jouissent d'une autonomie suffisante quant au choix de la clientèle et à la possibilité d'apporter des modifications à cette dernière.	75,00 %	Harmonisation poussée et sélection de clients spécifiquement ciblés afin de pouvoir mener à bien le mandat et la stratégie. Autonomie complète afin de pouvoir choisir le portefeuille client présentant le plus fort potentiel quant à l'atteinte des objectifs stratégiques.
C1.2.2 Segmentation de la clientèle.	La majeure partie de la clientèle est segmentée, afin d'être en adéquation avec la stratégie. La segmentation facilite l'exploitation et l'établissement des objectifs.	75,00 %	La clientèle est segmentée en totalité, afin de permettre la mise en œuvre de la stratégie de la manière la plus efficace possible. La segmentation est claire et facilite l'exploitation et permet un ciblage précis pour la prestation de services.
C1.2.3 Examen des enjeux de la RSE quant à la sélection des clients (préoccupations environnementales, travail des enfants, genres, minorités, observation des règles fiscales et conformité aux exigences prévues par la loi, etc.)	Les lignes directrices adoptées quant à la sélection des clients, prennent en considération certains enjeux de la RSE. Cependant, leur mise en œuvre à l'échelle de l'organisation est incohérente.	50,00 %	Les lignes directrices adoptées quant à la sélection des clients, sont claires et prennent en considération tous les enjeux de la RSE dans les moindres détails. Elles sont mises en œuvre de façon uniforme (y compris dans le cadre des programmes et partenariats en vigueur).

<p>C1.2.4 Renouvellement de la clientèle.</p>	<p>Une certaine forme de renouvellement est assurée, mais les critères et les processus ne sont pas suffisamment clairs et/ou ne sont pas toujours appliqués ou suivis.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>L'organisation a une approche proactive en la matière. Elle renouvelle régulièrement sa clientèle, conformément à des lignes directrices et à des critères clairs, afin de garantir l'atteinte de tous les objectifs stratégiques fixés.</p>
---	---	----------------	---

C2 / Pertinence du portefeuille de produits et services 81.25 %



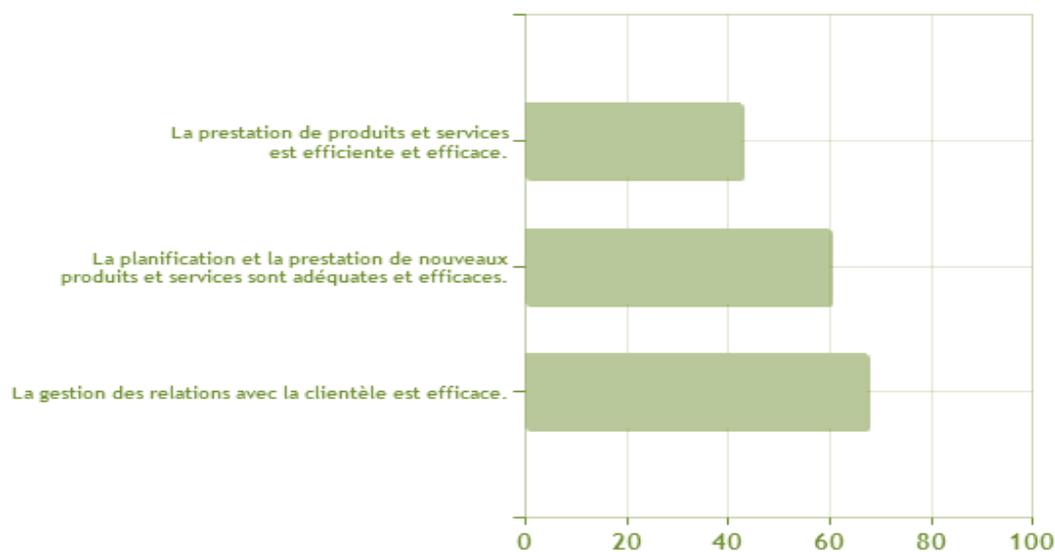
© ITC. All Rights Reserved

C2.1 / Portefeuille souple qui répond aux besoins des clients et qui tient compte des priorités stratégiques 81.25 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
<p>C2.1.1 Gamme de produits et services composant le portefeuille, adéquation du portefeuille avec la clientèle et la segmentation.</p>	<p>Le portefeuille de produits et services est souple et s'adapte aux besoins des clients. L'organisation a adopté une approche proactive à cet égard. Le portefeuille bien adapté ou est assez souple pour répondre aux besoins des clients faisant partie de segments présentant le plus fort potentiel quant à l'atteinte des objectifs stratégiques fixés.</p>	<p>100,00 %</p>	<p>Le portefeuille de produits et services est souple et s'adapte aux besoins des clients. L'organisation a adopté une approche proactive à cet égard. Le portefeuille bien adapté ou est assez souple pour répondre aux besoins des clients faisant partie de segments présentant le plus fort potentiel quant à l'atteinte des objectifs stratégiques fixés.</p>
<p>C2.1.2 Examen ou évaluation du portefeuille de produits et services, et mise au point.</p>	<p>Le portefeuille fait régulièrement l'objet d'un examen, afin de s'assurer qu'il est en adéquation avec les priorités stratégiques et qu'il tient compte de ces dernières. L'organisation est parfaitement en mesure d'adapter les produits et services; de diversifier ou d'élargir l'offre de produits et services; et de retirer des produits et services qu'elle détient en portefeuille.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>Le portefeuille fait régulièrement l'objet d'un examen, afin de s'assurer qu'il est en adéquation avec les priorités stratégiques et qu'il tient compte de ces dernières. Cet examen permet également de faire une analyse pour déceler les chevauchements et les lacunes. La possibilité d'adapter les produits et services; de diversifier ou d'élargir l'offre de produits et services; et de retirer des produits et services détenus en portefeuille, est prévue à l'étape de la conception des produits.</p>

<p>C2.1.3 Utilisation de renseignements sur le rendement pour développer ou évaluer des produits et services.</p>	<p>Les résultats afférents au rendement sont parfois utiles au développement de nouveaux produits ou à l'amélioration de produits existants.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Il est possible d'interpréter les résultats afférents au rendement par type de produit, par secteur de service, et par type de client, afin de pouvoir fournir des renseignements détaillés sur le développement de nouveaux produits et sur l'amélioration des produits existants. Par exemple, l'organisation évalue régulièrement chaque segment, ainsi que les combinaisons de produits et services, en fonction des résultats obtenus et de leur conformité à la stratégie.</p>
<p>C2.1.4 L'organisation consulte les parties prenantes, ainsi que les clients et partenaires en matière de prestation, afin de développer des produits et services adéquats.</p>	<p>Afin d'analyser les besoins et caractéristiques en matière de produits et services, l'organisation travaille proactivement et en collaboration avec les clients, les parties prenantes et les partenaires en matière de prestation, et elle leur demande de corroborer ses vues en la matière.</p>	<p>100,00 %</p>	<p>Afin d'analyser les besoins et caractéristiques en matière de produits et services, l'organisation travaille proactivement et en collaboration avec les clients, les parties prenantes et les partenaires en matière de prestation, et elle leur demande de corroborer ses vues en la matière.</p>

C3 / Gestion des relations avec la clientèle et prestation de produits et services 57.75 %



© ITC. All Rights Reserved

C3.1 / La gestion des relations avec la clientèle est efficace 67.50 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
C3.1.1 Procédures ayant trait à la perception et au traitement des demandes.	Des procédures claires ont été mises en place et, en général, les membres du personnel les mettent en application.	75,00 %	Des procédures claires ont été mises en place. Les membres du personnel sont pleinement qualifiés et appliquent ces procédures de façon uniforme.
C3.1.2 Expérience, formation et compétences en gestion des relations avec la clientèle.	Un pourcentage raisonnable des membres du personnel possèdent des compétences particulières en gestion des relations avec la clientèle. Des mesures sont prises pour augmenter ce pourcentage.	50,00 %	Tous les membres du personnel traitant directement avec les clients possèdent des compétences particulières en gestion des relations avec la clientèle. En outre, l'organisation offre une formation permanente en gestion des relations avec les clients.

