

Séminaire de lancement de l'élaboration des Stratégies nationales de développement de la statistique (SNDS) pour les pays membres régionaux de la sous coordination d'AFRISTAT dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de comparaison internationale – Afrique

Bamako, du 29 août au 1er septembre 2006



Gestion Axée sur les Résultats & Planification Stratégique

Par Gilbert E. Oloko
(ogilbert@focusintl.com)



Gestion Axée sur les Résultats & Planification Stratégique

Par Gilbert E. Oloko

1. Quelques rappels succincts (pp. 03-19)
 - a) Organisation
 - b) Management
 - c) Résultats

2. Gestion axée sur les résultats (GAR)
 - a) Origines et principes fondamentaux (pp. 20-36)
 - b) Concepts fondamentaux (pp. 37-77)
 - c) Outils et systèmes (pp. 78-108)

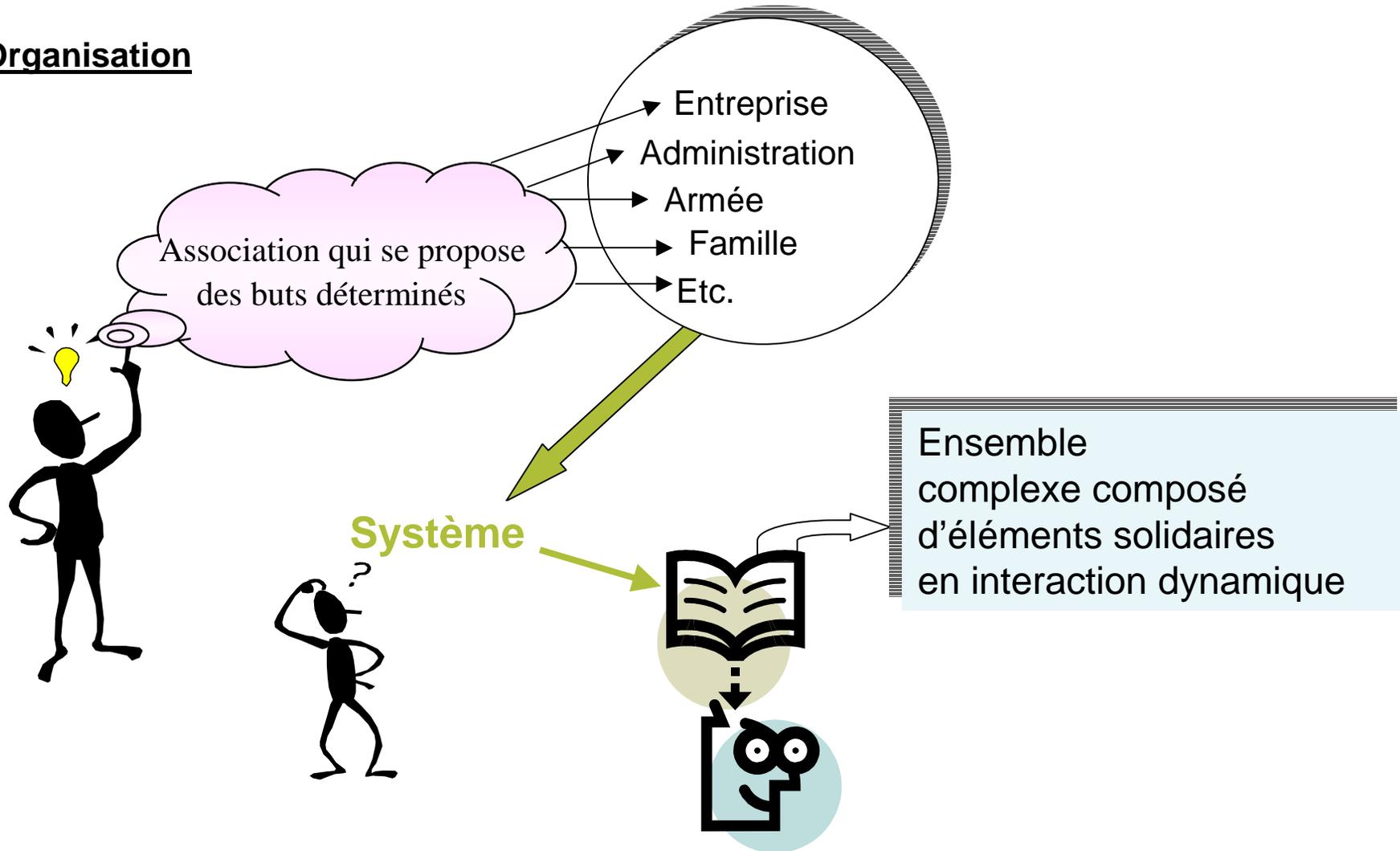
3. Planification stratégique (pp. 109-150)
 - a) Ce que c'est...
 - b) Comment ça marche...
 - c) A quoi ça ressemble...
 - d) Etude de cas... (pp. 131-150)

