

L'Institutionnalisation du processus Balanced Scorecard (BSC) et Strategy Execution Premium Process (XPP)

1. Contexte et enjeux : de bonnes stratégies, mais une exécution fragile

Dans de nombreux pays africains, les gouvernements et les grandes institutions publiques n'ont jamais autant produit de :

- Visions stratégiques nationales ;
- Plans sectoriels de développement ;
- Programmes de réforme et de transformation ;
- Feuilles de route appuyées par des bailleurs.

Pourtant, malgré cette abondance d'initiatives stratégiques, les **résultats concrets** restent souvent partiels, en deçà des attentes ou non durables en termes de pérennité bénéfiques.

Les évaluations indépendantes, les audits institutionnels et les rapports des bailleurs convergent : le véritable talon d'Achille des réformes publiques n'est ni la vision, ni la stratégie, mais **l'exécution**.

Selon une étude Forbes, « 90 % des bonnes stratégies échouent à cause de l'exécution ».

Les symptômes sont connus :

- Réformes qui s'interrompent avant terme ;
- Changements de priorités à chaque remaniement ministériel ou organisationnel ;
- Incohérences entre les initiatives stratégiques ;
- Budgets non sécurisés ou ne suivant pas les priorités stratégiques affichées ;
- Exécution en silos entre ministères, directions et agences et diverses parties prenantes ;
- Difficulté à démontrer des résultats mesurables aux citoyens et aux bailleurs.

Dans ce contexte, la question centrale n'est plus « **Avons-nous une bonne stratégie ?** » mais plutôt :

Sommes-nous capables d'exécuter nos stratégies de manière disciplinée, coordonnée et avec une imputabilité basée sur la mesure ?

Est-ce que l'exécution est inscrite dans l'ADN de notre stratégie formulée ?

2. Objectif de l'offre de service

L'objectif de cette offre est de proposer aux organisations publiques (ministères, agences, autorités de régulation, entreprises publiques) un **accompagnement complet** pour :

1. **Concevoir** un système d'exécution stratégique basé sur la Balanced Scorecard (BSC) et le Strategy Execution Premium Process (XPP) de Kaplan & Norton.
2. **Préparer l'organisation** à l'implantation de ce système (capacités organisationnelles, gouvernance de la stratégie, données/information, ressources).
3. **Déployer et piloter** ce système à travers un ou plusieurs cycles stratégiques.
4. **Institutionnaliser** le dispositif à travers un **Office of Strategy Management (OSM)** et des processus formalisés.



3. Cadre méthodologique : Balanced Scorecard et XPP

3.1 Balanced Scorecard (BSC)

La Balanced Scorecard est un système de management stratégique qui permet de :

- Traduire la vision en objectifs concrets
- Structurer la stratégie autour d'une carte stratégique
- Équilibrer les résultats entre 4 perspectives complémentaires :

1 Citoyens / Usagers :
qualité, accessibilité, équité,
satisfaction

2 Processus internes :
efficacité, délais, digitalisation,
qualité des services

3 Apprentissage & capital humain :
compétences, culture, innovation

4 Ressources & capacités financières :
efficacité, soutenabilité, allocation

3.2 Strategy Execution Premium Process (XPP)

Le Strategy Execution Premium Process (XPP) définit un processus complet d'exécution stratégique, en six grandes étapes :



Adaptation du modèle "New Strategy Management System" – Kaplan & Norton

En combinant le BSC et le XPP, l'organisation dispose d'un **système cohérent** : de la vision aux résultats mesurables.

4. Notre approche : un accompagnement de bout en bout, orienté « Capacity Building »

Nous proposons un **accompagnement intégré**, structuré en quatre blocs complémentaires, avec un positionnement clair : mettre en place un système d'exécution et construire les capacités internes pour le faire vivre durablement.

Bloc A — Cadre de référence : BSC & XPP

Nous aidons votre organisation à :

- **S'approprier le modèle BSC/XPP** : concepts, structures, exemples d'applications dans le secteur public.
- **Visualiser le futur système d'exécution** : carte stratégique, tableaux de bord, cycle des revues, rôle des comités.
- **Clarifier les attentes vis-à-vis du dispositif** : transparence, imputabilité, coordination, résultats.