C3.1.3 Gestion proactive des relations avec la clientèle.	Les gestionnaires des relations avec la clientèle travaillent proactivement et en collaboration avec les clients, afin de pouvoir leur conseiller et leur offrir les produits et services qui leur conviennent le mieux.	75,00 %	Les gestionnaires des relations avec la clientèle travaillent proactivement et en collaboration avec les clients, afin d'élaborer un plan d'exploitation, dans lequel sont clairement énoncés les objectifs, l'apport de l'organisation, ainsi que la manière dont ce plan sera mis en œuvre.
C3.1.4 Formations et soutien à la prestation de produits et services (orientations, fiches signalétiques, formulaires, description des processus, etc.).	L'organisation fournit des formations au besoin. Les formations et le soutien sont de bon niveau. L'organisation fournit divers documents. Ceux-ci sont bien utilisés en général.	75,00 %	Formations poussées et adéquates. Documents de soutien facilement accessibles (p. ex. site intranet) et utilisés de façon uniforme.

C3.2 / La planification et la prestation de nouveaux produits et services sont adéquates et efficaces 60.00 %

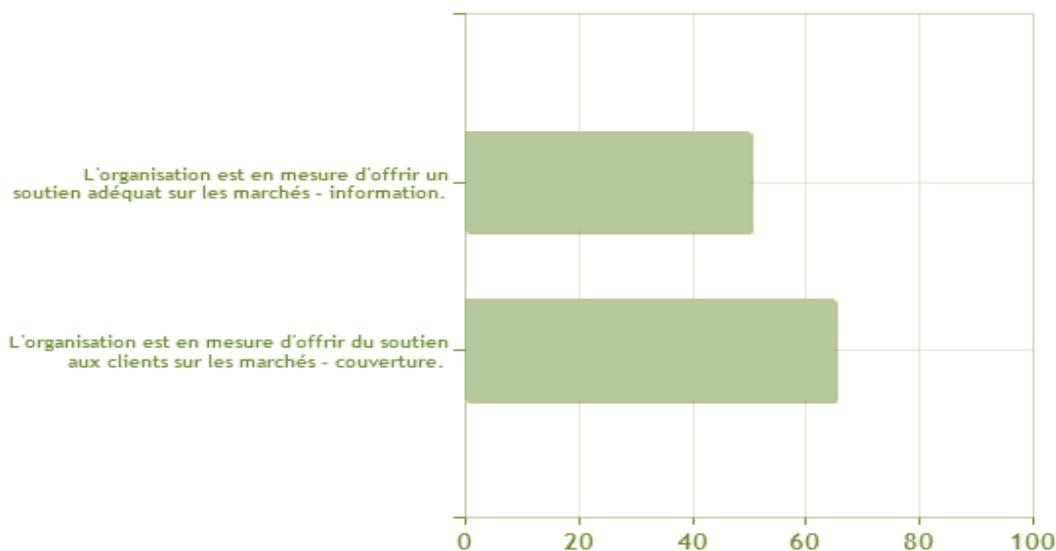
Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
C3.2.1 Souplesse en matière de développement de nouveaux produits et services.	Très grande souplesse dans le développement de nouveaux produits et services, ce qui permet à l'organisation de répondre aux besoins, de faire face aux menaces et de mettre à profit les possibilités.	75,00 %	Souplesse totale dans le développement de nouveaux produits et services, ce qui permet à l'organisation de répondre à des besoins particuliers, de faire face aux menaces et de mettre à profit les possibilités, en temps opportun et de manière ciblée.

<p>C3.2.2 Mise à l'essai ou expérimentation de nouveaux produits et services.</p>	<p>L'organisation procède à l'expérimentation des principaux nouveaux produits et services.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>La mise à l'essai ou l'expérimentation de nouveaux produits font partie intégrante du processus de planification, de manière explicite. L'expérimentation est ciblée et s'effectue par étapes</p>
<p>C3.2.3 Intégration des éléments relatifs à la commercialisation, à la promotion, à la prestation et à la distribution dans le processus de planification.</p>	<p>Aucune intégration n'est assurée.</p>	<p>25,00 %</p>	<p>La commercialisation, la promotion, la prestation et la distribution interviennent dans le processus de développement de nouveaux produits et services, ainsi que dans le processus de planification pendant que ceux-ci sont en cours.</p>
<p>C3.2.4 Recherche d'autres offres ou partenaires en matière de prestation.</p>	<p>L'organisation effectue toujours des recherches pour trouver d'autres offres ou partenaires en matière de prestation, avant la mise à l'essai et le lancement de nouveaux produits et services.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>L'organisation effectue toujours des recherches pour trouver d'autres offres. Elle fait toujours participer les partenaires en matière de prestation au développement, à la mise à l'essai et au lancement de nouveaux produits et services.</p>
<p>C3.2.5 Examen postérieur à la mise en œuvre de nouveaux produits et services.</p>	<p>L'organisation assure parfois le suivi de l'accueil fait aux nouveaux produits et services.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>L'évaluation et le suivi étroit font partie intégrante du processus et, dans toute la mesure du possible, l'organisation fait intervenir les partenaires en développement dans le suivi et l'évaluation. Elle élabore des recommandations et les stocke dans une base de données, aux fins de consultation facile.</p>

C3.3 / La prestation de produits et services est efficace et efficace 42.50 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
C3.3.1 Critères de sélection des modes de prestation et de distribution.	Certains critères existent, mais ils ne sont pas appliqués de façon uniforme.	50,00 %	Ensemble complet de critères mettant en balance les objectifs et l'incidence anticipée. L'organisation innove et a recours à des méthodes de travail collaboratif pour assurer la distribution des produits et services, afin de maximiser l'efficacité et l'incidence.
C3.3.2 Possibilités en matière de distribution et de prestation.	Nombre raisonnable de possibilités. Les modes de distribution et de prestation peuvent s'adapter à divers publics-cibles.	50,00 %	Très grand nombre de possibilités offertes L'organisation effectue des recherches pour trouver de nouveaux modes de distribution et de prestation, afin de mieux répondre aux besoins actuels et éventuels des clients et aux exigences en matière de d'efficience et d'efficacité.
C3.3.3 Évaluation de l'efficacité des modes de prestation et de distribution.	L'organisation effectue rarement une évaluation. L'organisation a recours à des méthodes de base pour évaluer l'efficacité.	25,00 %	Méthodologie d'évaluation bien structurée. L'organisation a régulièrement recours à cette méthode. Elle évalue l'efficience, de même que la portée et l'efficacité (résultats). Elle utilise les résultats obtenus aux fins d'amélioration.