4. Auto-évaluation et perspectives immédiates



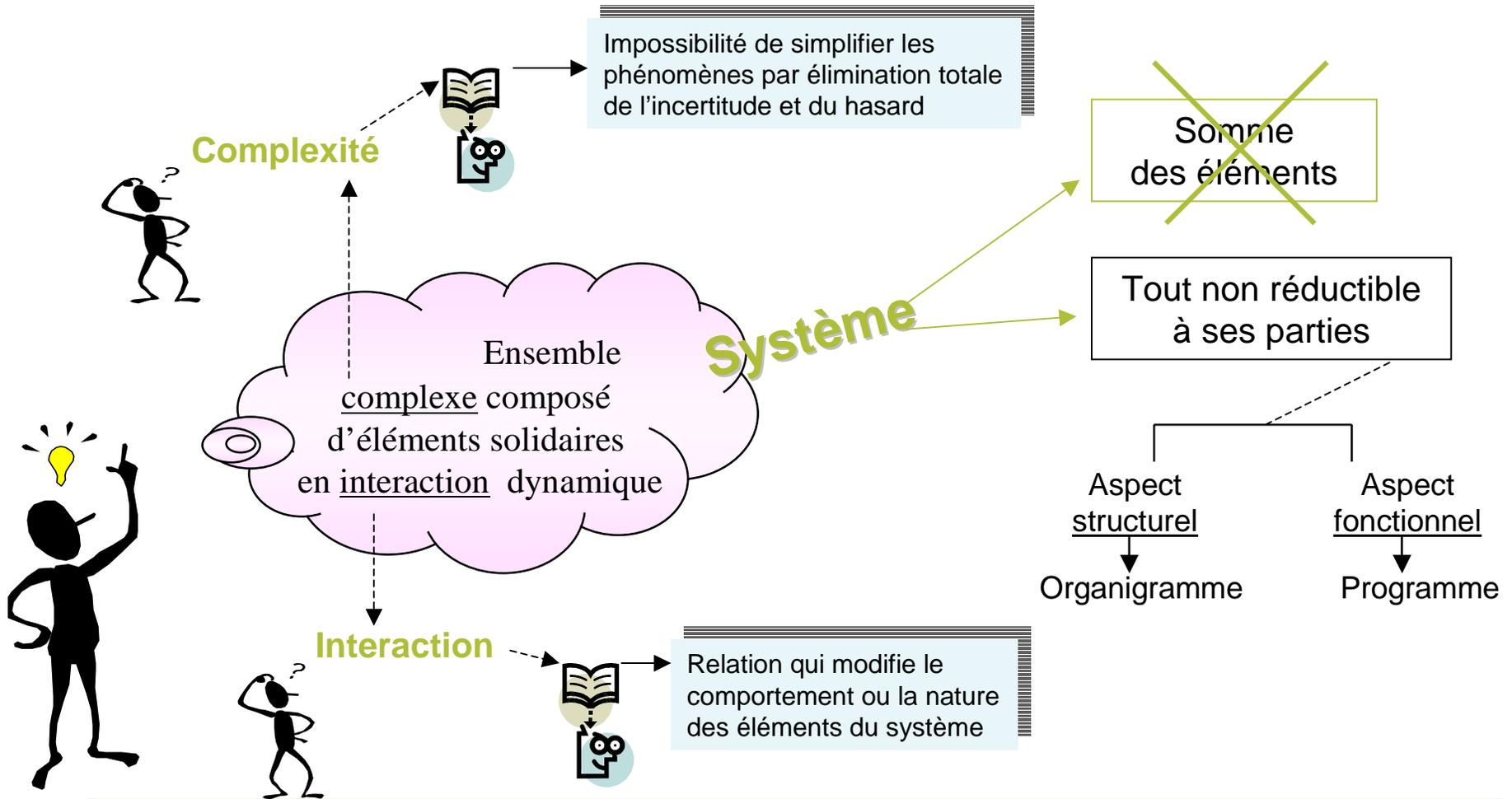
MANAGEMENT : Définitions

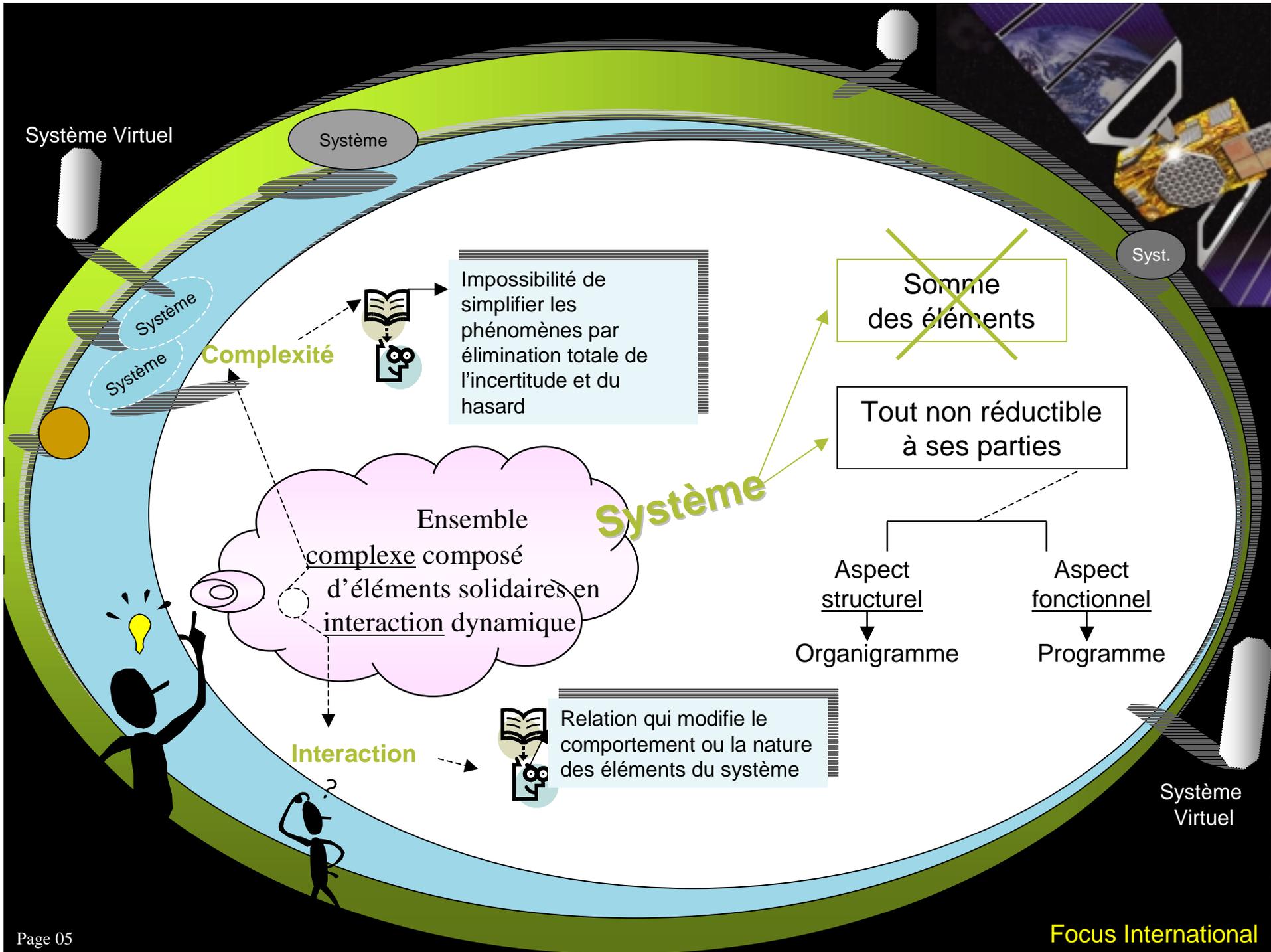
Organisation



MANAGEMENT : Définitions

...Organisation







Organisation

Systeme complexe évoluant dans un environnement interne et externe



Ensemble des variables contrôlables et incontrôlables déterminant la dynamique de changement continu dans laquelle évolue une organisation