Bloc B — Étapes préalables : évaluation & préparation

Avant toute implantation, nous réalisons une **phase structurée de préparation**, comprenant :

- **Cadrage stratégique du projet** :
 - » Périmètre : ministère, agence, programme, autorité de régulation, etc.
 - » Parties prenantes clés : exécutif, directions, bailleurs, organes de contrôle
 - » Ambitions et résultats attendus
- **Diagnostic de capacité d'exécution**
 - » Processus de planification actuels
 - » Budgétisation et lien avec la stratégie
 - » Système d'information de gestion
 - » Culture de performance et de reporting
- **Renforcement initial des capacités**
 - » Sensibilisation des décideurs à la logique BSC/XPP
 - » Préparation à la création d'un **« core team »** interne (équipe principale) qui sera le moteur de l'implantation



Bloc C — Architecture organisationnelle du programme

Nous aidons l'organisation à mettre en place les trois équipes clés :

Équipe exécutive Direction / top management

- Se prononce sur les grandes orientations ;
- Valide la carte stratégique, les objectifs et les priorités ;
- Décide des arbitrages budgétaires et des priorités d'initiatives.

Équipe analytique Mesures & performance

- Définit les indicateurs (KPI) et les cibles ;
- Organise la collecte et la fiabilisation des données ;
- Produit les tableaux de bord et analyses ;
- Supporte les revues stratégiques.

Équipe d'exécution opérationnelle

- Planifie et pilote les initiatives stratégiques ;
- Aligne les projets, activités et ressources avec la stratégie ;
- Rassemble les informations de terrain pour alimenter les KPI.

Bloc D — Institutionnalisation : Office of Strategy Management (OSM)

Le cœur du dispositif d'exécution est l'**Office of Strategy Management (OSM)**.

Son rôle n'est pas de « formuler la stratégie », mais de :

- Être architecte et garant du processus et de son exécution en toute conformité ;
- Coordonner le processus d'exécution stratégique ;
- Garantir la tenue des revues mensuelles/trimestrielles (opérations/stratégie) ;
- Veiller sur la cohérence et l'alignement du budget, des ressources humaines, des processus clés et de l'information sur la stratégie ;
- Assurer la continuité des réformes et des transformations au-delà des changements de « personnes » ou de structures organisationnelles ;
- Documenter les évolutions du système BSC/XPP et son amélioration continue ;
- S'assurer de la communication et de la gestion du changement organisationnel du programme.

L'OSM joue la fonction d'architecte et de **tour de contrôle stratégique** de l'organisation.

5. Une approche orientée « Capacity Building » et « Learning by Doing »

Contrairement à une approche purement de « livrables », notre démarche est résolument orientée vers le **développement des capacités internes** :

5.1 Implication systématique des équipes du client

Les ressources de l'organisation cliente et ses parties prenantes sont :

- Impliquées dans la phase d'analyse (diagnostic, entretiens, collecte d'information) ;
- Associées à la phase de design (carte stratégique, objectifs, KPI, initiatives) ;
- Responsabilisées dans la phase de déploiement (gestion du changement animation, suivi, reporting).

L'objectif est qu'à la fin du mandat l'organisation soit capable de faire vivre le système sans dépendre en permanence d'un cabinet externe.

5.2 Formation du « Core Team » selon une approche « Learning by Doing »

Lors de la constitution et de la montée en compétences du « core team » (équipe de direction, équipe d'exécution, équipe analytique), nous privilégions une pédagogie :

- Fondée sur l'alternance théorie / pratique ;
- Articulée autour de cas concrets de l'organisation ;
- Intégrant des ateliers de co-construction des livrables.

Les sessions de travail produisent des **éléments directement utilisables** :

- Brouillons de carte stratégique,
- Premiers tableaux de bord (balanced Scorecards),
- Portefeuilles d'initiatives,
- Canevas de revues stratégiques.

5.3 Une méthode agile, adaptée au rythme de l'organisation

Nous adoptons une approche **agile**, afin d'ajuster :

- Le rythme du changement aux capacités réelles, évaluées, de l'organisation ;
- La complexité du dispositif au niveau évolutif de préparation de l'organisation.