C4 / Soutien sur les marchés 57.50 %



© ITC. All Rights Reserved

C4.1 / L'organisation est en mesure d'offrir du soutien aux clients sur les marchés – couverture 65.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
C4.1.1 Étendue de la couverture à l'étranger (soit directement ou par le truchement d'organismes et de réseaux).	La couverture à l'étranger est complète et pertinente pour les besoins actuels.	75,00 %	La couverture à l'étranger est complète et pertinente pour les besoins actuels et les besoins éventuels prévus.
C4.1.2 Examen du réseau de soutien à l'étranger.	L'organisation effectue un examen à l'occasion, mais n'utilise aucun critère formel.	50,00 %	L'organisation effectue régulièrement un examen en prévision de la stratégie et émet un pronostic à l'égard de l'environnement mondial, en utilisant des critères clairs et uniformes, afin de décider où et comment elle déploiera les ressources (y compris où et quand elle les regroupera ou les retirera).

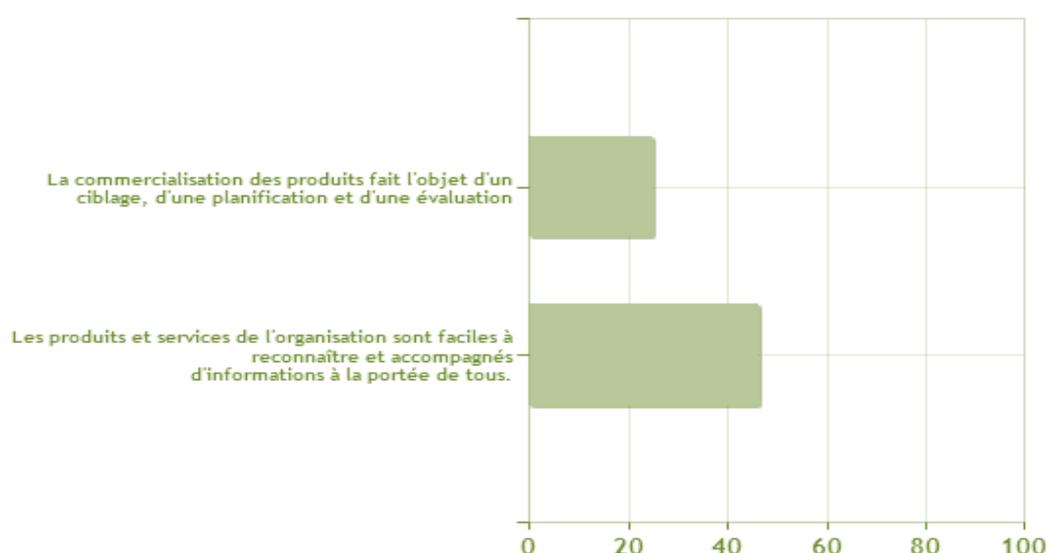
<p>C4.1.3 Capacité à influencer sur les décisions ou à prendre des décisions au sujet de la nature et de la répartition du soutien offert à l'étranger.</p>	<p>L'organisation dispose d'une capacité très réduite ou n'a que très rarement l'occasion d'influer sur les décisions.</p>	<p>25,00 %</p>	<p>L'organisation peut avoir une forte influence sur les décisions prises ou elle peut prendre des décisions. L'organisation peut effectuer des changements en temps opportun, afin de répondre aux besoins des clients, aux besoins fonctionnels et aux besoins mondiaux, et de respecter les priorités stratégiques.</p>
<p>C4.1.4 Niveau de soutien sur les marchés ou de services offerts à la clientèle.</p>	<p>L'organisation dispose de nombreuses possibilités en matière de soutien (p. ex. soutien local offert aux délégations et soutien local aux missions; soutien sur place offert aux clients à des foires-expositions).</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Soutien considérable et bien ciblé offert aux clients sur les principaux marchés cibles. Le réseau à l'étranger est un partenaire clé du programme intégré de prestation de services à la clientèle.</p>
<p>C4.1.5 Soutien offert au réseau de partenaires locaux et internationaux (y compris à ceux du secteur privé).</p>	<p>Le réseau de partenaires de confiance est fiable et bien utilisé, ce qui permet d'étendre la couverture et d'offrir du soutien aux clients. Y compris à la diaspora du pays.</p>	<p>100,00 %</p>	<p>Le réseau de partenaires de confiance est fiable et bien utilisé, ce qui permet d'étendre la couverture et d'offrir du soutien aux clients. Y compris à la diaspora du pays.</p>
<p>C4.1.6 Collaboration ou relations avec les autres organisations ou organismes nationaux et les protagonistes à l'étranger.</p>	<p>Bonne collaboration, y compris un but convenu et des objectifs communs.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>Collaboration étroite et efficace, y compris un but convenu, des objectifs communs, des ressources communes et une stratégie de marque nationale. L'organisation effectue régulièrement un examen en la matière, afin d'améliorer l'efficacité.</p>

C4.2 / L'organisation est en mesure d'offrir un soutien adéquat sur les marchés – information 50.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
<p>C4.2.1 Nature de l'information fournie à propos des marchés outre-mer.</p>	<p>L'information fournie dans les guides régionaux ou nationaux est bien documentée et généralement à jour. Le réseau international produit des études de marché et des études sectorielles, mais celles-ci ne sont pas toujours à jour.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Les guides régionaux et nationaux sont pertinents, bien documentés et à jour. Le réseau international produit un large éventail d'études de marché et d'études sectorielles bien ciblées, qui sont régulièrement mises à jour. L'organisation peut répondre à des demandes d'information ciblée. Elle dispose également d'un système de bulletins d'alerte informant les clients que de nouvelles informations, ayant trait aux marchés cibles, sont disponibles ou que certaines de ces informations viennent d'être mises à jour.</p>
<p>C4.2.2 Capacité des bureaux à l'étranger à assurer une bonne compréhension du contexte commercial, de la culture et des possibilités offertes à l'échelle locale.</p>	<p>Les bureaux à l'étranger ont accès à des informations locales de bonne qualité et à jour.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Les bureaux à l'étranger ont accès à des informations locales de bonne qualité et à jour, et les utilisent de façon proactive. Ils ont également accès à des personnes-ressources qui leur offrent un fort soutien pour accéder aux marchés et pour s'assurer de la viabilité des marchés.</p>

C4.2.3 Système permettant de repérer et de faire connaître les occasions d'affaires concrètes.	Un système existe, mais nécessite des mises au point pour être plus efficace et utilisé au mieux.	50,00 %	Un système permet de repérer les occasions d'affaires concrètes de manière proactive et de les proposer aux clients les plus susceptibles de les concrétiser. Celui-ci est éprouvé et bien utilisé.
---	---	---------	---

C5 / Commercialisation et promotion 35.63 %



© ITC. All Rights Reserved

C5.1 / Les produits et services de l'organisation sont faciles à reconnaître et accompagnés d'informations à la portée de tous 46.25 %

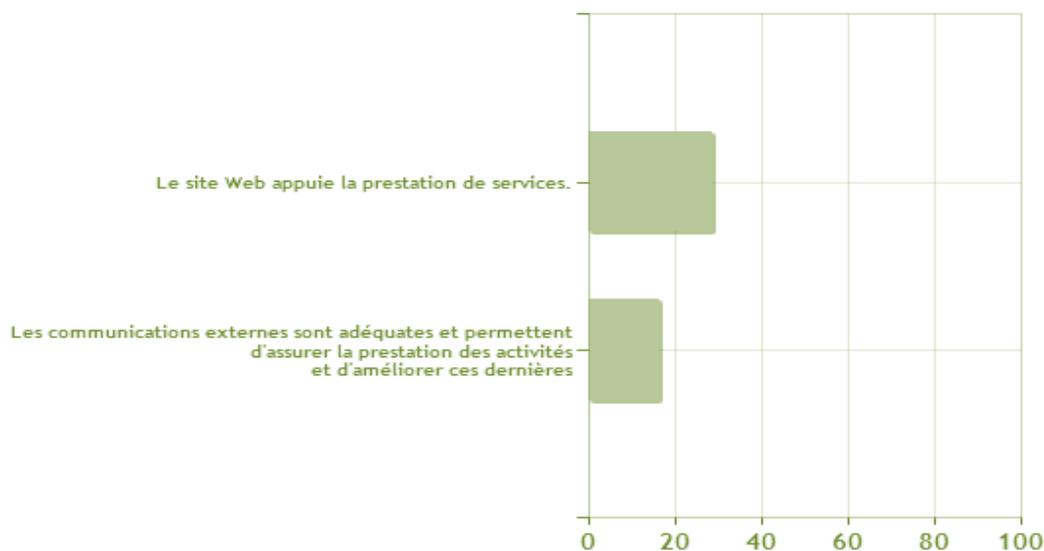
Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
C5.1.1 Qualité des informations et du matériel promotionnel en appui aux produits et services.	Informations et matériel promotionnel de qualité insuffisante.	25,00 %	Informations et matériel promotionnel bien étayés et complets.