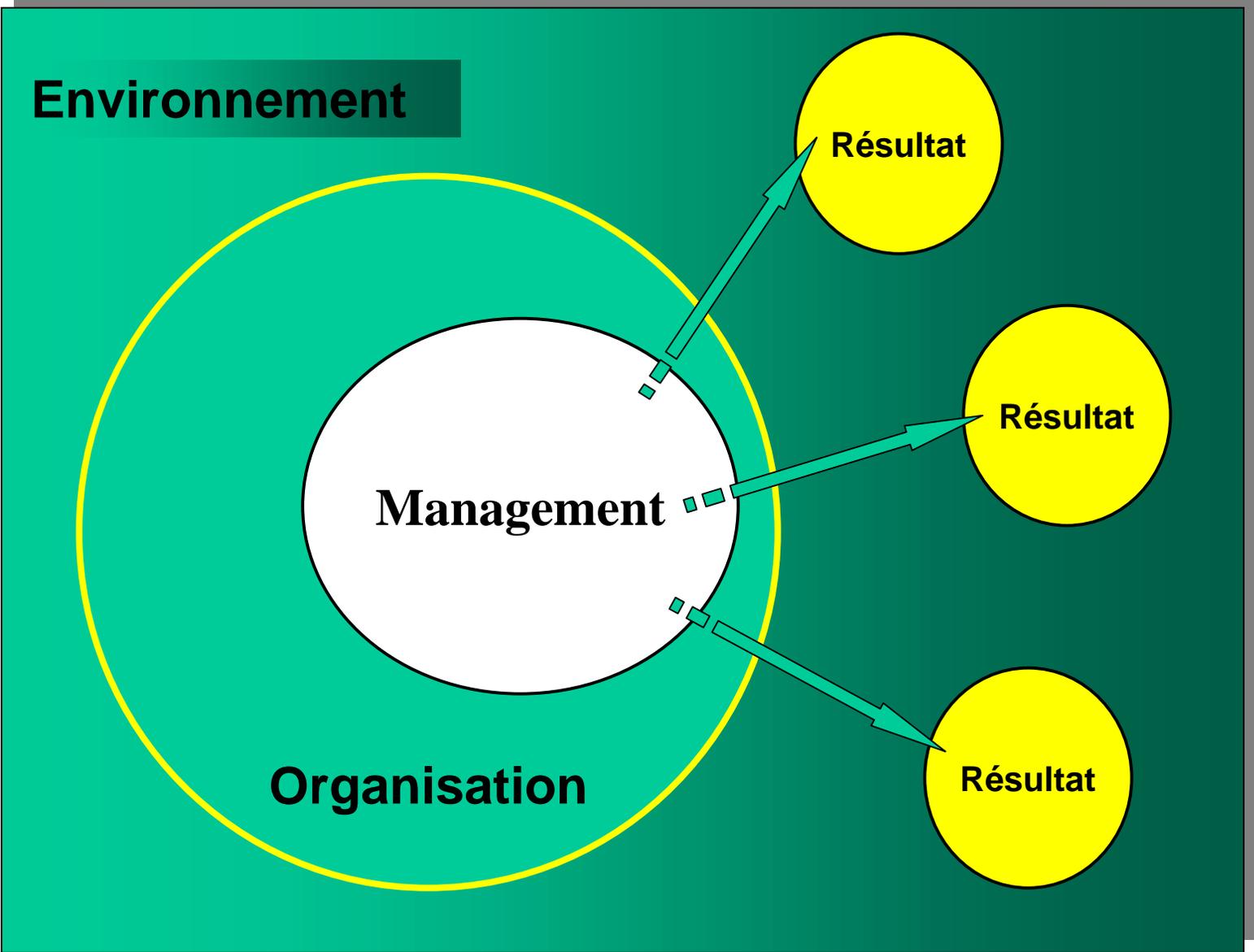
Environnement

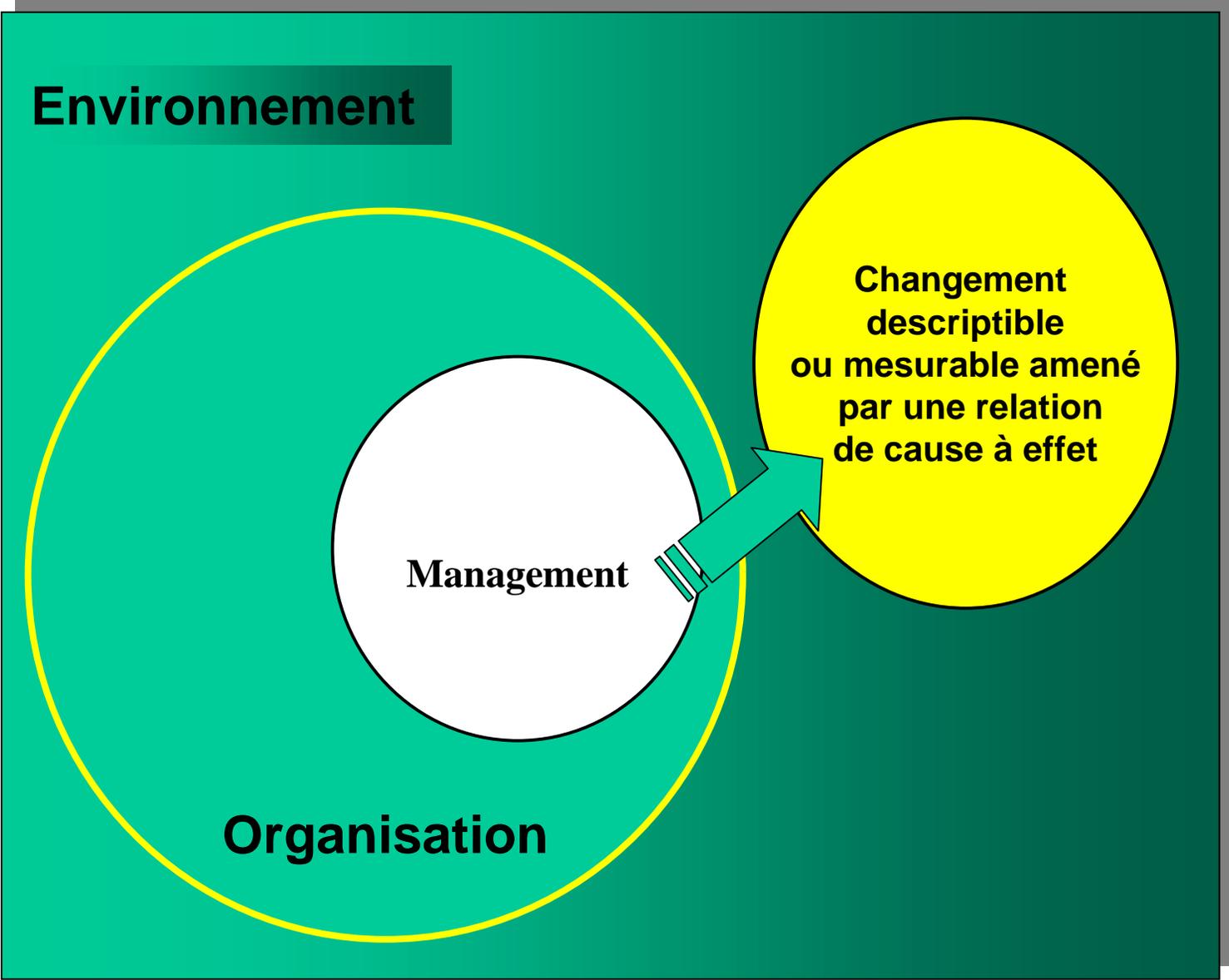
VARIABLES CONTRÔLABLES

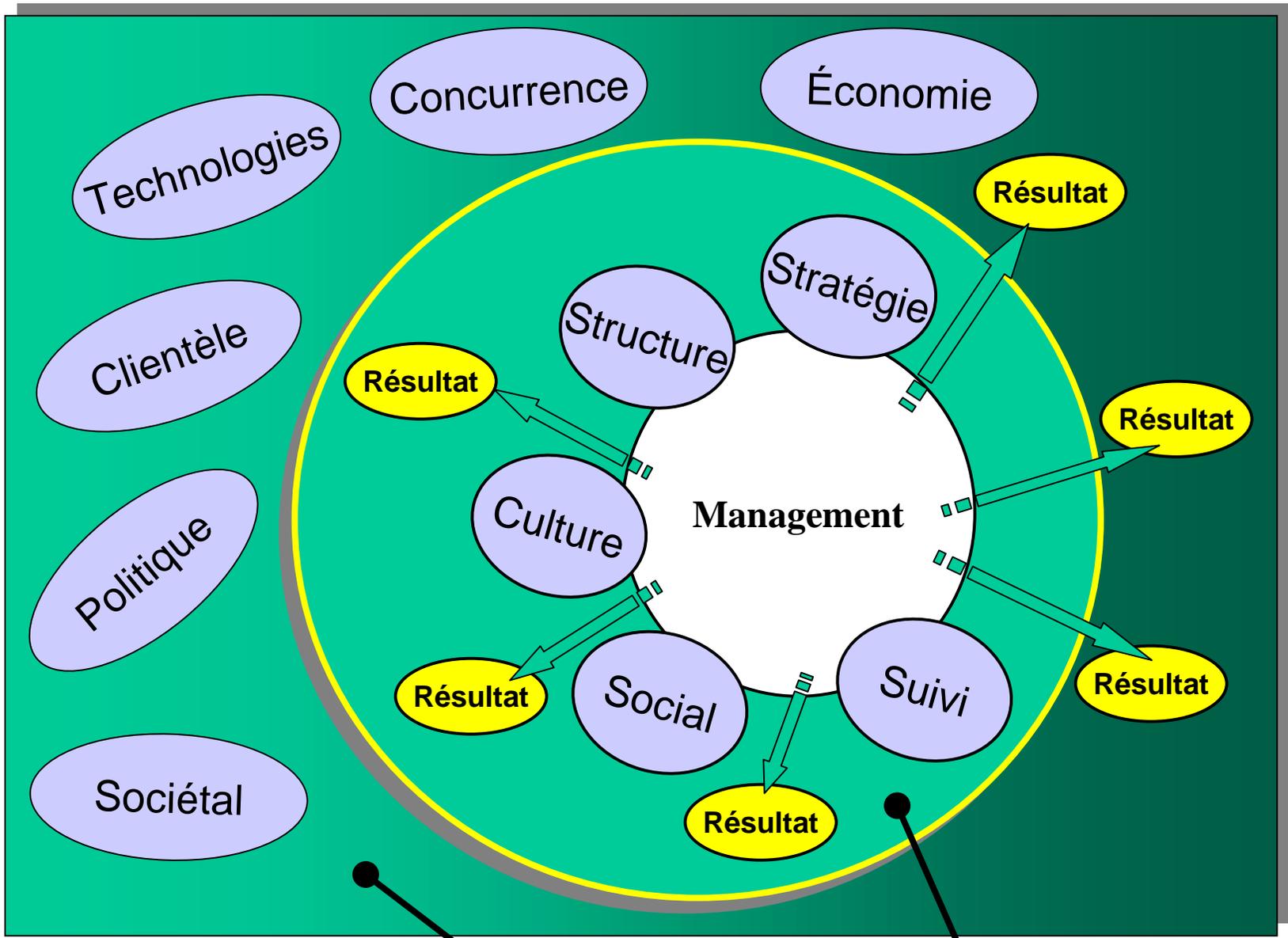
- Structure
- Aspects juridiques
- Ressources humaines
- Ressources financières et matérielles
- Fonction de gestion

VARIABLES INCONTRÔLABLES

- Dimensions politiques
- Dynamique économique
- Articulations sociales
- Information
- Dynamique culturelle







Environnement externe

Environnement interne 10

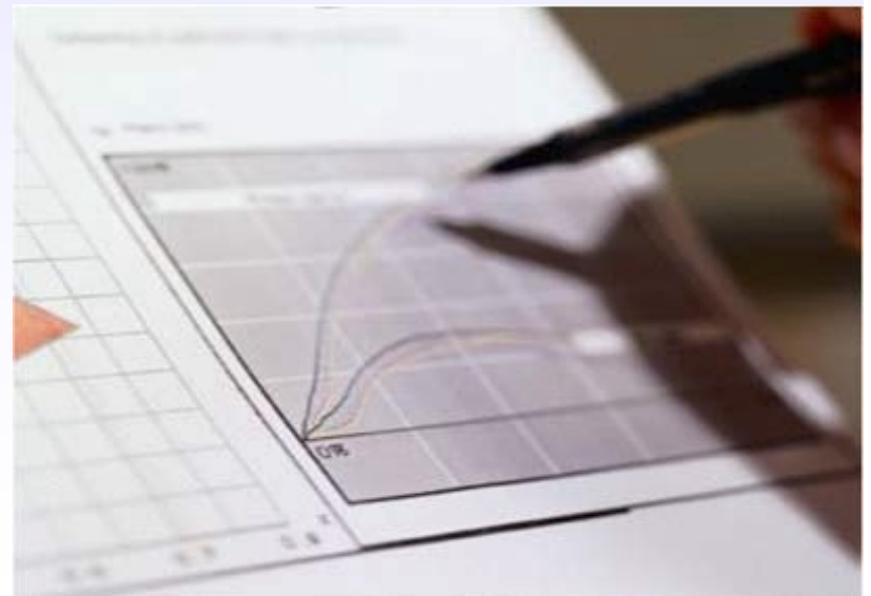
MANAGEMENT

Art de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler



MANAGEMENT

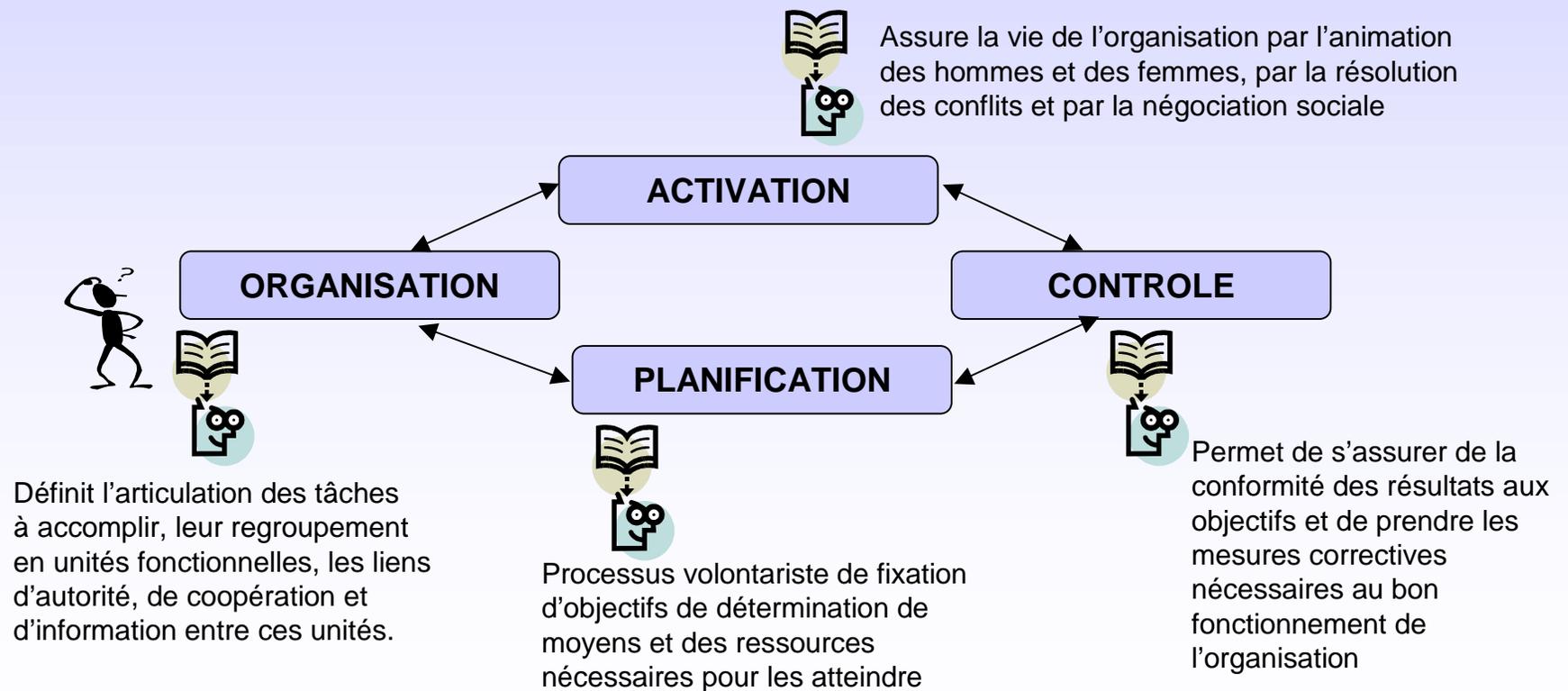
- ❑ Ne se réduit pas aux seules fonctions de direction ou de commandement des hommes et des femmes, mais couvre l'ensemble du pilotage d'un système complexe.
- ❑ S'appuie d'abord sur la conception d'un **modèle** de fonctionnement du système organisationnel, et en particulier sur sa décomposition en **sous-systèmes**.