Concrètement :

- Démarrage d'un « pilote » (un département, un programme, un périmètre ciblé)
- Boucles courtes d'apprentissage (1er cycle, puis ajustement)
- Évolution progressive vers une couverture plus large (Escalation)



6. Phases du projet et principaux livrables

Phase 1 : Diagnostic & cadrage

4 à 6 semaines

OBJECTIFS :

- Comprendre la situation actuelle
- Confirmer les enjeux et les attentes
- Identifier les principaux gaps d'exécution

LIVRABLES TYPIQUES

- Note de cadrage
- Carte des parties prenantes
- Diagnostic des pratiques de planification et de revue
- Recommandations pour la phase de design (analyses stratégiques - macro et internes, définition des thèmes stratégiques (priorités)
- Stratégie de gestion du changement

Phase 2 : Design stratégique & construction du système BSC/XPP

6 à 10 semaines

OBJECTIFS :

- Formuler la stratégie
- Définir les mesures, KPI et cibles
- Élaborer la carte stratégique de l'organisation
- Structurer le portefeuille d'initiatives stratégiques par objectif stratégique
- Définir la gouvernance (comité de gouvernance, Strategy Office Manager, calendrier des revues opérationnelles et stratégiques)
- Design du Système de gestion de la performance de l'exécution

LIVRABLES TYPIQUES

- Objectifs définis et intégrés par thème stratégique et selon les 4 perspectives
- Carte stratégique validée (strategy mapping),
- Fiches KPI (définitions, sources, fréquences, responsables)
- Portefeuille structuré d'initiatives stratégiques
- Structure de gouvernance de la stratégie et système de gestion de la performance

Phase 3 : Déploiement, pilotes et premier cycles de revue

3 à 6 mois

OBJECTIFS :

- Tester et ajuster le système en conditions réelles
- Animer les premières revues mensuelles / trimestrielles
- Former le core team par la pratique

LIVRABLES TYPIQUES

- Tableaux de bord opérationnels
- Procès-verbaux de revues stratégiques
- Plan d'ajustement du système (KPI, gouvernance, périmètre)
- Capacités internes renforcées

Phase 4 : Institutionnalisation & montée en maturité

6 à 12 mois

OBJECTIFS :

- Créer et opérationnaliser le rôle élargi de l'OSM
- Formaliser les processus et les référentiels
- Étendre le système à d'autres entités (ministères, agences, programmes)
- Assurer la pérennité du dispositif

LIVRABLES TYPIQUES

- Mandat, organigramme et fiches de poste de l'OSM élargi
- Manuel de gouvernance de l'exécution stratégique
- Gestion du changement
- Calendrier annuel des revues et reporting
- Plan de montée en maturité à 3 ans

7. Bénéfices pour l'organisation cliente

En mettant en œuvre cette approche, l'organisation peut raisonnablement attendre :

- Une **stratégie mieux comprise** et partagée à tous les niveaux ;
- Une **meilleure cohérence** entre stratégie, budget, ressources humaines, processus clés et ressources informationnelles ;

- Une **culture de performance** basée sur des données factuelles ;
- Une **capacité accrue à rendre compte** aux citoyens, bailleurs et autres parties prenantes ;
- Une **réduction des réformes interrompues**, grâce à la discipline du pilotage et d'imputabilité ;
- Une **institutionnalisation** du processus de planification et d'exécution de la stratégie (via l'OSM).

8. Pourquoi nous choisir ?

Nous nous positionnons comme un **partenaire stratégique** des institutions publiques, combinant :

- Expertise éprouvée en planification et exécution de la stratégie
- Des experts avec certifications professionnelles :
 - » Balanced Scorecard/XPP & Strategy Focused Organization (USA - Harvard Publisher)
 - » Certification PROSCI (USA) en gestion du changement organisationnel
 - » Certification LMI (USA Leadership Management Institute)
- Expérience diversifiée :
 - » Projets de réforme et transformation publique et privée
 - » Autorités de régulation, ministères, agences gouvernementales, institutions financières
 - » Contextes multi-bailleurs, multi parties prenantes
 - » Environnements africains et internationaux

Notre valeur ajoutée :

- Un mix Consulting/Accompagnement
- Une méthode structurée et documentée
- Une orientation **capacity building**
- Une adaptation fine au **contexte institutionnel africain**
- Une **approche pragmatique et réaliste**



9. Modalités d'engagement et prochaines étapes

Selon le périmètre (ministère, agence, réforme ou transformation d'affaire), nous proposons :

- Un **atelier exécutif / séminaire de sensibilisation** (2 jours) pour l'équipe dirigeante ;
- Un **séminaire de formation** pour le « Core Team » et les parties prenantes: planification stratégique et exécution selon la méthode BSC/XPP (2 semaines) ;
- Un **diagnostic express** de capacité de conduite du changement et d'exécution ;
- Un **mandat d'accompagnement complet** structuré autour des phases décrites ci-dessus.

Adressez-vous à notre service à la clientèle :

WhatsApp +1 (514) 939-2200

ou **setym@setym.com**