<p>C5.1.2 Disponibilité des renseignements et accessibilité aux renseignements sur les produits et services.</p>	<p>Les clients ont accès aux renseignements afférents à de nombreux produits et services, par le truchement de plusieurs circuits de distribution. Plusieurs circuits de distribution, ainsi que la disponibilité des renseignements, gagneraient à être améliorés.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Les renseignements sur tous les produits et services sont largement diffusés et accessibles par le truchement de plusieurs circuits de distribution pertinents. Divers médias et circuits de distribution sont mis à l'essai puis actualisés, le cas échéant, pour garantir l'utilisation des méthodes les plus efficaces possible.</p>
<p>C5.1.3 Accès à des conseils en commercialisation au besoin.</p>	<p>Accès à des conseils fiables en matière de commercialisation au besoin.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>L'organisation a facilement accès à des conseils fiables en matière de commercialisation, au besoin. Elle peut également faire son choix parmi plusieurs fournisseurs, afin d'en assurer la pertinence et l'efficacité.</p>
<p>C5.1.4 Stratégie de marque et lignes directrices à suivre en matière d'utilisation de la marque, en appui au matériel promotionnel.</p>	<p>La marque jouit d'une certaine reconnaissance auprès du public-cible, mais n'est pas largement reconnue. L'organisation ne dispose pas de lignes directrices claires à suivre en matière d'utilisation de la marque, ou n'a pas fini de les élaborer. Ou, celles-ci ne sont pas respectées.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Marque forte que le public-cible et un public plus large reconnaissent facilement. Les lignes directrices à suivre en matière d'utilisation de la marque sont claires et respectées. En outre, leur respect fait l'objet d'un suivi.</p>

C5.2 / La commercialisation des produits fait l'objet d'un ciblage, d'une planification et d'une évaluation 25.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
C5.2.1 Utilisation de plans de commercialisation.	L'organisation élabore des plans d'ensemble pour orienter la promotion et les activités promotionnelles. Les plans ne sont pas suffisamment détaillés pour que l'organisation puisse établir précisément les coûts de revient.	25,00 %	Les plans de commercialisation et les plans promotionnels sont axés sur les résultats et comportent des perspectives et des objectifs clairs, qui sont en lien avec les priorités stratégiques. L'organisation et les dirigeants responsables ont convenu des coûts associés à la commercialisation et à la promotion.
C5.2.2 Définition des publics-cibles.	Publics-cibles définis dans les grandes lignes, aux fins de certaines activités.	25,00 %	Publics-cibles définis avec précision, ainsi que les influenceurs y afférents.
C5.2.3 Sélection des circuits de commercialisation.	Sélection d'un nombre restreint de circuits de commercialisation, conformément au budget.	25,00 %	Accès à des renseignements précis sur les clients et utilisation desdits renseignements (y compris des influenceurs y afférents) pour adapter les médias et circuits de commercialisation à chaque public-cible, ainsi qu'à la portée et à la périodicité souhaitées. Critères de sélection clairs.
C5.2.4 Évaluation des campagnes de commercialisation.	L'organisation évalue périodiquement les campagnes. Elle n'utilise aucun critère, ou les critères sont contradictoires.	25,00 %	L'organisation évalue les campagnes de façon uniforme, en utilisant des processus et critères cohérents. Elle utilise les résultats pour améliorer les prochaines campagnes. Les coûts associés à l'évaluation sont autorisés.

C6 / Communications externes et site Web 24.38 %



© ITC. All Rights Reserved

C6.1 / Les communications externes sont adéquates et permettent d'assurer la prestation des activités et d'améliorer ces dernières 16.25 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
C6.1.1 Stratégie de communication externe.	Aucune stratégie de communication n'a été mise en place.	0,00 %	La stratégie de communication est exhaustive et fonctionne bien. Elle est assortie de cibles et d'objectifs clairement définis qui sont en parfaite adéquation avec la stratégie de l'organisation.
C6.1.2 Plans de communication.	L'organisation dispose de plans génériques pour les initiatives en matière de communication.	25,00 %	L'organisation dispose de plans clairs, assortis d'objectifs clairs, pour chaque initiative en matière de communication externe, et elle les met pleinement en œuvre.

<p>C6.1.3 Publics-cibles et messages clés.</p>	<p>L'organisation identifie parfois des publics-cibles. Les messages clés ne se distinguent pas les uns des autres.</p>	<p>25,00 %</p>	<p>L'organisation identifie des publics-cibles, en réalisant une segmentation de la clientèle, le cas échéant. Elle élabore aussi des messages clés spécialement adaptés aux publics visés et aux objectifs à atteindre.</p>
<p>C6.1.4 Ensemble d'outils et de canaux de communication (p. ex. imprimés, médias sociaux, le Web, interfaces mobiles).</p>	<p>L'organisation utilise un nombre restreint d'outils de communication, ou ceux-ci ne sont pas adaptés aux publics visés.</p>	<p>25,00 %</p>	<p>L'ensemble des outils et des canaux de communication qu'utilise l'organisation pour refléter les tendances en matière d'utilisation, sont à jour et adaptés aux publics-cibles. Des lignes directrices sont établies, quant à la façon de sélectionner les canaux de communication les plus efficaces.</p>
<p>C6.1.5 Lignes directrices et formations en matière de communication externe.</p>	<p>Des lignes directrices génériques sont adoptées, mais aucune formation n'est offerte.</p>	<p>25,00 %</p>	<p>Des lignes directrices claires sont appliquées de façon uniforme, et une formation dans le domaine des médias est offerte au besoin.</p>
<p>C6.1.6 Suivi et évaluation des initiatives en matière de communication.</p>	<p>Aucune évaluation et aucun suivi ne sont effectués.</p>	<p>0,00 %</p>	<p>L'organisation assure le suivi des initiatives en matière de communication en effectuant le suivi de la couverture médiatique (qu'elle soit positive, négative ou neutre). L'organisation évalue les initiatives en matière de communication par rapport aux indicateurs de réussite (p. ex. portée, couverture, incidence). Elle utilise les résultats pour améliorer la performance.</p>