Modèles organisationnels

... Il en existe plusieurs

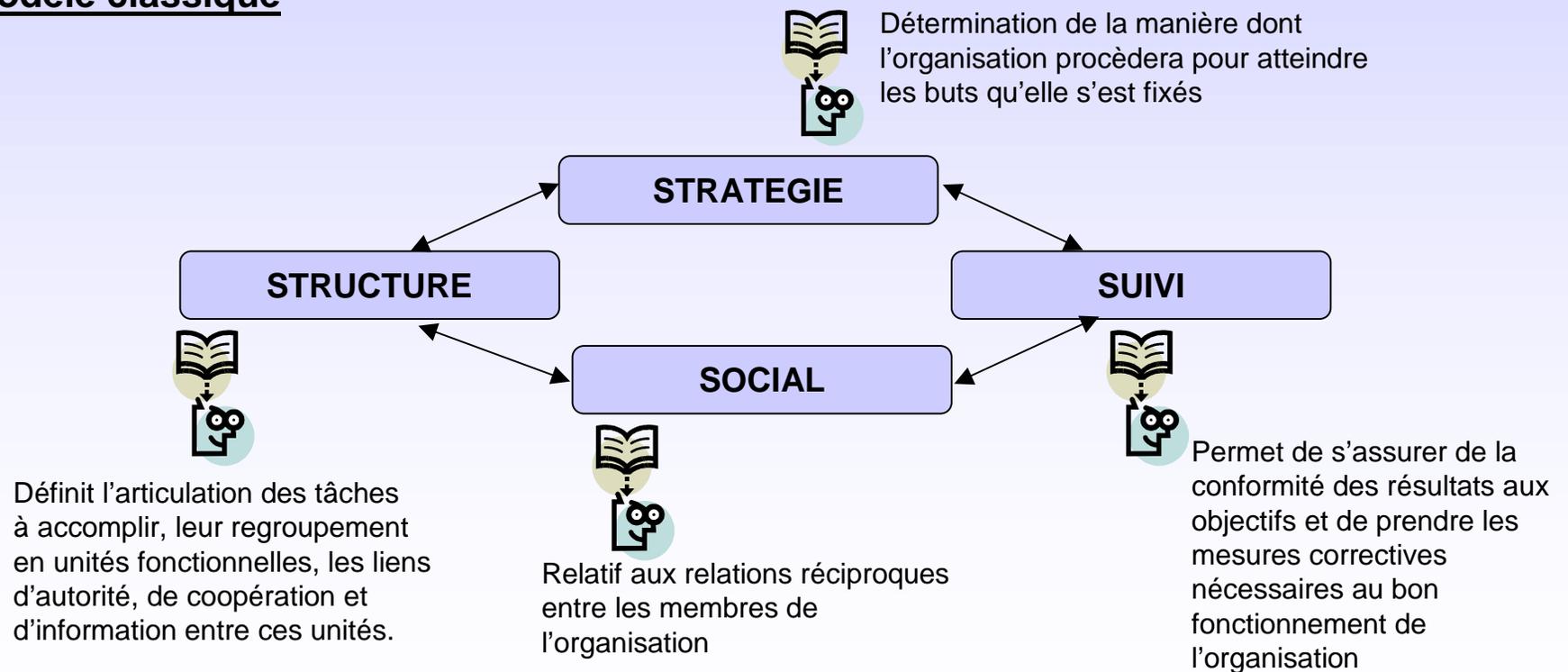
Modèle classique de base



Modèles organisationnels

... Il en existe plusieurs

Autre représentation du modèle classique

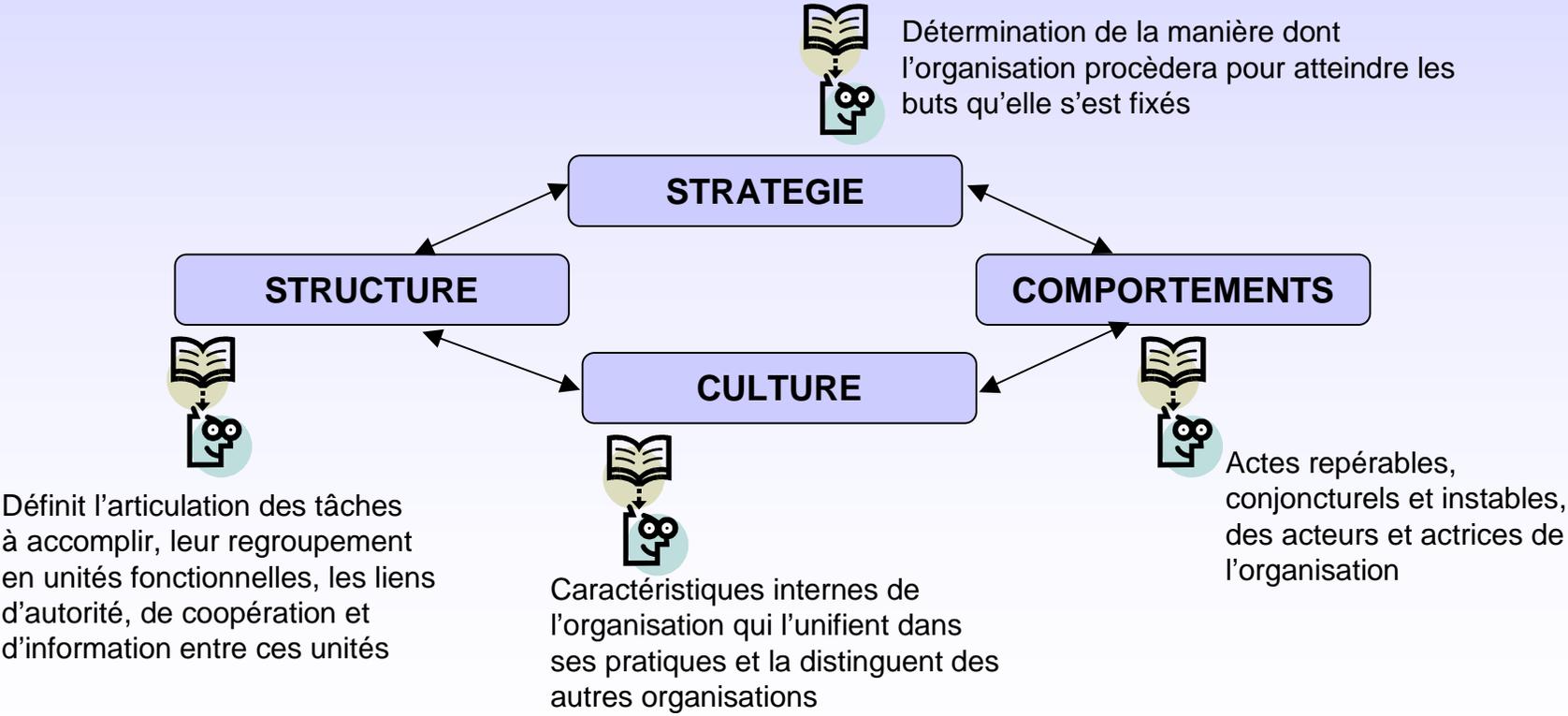




Modèles organisationnels

... Il en existe plusieurs

...Variante (1)

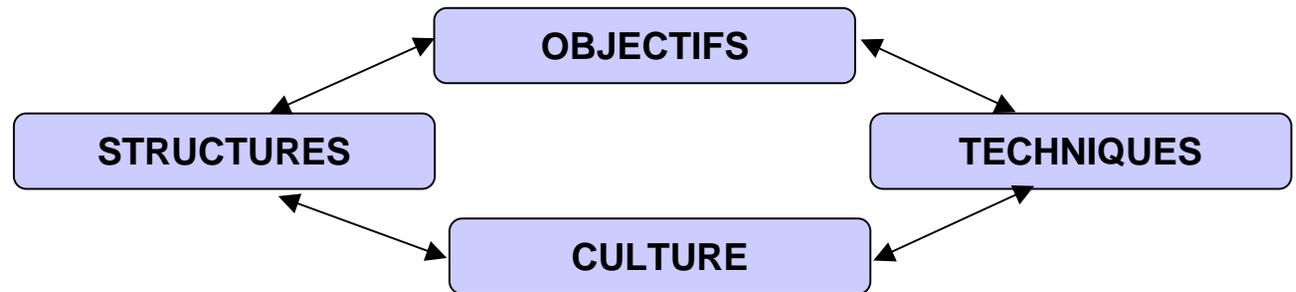




Modèles organisationnels

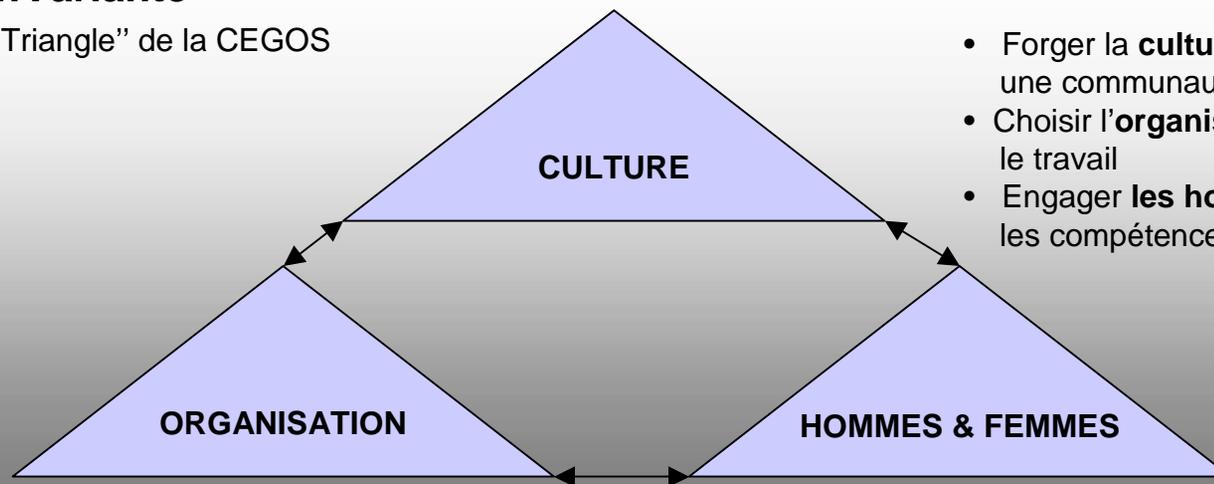
... Il en existe plusieurs

...Variante (2)



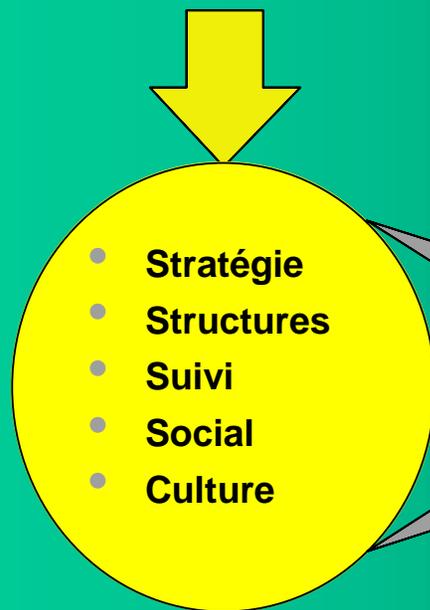
...Variante (3)

"Triangle" de la CEGOS



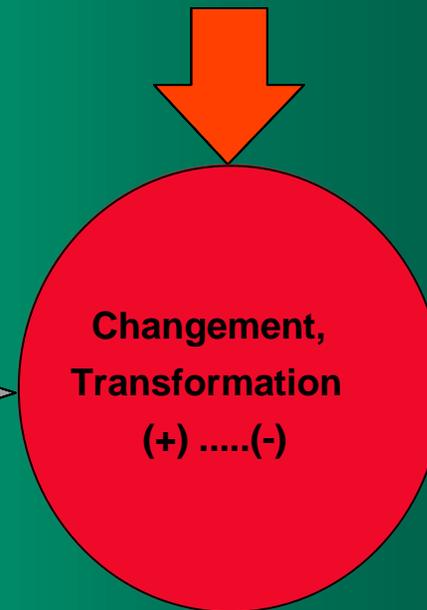
- Forger la **culture** de l'organisation, faire de l'organisation une communauté vivante
- Choisir l'**organisation**, partager et hiérarchiser efficacement le travail
- Engager **les hommes et les femmes** dans l'action, utiliser les compétences et la volonté d'agir

Management



T₀

Résultats



T_{+n}

L'organisation performante :

- planifie stratégiquement son avenir en vue de composer avec la dynamique du changement
- conçoit et gère des projets visant à produire des résultats
- apprend de son expérience dans une perspective d'amélioration continue.