C6.2 / Le site Web appuie la prestation de services 28.75 %

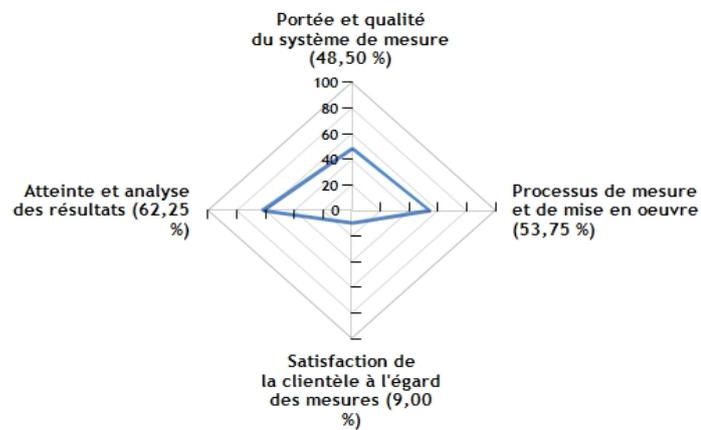
Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
C6.2.1 Actualité et caractère adéquat de la présence sur le Web.	Utilisation de base, informations à caractère limité. Mises à jour épisodiques.	25,00 %	Forte présence sur le Web. Les renseignements sur l'organisation et les services sont clairs et de grande qualité. La profondeur et la portée de ces renseignements, sont adéquates. Ils sont toujours pertinents et à jour.
C6.2.2 Accès au site Web et navigation.	L'accès au site Web ainsi que la navigation nécessitent, nécessitent des améliorations.	25,00 %	Le site Web est attrayant. Il est facile d'y accéder et la navigation est conviviale. Site fait dans les règles de l'art, ce qui lui a valu d'être primé (p. ex. s'est vu attribué des prix ou des organismes indépendants ont fait l'éloge de sa conception, de son contenu et sa convivialité)
C6.2.3 Ensemble d'activités offertes sur le site Web.	En général, de nombreuses activités sont offertes, y compris des hyperliens utiles, l'accès à des témoignages d'appréciation et la possibilité d'effectuer des requêtes.	50,00 %	Ensemble complet d'activités, y compris des hyperliens, des outils d'aide à l'analyse, des études de cas et des témoignages d'appréciation. Les clients ont accès à un vaste ensemble d'activités, qu'ils peuvent entreprendre en temps réel. Ou, ils peuvent accéder à leurs renseignements personnels ou les mettre à jour. Ou, ils peuvent communiquer avec le personnel concerné.

<p>C6.2.4 Suivi de l'utilisation du site Web.</p>	<p>L'organisation assure le suivi d'un ensemble restreint de données de façon ponctuelle.</p>	<p>25,00 %</p>	<p>L'organisation assure systématiquement un suivi. Elle recueille systématiquement un vaste ensemble de statistiques pertinentes. Elle analyse systématiquement les résultats. Elle utilise ces derniers pour améliorer le site et les performances de celui-ci.</p>
<p>C6.2.5 Propriété des contenus et lignes directrices en matière de création, de gestion et de mise à jour des contenus.</p>	<p>Des lignes directrices de base sont adoptées. La cession des droits de propriété est de base ou n'est pas claire.</p>	<p>25,00 %</p>	<p>L'organisation a adopté des lignes directrices exhaustives, lesquelles sont appliquées de façon uniforme. Les droits de propriété sont clairs et fonctionnent bien.</p>

D

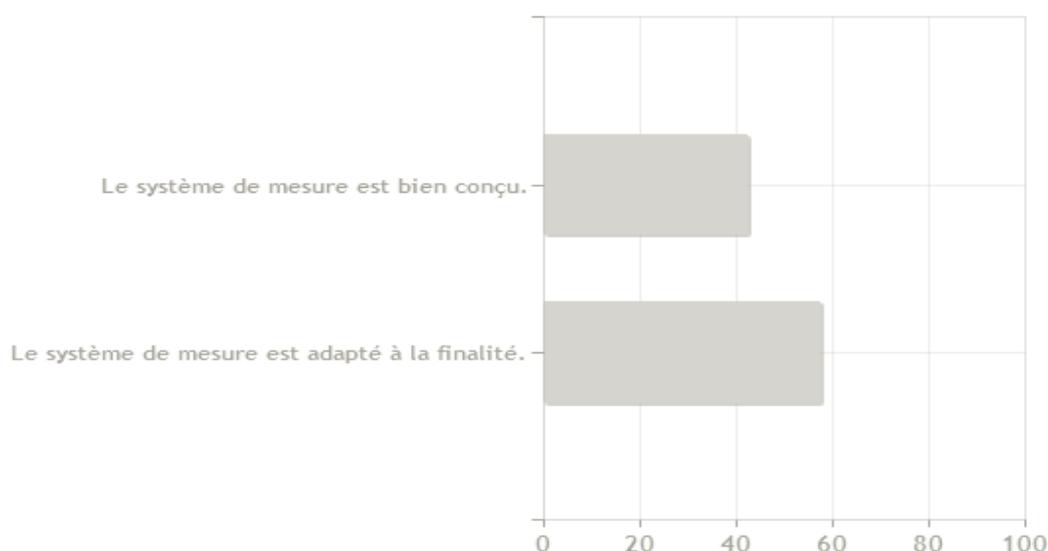
PRODUITS ET SERVICES

LA GAMME DE SERVICES OFFERTS AUX CLIENTS,
SON PÉRIMÈTRE D'ACTION AINSI QUE SA PERTI-
NENCE.



L'Agence de Développement
et d'Encadrement des Petites
et Moyennes Entreprises

D1 / Portée et qualité du système de mesure 48.50 %



© ITC. All Rights Reserved

D1.1 / Le système de mesure est adapté à la finalité 57.50 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
D1.1.1 Clarté des objectifs fixés pour le système de mesure.	Un ensemble complet d'objectifs clairs et précis ont été établis et tiennent compte de la stratégie. Un modèle des résultats a été mis en place, mais il comporte des lacunes.	75,00 %	Des objectifs clairs et précis ont été établis et sont en parfaite adéquation avec la stratégie. Ils concourent à l'établissement d'un cadre stable de mesure.
D1.1.2 Portée des mesures à l'égard des objectifs stratégiques.	Des mesures existent et sont liées à la plupart des objectifs stratégiques.	50,00 %	Des mesures ont été élaborées pour chacun des objectifs stratégiques ou axes d'intervention prioritaire; et les mesures couvrent une partie plutôt représentative des activités dans un cadre complet.

D1.1.3 Cible des mesures.	L'accent est mis principalement sur l'efficacité et la gestion (intrants et extrants).	50,00 %	Un cadre clair permet de mettre en rapport les intrants d'analyse de l'efficacité et l'efficacité avec les extrants, les réalisations et les impacts induits par l'action de développement ou autre.
------------------------------	--	---------	--