Gestion Axée sur les Résultats (GAR)



Origine et principes fondamentaux

LA GAR

- Une philosophie de gestion mettant l'emphase sur l'obtention des résultats
- Un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en assurant la participation des principaux intervenants à la définition de résultats escomptés réalistes, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement

Origines de la GAR



Intenses réformes
du secteur public
entreprises dans
les années 90 dans
plusieurs pays de
l'OCDE en réponse
à des pressions
économiques,
sociales et
politiques

- Pressions de plus en plus fortes exercées sur les gouvernements du monde entier afin de démontrer qu'ils utilisent efficacement les ressources publiques;
- Les préoccupations du public relatives à la réduction de la dette nationale;
- La baisse de la confiance dans le leadership politique;
- La mondialisation de l'économie, le libre-échange et, par conséquent, une concurrence accrue sur le marché libre.

Origines de la GAR

Intenses réformes
du secteur public
entreprises dans
les années 90 dans
plusieurs pays de
l'OCDE en réponse
à des pressions
économiques,
sociales et
politiques

«Réinventer le gouvernement»

**«Faire plus avec moins»
tout en maintenant la qualité**

**«Démontrer des résultats
valables pour les citoyens».**

Origines de la GAR

Intenses réformes
du secteur public
entreprises dans
les années 90 dans
plusieurs pays de
l'OCDE en réponse
à des pressions
économiques,
sociales et
politiques

- Emphase sur les questions de performance (efficience, efficacité, qualité des services);
- Délégation du pouvoir et de la responsabilité de gestion;
- Orientation vers les besoins et les préférences du client;
- Participation des parties prenantes;
- Réforme des processus budgétaires et des systèmes de gestion financière;
- Application des pratiques modernes de management

En bref...



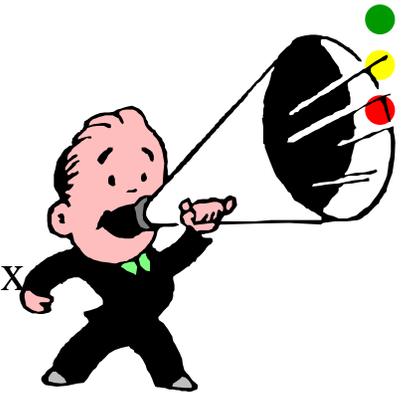
Qu'est-ce que la GAR?

Oui, mais,
comment ?



*La GAR est un moyen
d'améliorer l'efficacité
et la responsabilité de
la gestion*

- ❖ en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés réalistes,
- ❖ en évaluant les risques,
- ❖ en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés,
- ❖ en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement

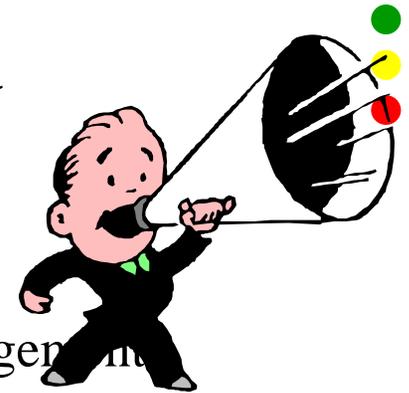
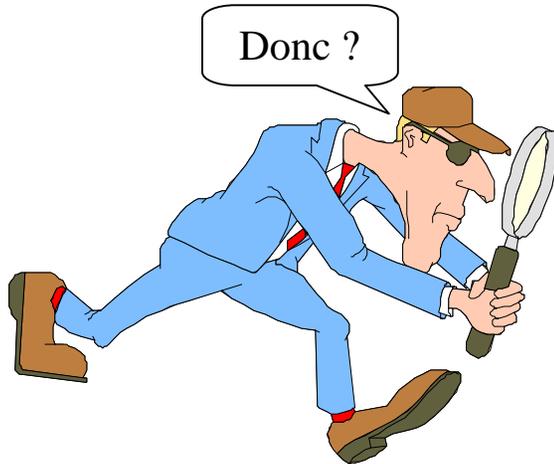


En bref...



Qu'est-ce qu'un résultat au juste?

Un résultat est un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet



- ❖ Importance de la mesure du changement
- ❖ Importance de la causalité comme base logique de gestion du changement,

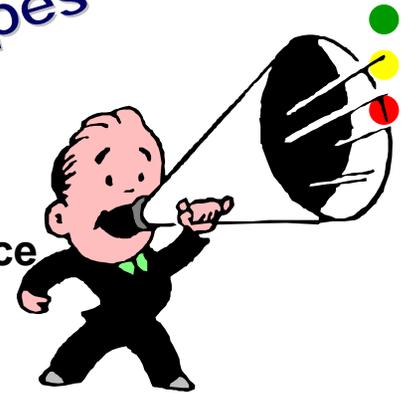
Principes de la GAR



Quels sont les principes qui sous-tendent tout cela ?

- 1 PARTENARIAT**
 - Collaboration avec tous les intervenants
- 2 RESPONSABILITÉ**
 - Les ressources humaines acceptent leur imputabilité face à l'obtention des résultats
- 3 TRANSPARENCE**
 - Meilleure communication des résultats
- 4 SIMPLICITÉ**
 - Facile à comprendre, simple à expliquer
- 5 APPRENTISSAGE SUR LE TAS**
 - Application de la méthode de façon continue
- 6 APPLICATION ÉTENDUE**
 - Application de la GAR dans tous les secteurs de programmes et de services, dans la mesure du possible

6 principes



Principes de la GAR



Quels sont les principes qui sous-tendent tout cela ?

1

PARTENARIAT

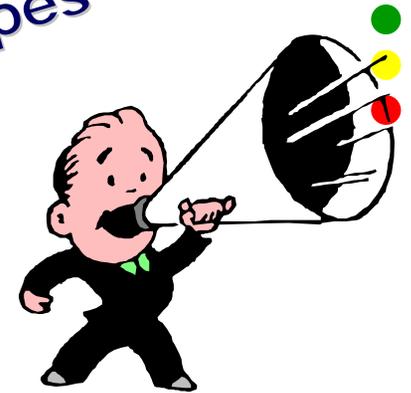
✓ Collaboration avec tous les intervenants

Pour que la GAR soit un succès, il est essentiel que les résultats soient conjointement définis, négociés et acceptés.

Une acceptation conjointe des résultats assure une implication et un engagement des parties prenantes dès les premières étapes du projet et tout au long du projet (suivi, évaluation continue, rapports annuels) à effectuer une gestion axée sur les résultats.

La participation peut améliorer la qualité, l'efficacité et la durabilité des initiatives développementales.

6 principes



Principes de la GAR



Quels sont les principes qui sous-tendent tout cela ?

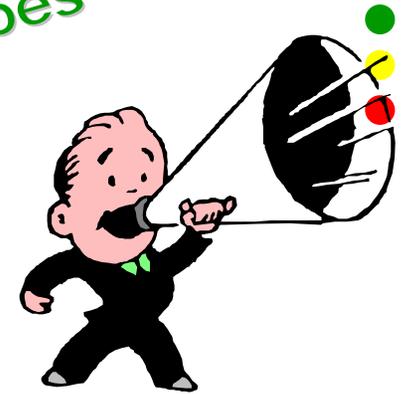
2

RESPONSABILITE

- ✓ Les ressources humaines acceptent leur imputabilité face à l'obtention des résultats

Les partenaires partagent les responsabilités en ce qui a trait à l'atteinte des résultats, incluant les processus de planification et de rapport.

6 principes



Principes de la GAR



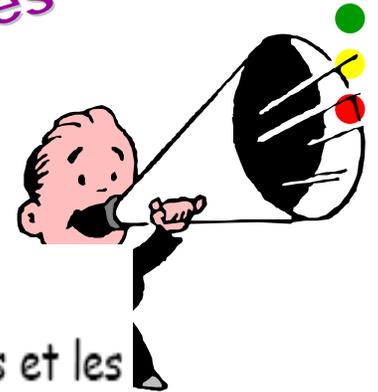
Quels sont les principes qui sous-tendent tout cela ?

3

TRANSPARENCE

- ✓ Meilleure communication des résultats

6 principes



Il est jugé nécessaire à l'heure actuelle d'accroître la transparence des rapports sur les résultats. Il importe de définir clairement les résultats et les indicateurs correspondants, de façon à ce que les résultats soient " facilement mesurables ". La mise en place d'un cadre de mesure du rendement basé sur une telle prémisse permettra de générer des données qui serviront à la préparation de rapports mieux documentés, ce qui améliorera la prise de décision.

Principes de la GAR



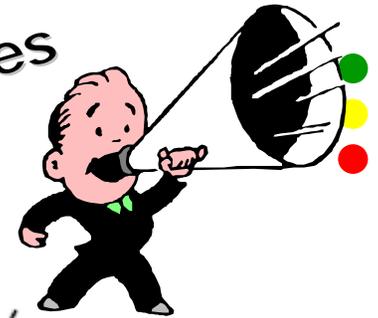
Quels sont les principes qui sous-tendent tout cela ?