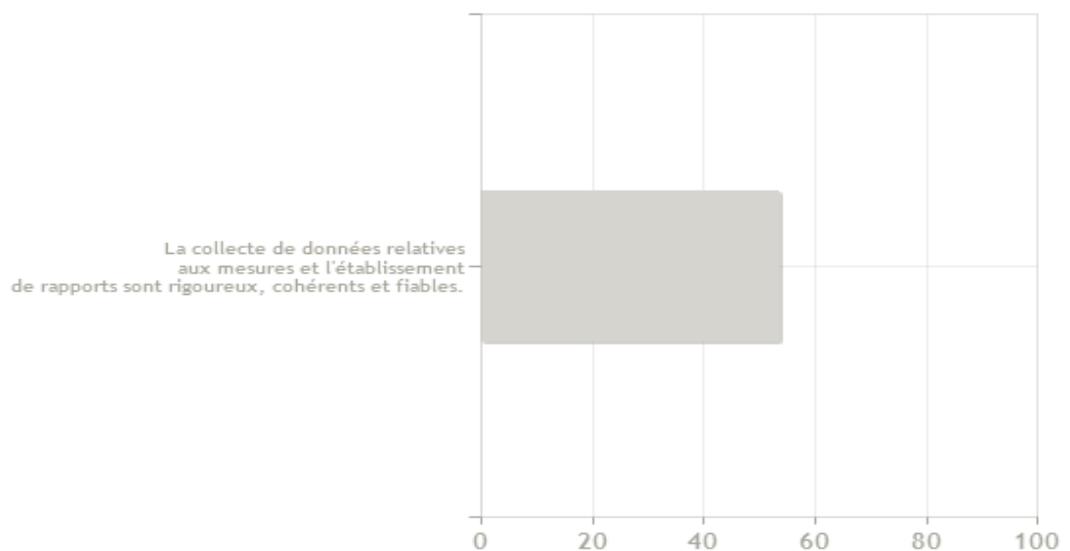
D1.2 / Le système de mesure est bien conçu 42.50 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
D1.2.1 Modèle des résultats (cadre de résultats).	Le cadre général de résultats mis en place indique qu'une hiérarchie de mesures, ayant un certain rapport entre elles, est établie. Le cadre de résultats n'est pas en parfaite adéquation avec la stratégie.	50,00 %	Le cadre complet et structuré qui a été mis en place indique qu'une hiérarchie de mesures est clairement établie (p. ex. intrants, extrants, réalisations et impacts induits par une action de développement ou autre). Ce cadre laisse également voir le rapport qui existe entre elles et démontre leur pertinence pour l'organisation. Il tient compte des avantages directs et indirects. Le cadre de résultats est en parfaite adéquation avec la stratégie.
D1.2.2 Indicateurs mesurables.	Quelques indicateurs ont été mis en place, mais ils nécessitent des améliorations pour être parfaitement au point.	50,00 %	Un ensemble complet d'indicateurs mesurables a été mis en place, à chaque niveau de la hiérarchie du cadre de résultats.

D1.2.3 Cohérence des indicateurs au fil du temps.	La plupart des indicateurs sont cohérents au fil du temps, ce qui permet de réaliser une analyse d'une année à l'autre.	75,00 %	Les indicateurs sont cohérents et ont fait leurs preuves au fil du temps, ce qui permet de réaliser une analyse d'une année à l'autre. Les mesures peuvent changer au besoin (p. ex. afin d'être en adéquation avec les modifications apportées à la stratégie).
D1.2.4 Caractéristiques de la base de référence et des objectifs.	L'organisation a défini des objectifs clairs, basés sur des données sur les pratiques exemplaires ou des données historiques de qualité, ainsi que sur d'autres renseignements pertinents.	75,00 %	L'organisation a défini des objectifs clairs pour toutes les mesures et tous les indicateurs, basés sur des données sur les pratiques exemplaires ou des données historiques de qualité, ainsi que sur d'autres renseignements pertinents. Elle établit des bases de référence au besoin.
D1.2.5 Examen des calendriers figurant dans le cadre de résultats.	Cela n'est pas pris en considération.	25,00 %	Examen complet et application intégrale des calendriers les plus pertinents. L'organisation tient compte du décalage temporel entre les activités et les effets, ainsi qu'entre les différents niveaux de la hiérarchie. Cela comprend également les mesures de mise en œuvre en temps opportun.
D1.2.6 Système permettant de déterminer l'attribution des résultats.	L'attribution des résultats n'est pas prise en considération.	25,00 %	Processus éprouvé qui permet de déterminer l'attribution des résultats et qui est appliqué de façon uniforme.

<p>D1.2.7 Examen des coûts associés à la collecte de données.</p>	<p>L'organisation verse une indemnité générale pour couvrir les coûts associés à la mesure.</p>	<p>25,00 %</p>	<p>Les coûts associés à la collecte de données sont bien compris et l'organisation intervient dans l'analyse coûts-bénéfices (ACB). L'organisation assure activement le suivi des coûts associés à la mesure, lesquels sont pris en considération dans le cadre de l'activité de planification opérationnelle et stratégique.</p>
---	---	----------------	---

D2 / Processus de mesure et de mise en œuvre 53.75 %



© ITC. All Rights Reserved

D2.1 / La collecte de données relatives aux mesures et l'établissement de rapports sont rigoureux, cohérents et fiables 53.75 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
<p>D2.1.1 Les processus afférents à la collecte de données et à l'établissement de rapports sont cohérents et efficaces.</p>	<p>L'organisation a mis en place des processus afférents à la collecte de données et à l'établissement de rapports relatifs à la mesure. Cependant, elle ne s'y conforme pas pleinement. Les unités de mesure et la périodicité de la collecte de données sont clairement définies.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>Les processus afférents à la collecte de données et à l'établissement de rapports s'y rattachant sont exhaustifs, cohérents, concrets, efficaces et efficaces. En outre, l'organisation s'y conforme. Les unités de mesure et la périodicité de la collecte de données sont clairement définies.</p>
<p>D2.1.2 Accès aux données.</p>	<p>L'organisation a accès à des données de base pour mesurer les résultats. Elle a également accès à des données en provenance de sources internes et externes (p. ex. statistiques élémentaires sur les exportations nationales).</p>	<p>50,00 %</p>	<p>L'organisation a accès à suffisamment de données cohérentes, pertinentes et de grande qualité, pour assurer le suivi des résultats et pour les mesurer. Elle a également accès à des données en provenance de sources internes et externes fiables. L'organisation peut travailler en collaboration avec des organismes externes (p. ex. des organismes s'occupant des statistiques, des impôts ou des douanes) pour fournir ou interpréter des données.</p>

D2.1.3 Responsabilité en matière de mesure.	La responsabilité en matière de mesure est définie explicitement.	75,00 %	La responsabilité en matière de mesure est définie explicitement, et elle est évaluée dans le cadre du rendement individuel.
D2.1.4 Mobilisation des parties prenantes à l'égard du système de mesure.	Les parties prenantes ne sont pas pleinement mobilisées et ont peu l'occasion d'en discuter.	25,00 %	Les parties prenantes sont pleinement mobilisées. L'organisation invite les parties prenantes à formuler des commentaires sur les résultats, sur ce qui est mesuré, sur la façon dont la mesure est effectuée, et sur la manière dont les renseignements afférents sont présentés.
D2.1.5 Processus de contrôle de la qualité (CQ) afférents à la mesure.	L'organisation n'examine pas toujours l'exactitude des données relatives à la mesure.	25,00 %	Les mesures, ainsi que les données relatives à la mesure, nécessitent des éléments probants aux fins de vérification. En outre, elles peuvent faire l'objet d'un examen par les pairs ou d'une vérification interne et externe.
D2.1.6 Clarté de la définition et disponibilité des directives et des lignes directrices pour les mesures, les indicateurs et les objectifs.	Des définitions sont fournies, mais elles ne sont pas complètes ou ne s'articulent pas autour d'un ensemble de lignes directrices.	50,00 %	Définitions et lignes directrices claires et complètes pour les mesures, les indicateurs et les objectifs. Facilement accessibles par le truchement de l'intranet ou appuyées par des formations adéquates.