4

SIMPLICITE

✓ Facile à comprendre, simple à Appliquer

6
principes



L'approche GAR doit être facile à comprendre et à appliquer. Il a été prouvé que la trop grande complexité du système de collecte de données et de mesure du rendement est le plus gros obstacle à l'application efficace de la GAR. Il est préférable de limiter au départ le nombre d'énoncés de résultats et d'indicateurs pour mesurer et suivre les résultats.

Principes de la GAR



Quels sont les principes qui sous-tendent tout cela ?

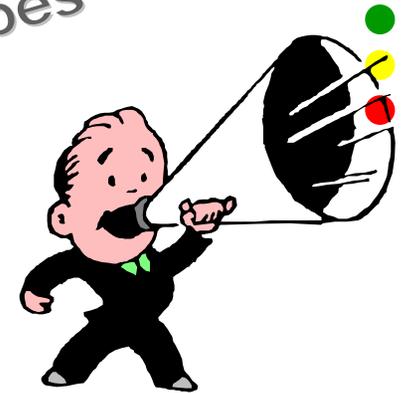
5

APPRENTISSAGE SUR LE TAS

- ✓ Application de la méthode de façon continue

Appliquer la méthode de façon progressive et la perfectionner au fur et à mesure que l'on acquiert de l'expérience. Il faut considérer l'expérience pratique, souvent basée sur la méthode essai-erreur, comme un exercice nécessaire au développement des capacités et à l'amélioration des méthodes et outils de la GAR.

6 principes



Principes de la GAR



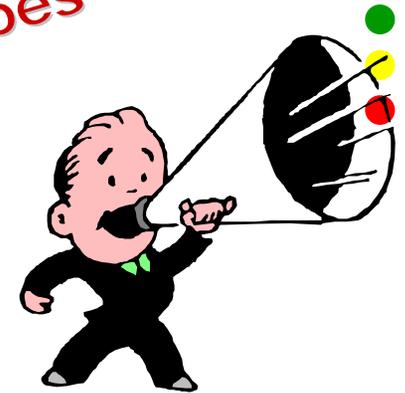
Quels sont les principes qui sous-tendent tout cela ?

6

APPLICATION ETENDUE

- ✓ Application de la GAR dans tous les secteurs de programmes et de services, dans la mesure du possible

6 principes



Un petit quiz pour vérifier ce que nous avons retenu pour le moment



Q

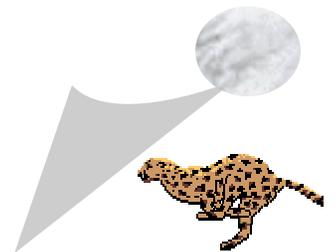
1

1. Qu'est-ce qu'un résultat ? Identifier la bonne réponse.

- a) Le produit administratif et de gestion atteint par l'Agence
- b) Un changement qui s'observe dans les pays avec lesquels nous collaborons
- c) Un changement descriptible ou mesurable qui résulte d'une relation de cause à effet

2. Lequel des résultats suivants est un résultat développemental ?

- a) 300 jours/personnes de formation réalisée
- b) Rapports de rendement annuels remis un mois avant la fin de l'année fiscale
- c) Livraison de deux années/personnes d'assistance technique
- d) 2 500 nouvelles écoles opérationnelles et dotées de personnel dans les régions rurales





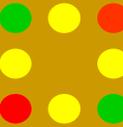


Concepts fondamentaux de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)





Concepts fondamentaux de la GAR



Objectifs et Buts

Dictionnaire Larousse

But : Fin qu'on se propose. Terme qu'on s'efforce d'atteindre.

Objectif : But à atteindre

Grand Dictionnaire terminologique, Québec)

But : Fin poursuivie par l'organisation ou par une de ses fonctions et découlant des objectifs fixés

Objectif : But qu'une organisation se propose d'atteindre au cours d'une période déterminée

Glossaire des termes de l'évaluation et de la GAR, OCDE

Gestion axée sur les résultats

Stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs.

Finalité

Objectif global vers lequel l'action de développement doit contribuer.

Terme connexe : objectif de développement.

But

Objectif énoncé relatif au projet ou au programme de développement.

Impacts

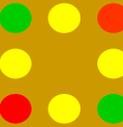
Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Objectif de développement

Impact attendu, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, par une ou plusieurs actions de développement, au bénéfice d'une société, d'une communauté, d'un groupe de personnes.

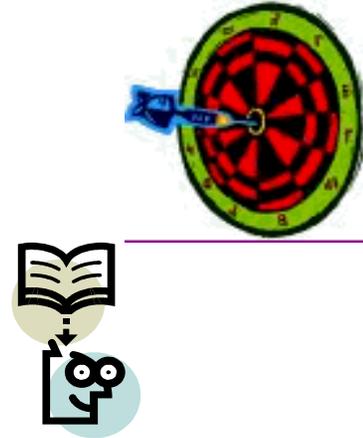
Objectif du programme ou du projet

Résultats que le programme ou le projet est supposé contribuer à générer en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres.



Objectifs et Buts

Ce qu'il faut retenir!!



Objectif de développement

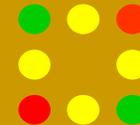
Ce que l'organisation vise à long terme comme changement sur le plan du développement et qui se traduit par un résultat appelé impact

But

Ce que l'organisation vise à moyen terme comme changement sur le plan du développement et qui se traduit par un résultat appelé effet

Activités

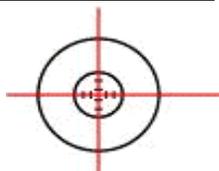
Ce que l'organisation fait à court terme sur le plan opérationnel, qui vise un changement sur le plan du développement et qui se traduit par un résultat appelé extrait ou produit



Résultat attendu

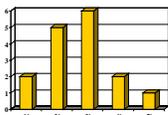
Un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet

Le résultat doit être :



Spécifique

(qui précise le changement, le groupe cible, la région, etc.)



Mesurable

(que l'on peut mesurer par des indicateurs)



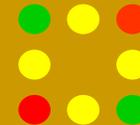
Atteignable

(que l'on peut atteindre de façon réaliste, dans un temps donné)



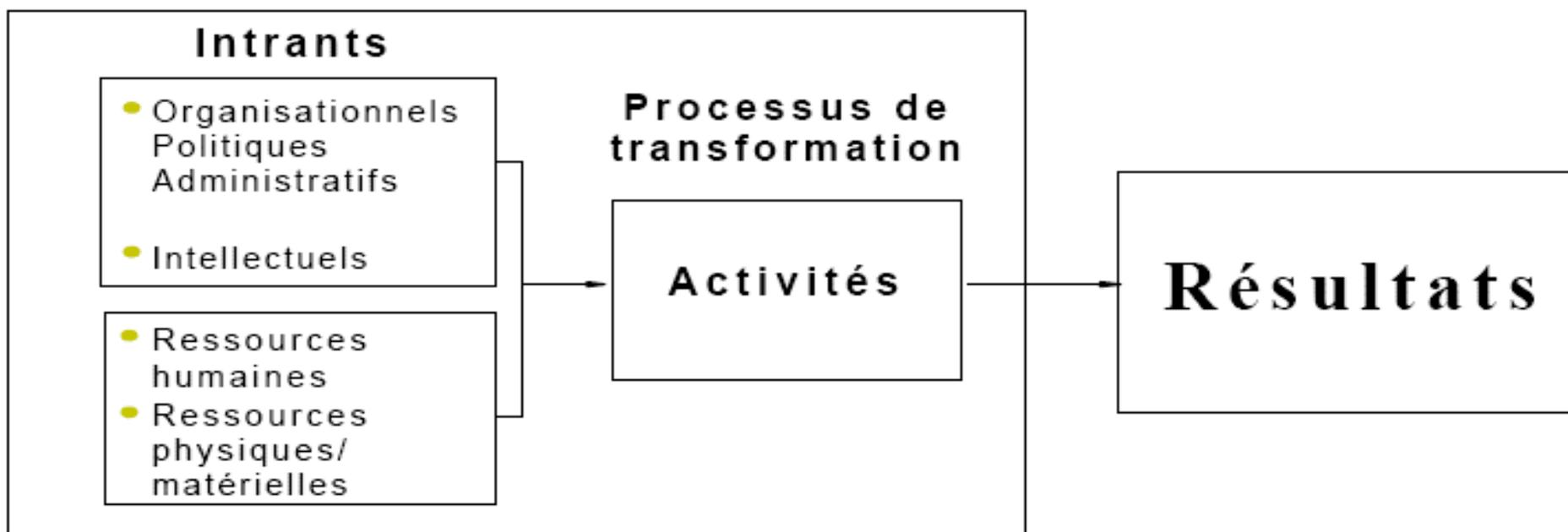
Pertinent

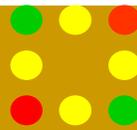
(qui répond au besoin identifié)