<p>D2.1.7 Mesures et cycle de planification.</p>	<p>L'organisation convient des mesures, des indicateurs et des objectifs lorsqu'elle en est encore au stade de la planification de l'activité.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>L'organisation convient des mesures, des indicateurs, des objectifs et des processus de collecte de données, lorsqu'elle en est encore au stade de la planification de l'activité.</p>
<p>D2.1.8 Actualité et cohérence du système de mesure.</p>	<p>L'activité de mesure n'est pas mise en œuvre en temps opportun et n'est pas suffisamment cohérente. Cependant, l'organisation s'efforce d'en améliorer la mise en œuvre, y compris l'élaboration de lignes directrices.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Les mesures sont cohérentes et prises en temps opportun. Elles font partie intégrante des processus opérationnels essentiels de l'organisation. Elles sont assorties de lignes directrices connexes exhaustives et elles sont appuyées par des formations. L'organisation encourage la mise en œuvre de l'activité de mesure de manière adéquate au moyen de mesures incitatives.</p>

D3 / Satisfaction de la clientèle à l'égard des mesures 9.00 %



© ITC. All Rights Reserved

D3.1 / La mesure de la satisfaction des clients sert à améliorer la prestation de produits et services 0.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
D3.1.1 Objectifs fixés pour la mesure de la satisfaction des clients.	Aucune mesure de la satisfaction des clients n'est effectuée.	0,00 %	Des objectifs clairs sont établis et fournissent des orientations précises quant aux groupes cibles, au contenu et à la méthode employée.
D3.1.2 Portée de la mesure de la satisfaction des clients et comparabilités des produits et services composant le portefeuille.	Aucune mesure de la satisfaction des clients n'est effectuée.	0,00 %	L'organisation recourt à des techniques de mesure qui permettent d'effectuer une comparaison des produits et services composant le portefeuille, ainsi qu'une mesure de la satisfaction des clients à l'égard dudit portefeuille.

<p>D3.1.3 Utilisation des données relatives à la satisfaction de la clientèle.</p>	<p>Aucune mesure de la satisfaction des clients n'est effectuée.</p>	<p>0,00 %</p>	<p>L'organisation effectue une analyse systématique des données recueillies. Cette analyse est toujours appliquée à l'amélioration des services. Il est possible de regrouper ou de subdiviser les données relatives à la satisfaction de la clientèle, afin d'obtenir des résultats clairs, par produit, par secteur de service ou par groupe. Il est possible d'appliquer des filtres, afin de se pencher sur plusieurs produits et services en particulier pour diagnostiquer les secteurs problématiques.</p>
--	--	---------------	---

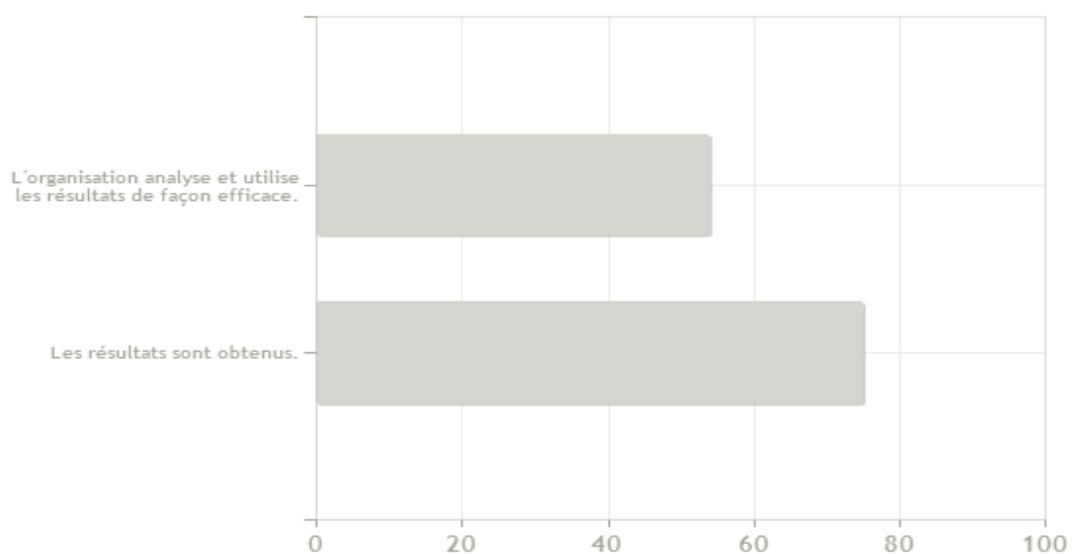
D3.2 / La mesure de la satisfaction des clients est effectuée de manière efficace 15.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
<p>D3.2.1 Choix du moment pour effectuer la mesure de la satisfaction des clients.</p>	<p>La mesure de la satisfaction des clients est improvisée.</p>	<p>25,00 %</p>	<p>Une collecte de données postérieure à l'activité est effectuée systématiquement en temps opportun. L'organisation effectue toujours une recherche générale périodique afin de pouvoir analyser les tendances.</p>

<p>D3.2.2 Perspectives et éventail de possibilités en matière de recherche.</p>	<p>Éventail restreint de possibilités offertes en matière de recherche. L'organisation s'efforce d'assurer l'adéquation de l'outil de recherche utilisé au type de données recueillies.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>Ensemble varié et cohésif de possibilités offertes en matière de recherche, ce qui permet de sélectionner la méthodologie la plus appropriée, selon les objectifs fixés pour la recherche, le segment de clientèle, le type de service et les besoins informationnels.</p>
<p>D3.2.3 Utilisation d'outils de recherche spécialisés.</p>	<p>L'organisation utilise parfois des outils de recherche spécialisés dans le cadre de campagnes importantes.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>L'organisation demande l'avis de spécialistes en conception et méthodologie de recherche, qui connaissent bien les objectifs de l'organisation et la clientèle visée, et qui sont en mesure de développer ou de personnaliser des outils en fonction des circonstances.</p>
<p>D3.2.4 Examen de la mesure de la satisfaction des clients.</p>	<p>Aucune mesure de la satisfaction des clients n'est effectuée.</p>	<p>0,00 %</p>	<p>Des procédures ont été mises en place et sont appliquées à l'examen de l'efficacité et de l'efficacé de la mesure de la satisfaction des clients. L'organisation effectue des mises au point au besoin. La mesure de la satisfaction et l'examen font partie intégrante des processus opérationnels essentiels de l'organisation.</p>

D3.2.5 Communication des résultats afférents à la mesure de la satisfaction des clients et échange de vues à ce propos.	Aucune mesure de la satisfaction des clients n'est effectuée.	0,00 %	L'organisation communique régulièrement les résultats aux parties prenantes et en discute avec elles. Elle communique également ces résultats aux clients et incite ces derniers à contribuer à l'amélioration du rendement.
D3.2.6 Gestion du risque de lassitude de l'opinion à l'égard des enquêtes.	Aucune mesure de la satisfaction des clients n'est effectuée.	0,00 %	L'organisation dispose de systèmes permettant de prévenir efficacement les risques de lassitude de l'opinion à l'égard des enquêtes.
D3.2.7 Taux de réponse.	Aucune mesure de la satisfaction des clients n'est effectuée.	0,00 %	Le taux de réponse est toujours élevé. Il correspond au taux permettant l'atteinte des objectifs fixés. Il constitue une excellente base d'analyse.