Résultat attendu

Un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet

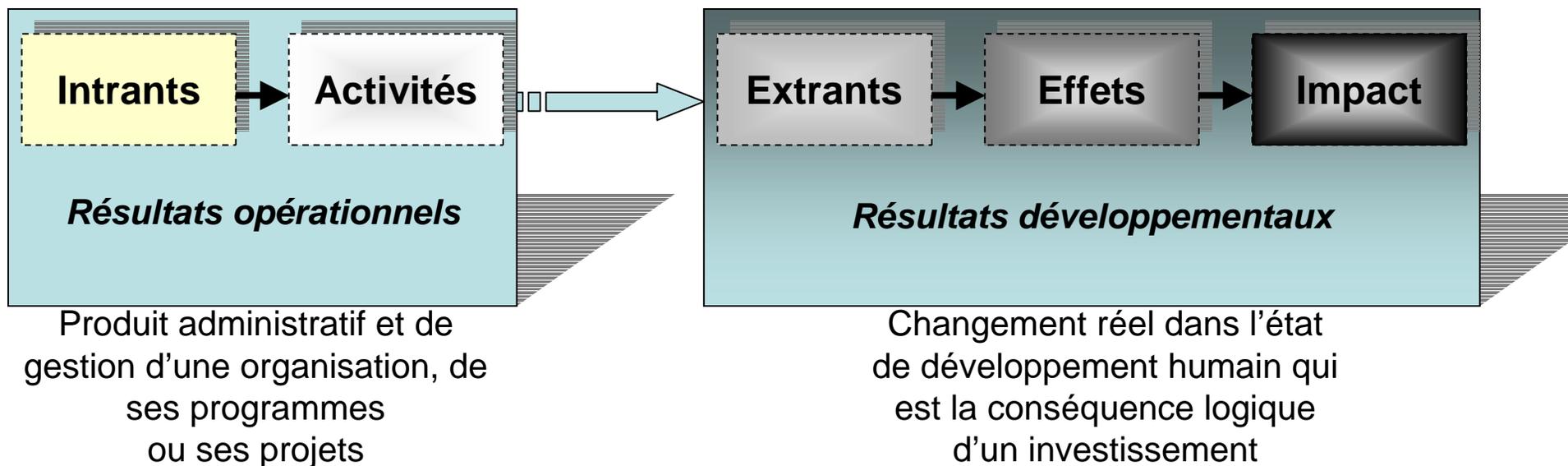




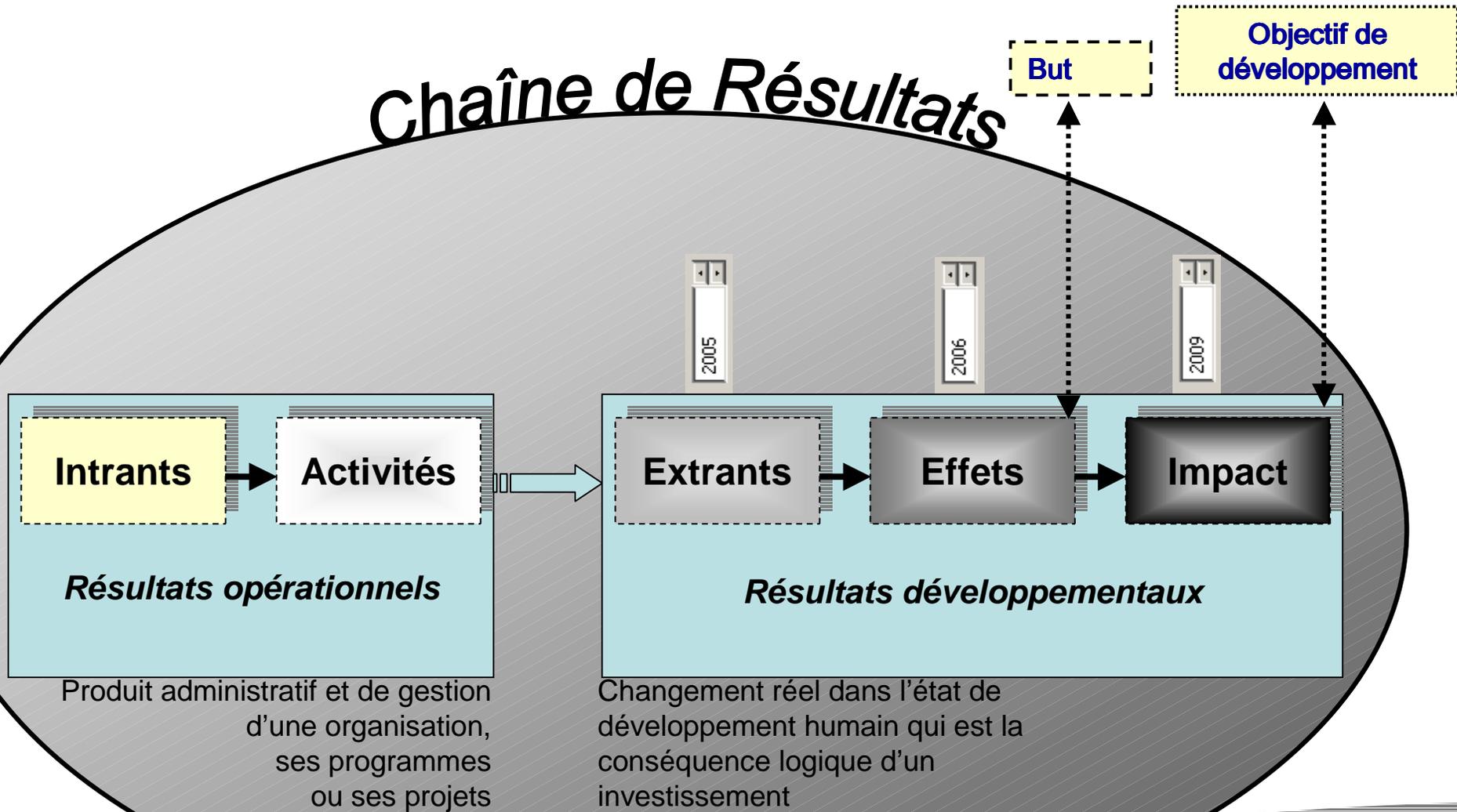
Résultat attendu

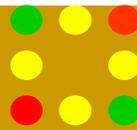
Un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet

juillet 2005 juillet 2006 juillet 2009



Chaîne de Résultats

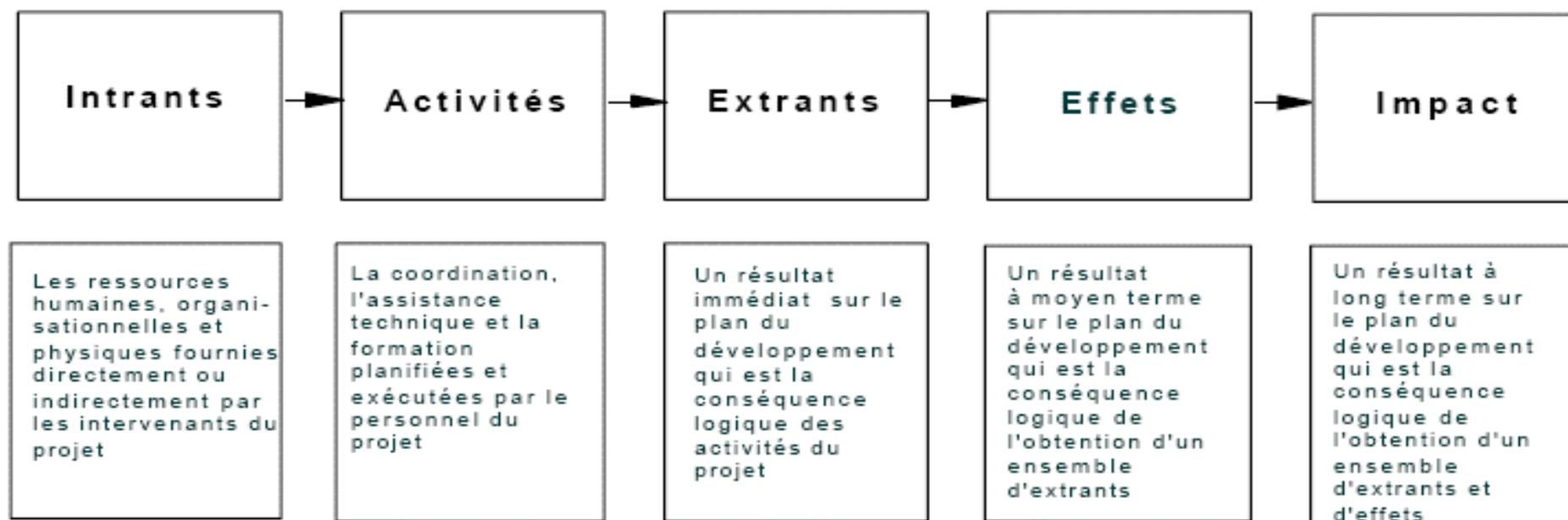




Chaîne simple des résultats

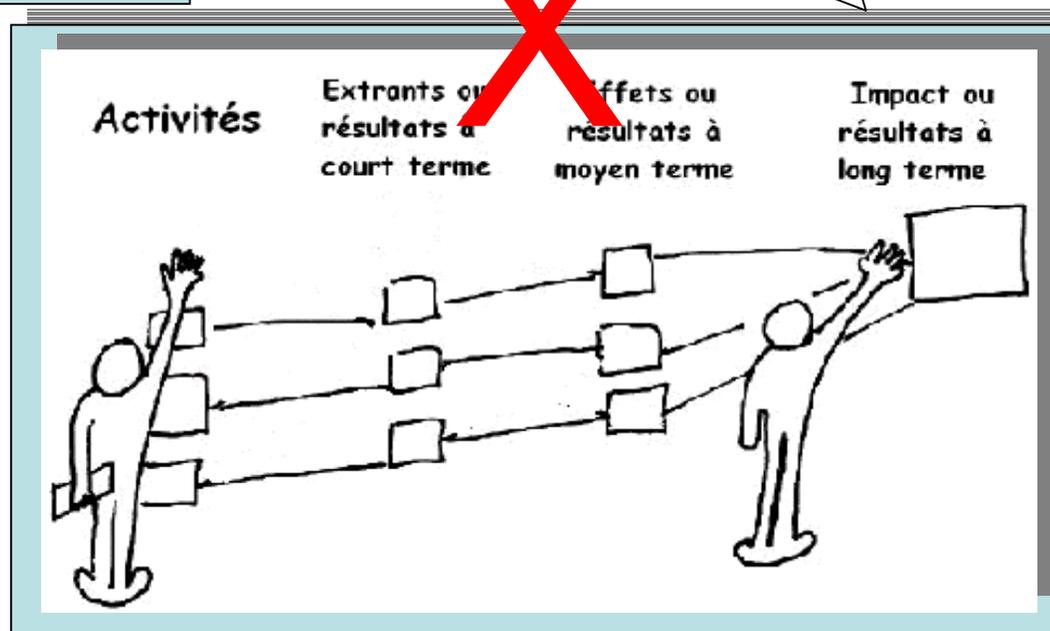
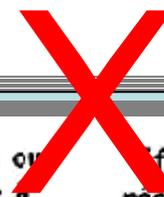
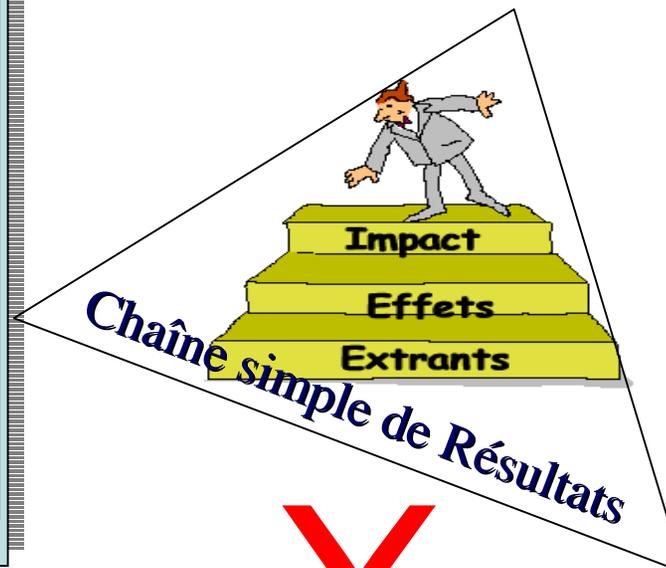
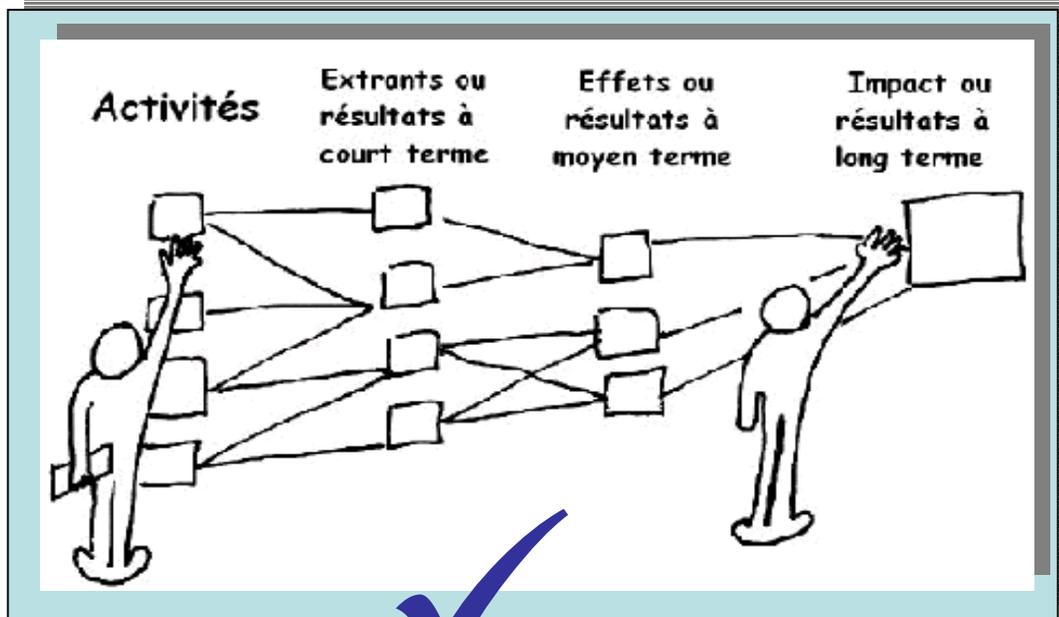
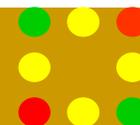