D4 / Atteinte et analyse des résultats 62.25 %



© ITC. All Rights Reserved

D4.1 / Les résultats sont obtenus 75.00 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
D4.1.1 Atteinte des résultats.	La plupart des objectifs sont atteints.	75,00 %	Les objectifs sont toujours atteints.
D4.1.2 Degré de satisfaction de la clientèle.	Bon (entre 70 % et 85 %)	75,00 %	Élevé (supérieur à 85 %)

D4.2 / L'organisation analyse et utilise les résultats de façon efficace 53.75 %

Indicateur	Pratique de l'OPC	Note de l'OPC	100 % - bonnes pratiques
D4.2.1 Évaluation de l'optimisation des ressources ou du rendement du capital investi (RCI).	Aucune estimation du rendement du capital investi n'est effectuée.	25,00 %	Les résultats donnent accès à suffisamment de données précises et détaillées, aux fins de la mesure du RCI et de l'optimisation des ressources Ils sont appliqués de façon uniforme.
D4.2.2 Niveau de désagrégation des données relatives aux résultats.	Une désagrégation générale des données relatives aux résultats est possible. La désagrégation doit être plus systématique, plus précise ou plus cohérente, pour être utile.	50,00 %	Il est possible de regrouper ou de subdiviser les données relatives aux résultats, afin d'obtenir des renseignements comparatifs clairs, à l'intérieur et entre les dimensions (p. ex. régions, secteurs, produits et services, segments de clientèle).
D4.2.3 Analyse des tendances.	La longévité des mesures ne permet pas d'effectuer une analyse efficace des tendances.	50,00 %	La longévité de la plupart des mesures permet d'effectuer une analyse utile et efficace des tendances.

<p>D4.2.4 Utilisation des résultats aux fins d'amélioration et de mise au point de la stratégie.</p>	<p>Les résultats font l'objet d'une analyse et contribuent parfois à l'amélioration, à l'élaboration, à la mise au point ou à l'analyse de la stratégie.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>Les résultats font l'objet d'une analyse et les données y afférentes contribuent toujours à l'amélioration, à l'élaboration, à la mise au point et à l'analyse de la stratégie.</p>
<p>D4.2.5 Utilisation aux fins de la planification et de l'affectation des ressources.</p>	<p>Il est possible d'utiliser les résultats globaux dans le cadre de l'analyse, mais ceux-ci ne sont pas fiables aux fins de la prise de décisions afférente à la planification et à l'affectation des ressources.</p>	<p>50,00 %</p>	<p>L'analyse des résultats fait partie intégrante de la planification et de l'affectation des ressources.</p>
<p>D4.2.6 Niveau de confiance des parties prenantes à l'égard du système de mesure.</p>	<p>Le degré de satisfaction des parties prenantes à l'égard du système de mesure est acceptable, mais elles expriment quelques réserves ou l'organisation travaille en collaboration avec les parties prenantes pour améliorer la qualité des données. L'organisation utilise parfois ces données.</p>	<p>75,00 %</p>	<p>Les parties prenantes sont persuadées que le système de mesure est • précis• efficace• pertinent• utile. Les parties prenantes utilisent largement les données relatives aux résultats et considèrent qu'il s'agit de données précieuses.</p>

Annexes

Annexe 1 - Importance de la pondération pour les indicateurs de performance

Après une première sélection vérifier la pondération dans un certain nombre de domaines:

1. Mesures de Progrès contre Retard. Les deux sont importants. S'assurer d'avoir suffisamment de mesures pour suivre la progression vers l'objectif.
2. Mesures actuellement disponibles contre-mesures à venir. On peut très bien choisir des mesures qu'on ne pourra obtenir qu'ultérieurement, si ces mesures sont bien adaptées. Penser à définir un plan et des ressources pour pouvoir les obtenir le moment venu. Inclure ces données dans toutes les communications pour que chacun sache qu'elles seront mesurées à l'avenir et comprenne leur importance (Comportement, ciblage et allocation des ressources en seront déjà affectés).
3. Données disponibles à court terme contre données récoltées sur la durée. Les résultats à court terme permettent de mettre en valeur les progrès rapides et de faire ressortir la progression. Mais en général il faut du temps pour faire la démonstration des impacts majeurs. Le Système de Mesure de la Performance doit faire ressortir cette perspective pluriannuelle et pas seulement les tâches quotidiennes. Vous aurez peut-être à convaincre certaines parties prenantes principales que certaines activités ne produiront des résultats qu'à long terme.
4. Objectifs limités contre objectifs à grande échelle. Si toutes les mesures sont basées sur des objectifs très ambitieux, le temps nécessaire au contrôle de la performance sera très démotivant. Néanmoins il est utile d'avoir quelques objectifs à grande échelle pour faire ressortir la mission générale de l'organisation, son ambition et la magnitude du rôle qu'elle peut jouer.
5. Toutes les parties de l'organisation sont-elles représentées – Existe-t-il des mesures qui représentent la contribution de tous les niveaux de l'organisation ainsi que toutes les équipes. Des mesures sur l'adhésion des employés, la stabilité du personnel, les déviations par rapport au budget sont importantes pour évaluer l'efficacité, et il est important que la contribution des services "fonctionnels et de soutien" soit représentée.
6. Existe-t-il des conflits directs entre certaines mesures? (par exemple % du portefeuille client qui exporte plus de \$100M contre % de la croissance des revenus à l'export du portefeuille client – un bon résultat à la seconde implique de se focaliser sur les plus petites entreprises et donc d'échouer à la première). Comment la déclinaison de ces mesures affectera le travail collectif et la collaboration?
7. Trop de mesures? Lesquelles sont pertinentes maintenant – et vous permettront de démontrer le progrès et d'accumuler de la crédibilité? Quelles mesures sont significatives à l'échelle de l'organisation? Quel groupe de mesures interconnectées permet d'établir un continuum logique d'action et de résultats qui fournira un argument puissant pour l'approfondissement du lien avec les parties prenantes, les employés et les clients.

Annexe 2 - Méthodologie et sources d'information

Méthode	Approche et source
Examen du document	Examen des documents internes, y compris des rapports, procès-verbaux, processus, plans et stratégies ainsi que des documents externes, y compris des rapports annuels, protocoles d'accord et contrats, des informations sur les programmes et le matériel de commercialisation, les rapports adressés aux parties prenantes. Examen des dossiers clients.
Entretiens, visites - interne	Entretiens avec les cadres supérieurs et le personnel à travers les unités en contact avec les clients et les métiers d'entreprise (consultez les détails dans l'annexe 2)
Observation	Visites internes de différents services du bâtiment du siège social, échanges de vues avec le personnel de différents échelons, suivi de certains processus et observation de la dynamique de travail.
Données	Concertation avec le personnel concerné pour recueillir des données quantitatives en ce qui concerne les personnes et les processus de soutien. Examen des résultats d'enquête et d'autres résultats d'exploitation.
Site Internet	Examen du site Internet et du matériel disponible sur le site Internet, des liens testés et réponses automatisées.

M. Idrissa DIABIRA, Directeur Général de l'ADEPME et M. Jean Marie Mbaye DIOUF, Secrétaire Général

Annexe 3 - Liste des personnes rencontrées

Prénom	Nom	Titre	Organisation
Idrissa	DIABIRA	Directeur Général	ADEPME
Jean-Marie Mbaye	DIOUF	Secrétaire Général	ADEPME
Papa Alioune	SAKHO	Chef de Service Knowledge Management, Information et Communication	ADEPME
Louis	SARR	Directeur Administratif et Financier	ADEPME
Soyibou	NDAO	Responsable du Pôle Compétitivité	ADEPME
Abdoulaye	FAYE	Responsable du Pôle Génération d'Entreprises	ADEPME
Diabou Coulibaly	NIANG	Chargé de Programme, Génération d'Entreprises	ADEPME
Mohamed Fadilou	KOUROUMA	Assistant Ressources Humaines	ADEPME



AIM For Results, Trade Support Institutions Strengthening

Contact persons: Pennie Hurdell, Senior Officer
+41-22 730 01 69 hurdell@intracen.org

Andrea Santoni, Programme Officer
+41-22 730 0400, santoni@intracen.org

Street address: ITC, 54-56, rue de Montbrillant, 1202 Geneva, Switzerland

Postal address: ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland

Internet: www.intracen.org