Gestion de projet/programme





Concepts fondamentaux de la GAR





Titre du projet : Inclusion des personnes handicapées dans les établissements d'enseignement supérieur

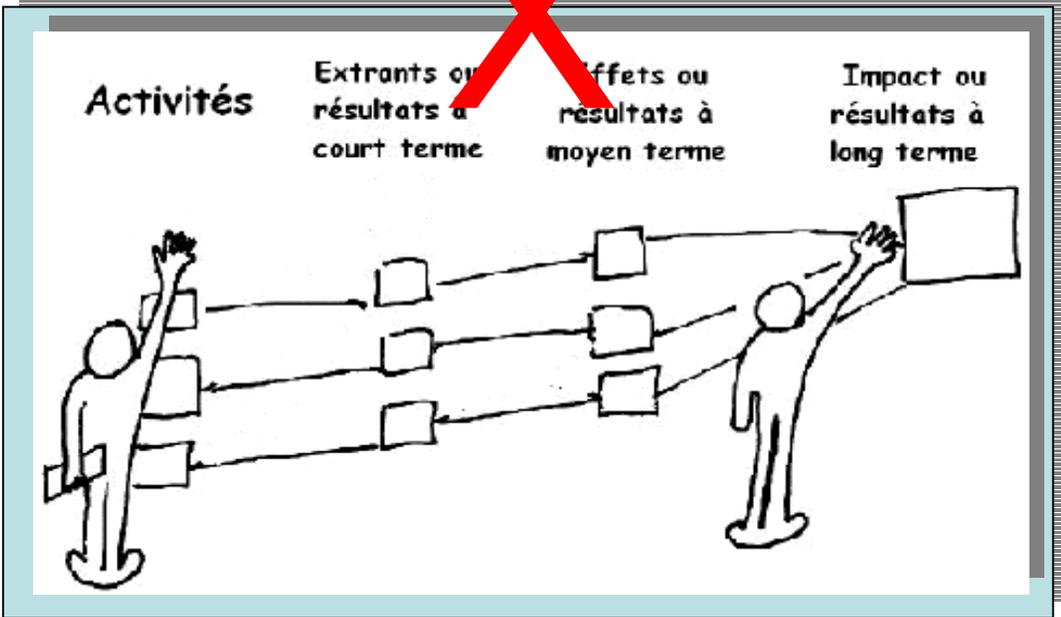
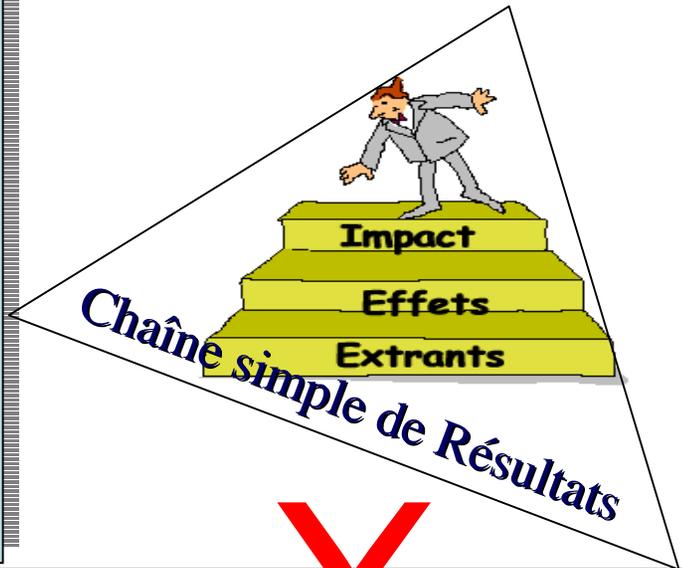
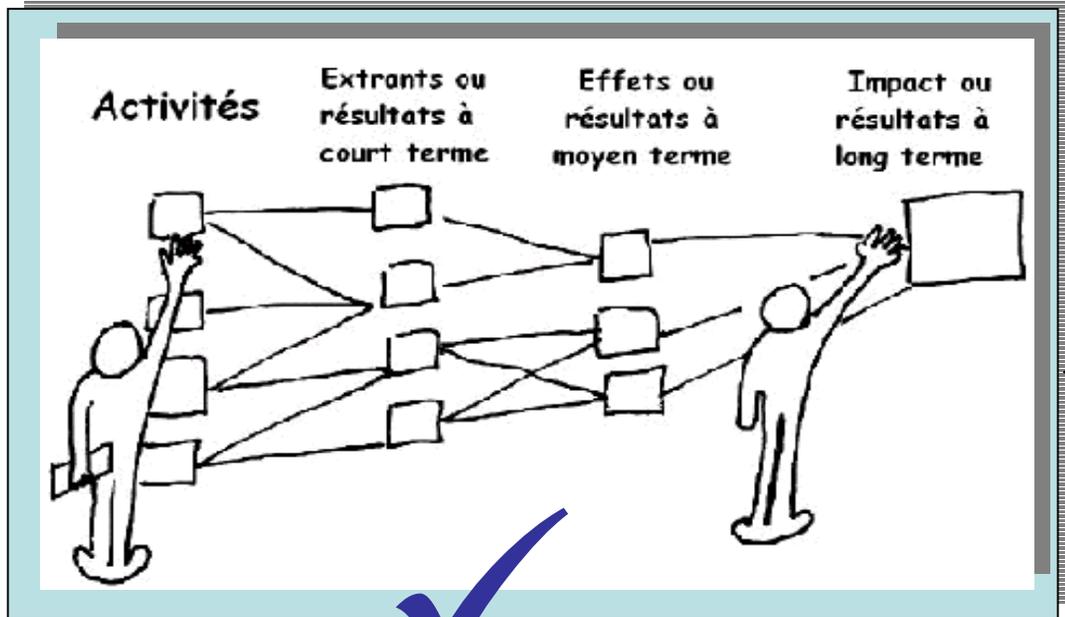
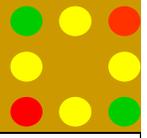
<i>Activités :</i>	<i>Extrants ou résultats à court terme :</i>	<i>Effets ou résultats à moyen terme :</i>	<i>Impact ou résultats à long terme:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dév./prétest de modules de formation sur l'éducation sexospécifique intégratrice pour enseignants, formateurs et personnel de service. ▪ Formation préalable/pratique des enseignants; formation interne sur le traitement des professionnels. ▪ Consultations avec des organismes nationaux et internationaux sur les types de modules nécessaires. ▪ Élaboration et prétest des modules d'éducation inclusive pour l'apprentissage à distance. ▪ Publication et diffusion massive des résultats de la recherche et des guides pratiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation et application des modules d'éducation inclusive testés. ▪ Meilleure capacité des enseignants et meilleur traitement des professionnels (H/F). ▪ Examen du cadre d'éducation inclusive avec les ONG, les institutions publiques, les organismes de services et associations d'enseignants. ▪ Meilleure capacité à comprendre les besoins et les priorités des femmes et hommes handicapés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établissement et adoption d'une structure d'encadrement pour l'inclusion des handicapés (femmes et hommes) dans les établissements d'enseignement supérieur et la collectivité. ▪ Adoption du modèle de démonstration pour l'éducation inclusive et la santé (y compris l'apprentissage à distance) dans les régions cibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Code de pratique sensible aux handicapés et convenant au pays visé.



Titre : Services d'infrastructures dans le secteur de l'énergie

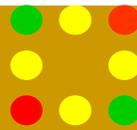
Activités :		Extrants ou résultats à court terme :	Effets ou résultats à moyen terme :	Impact ou résultats à long terme :
<ul style="list-style-type: none"> - Étude de base et analyse comparative entre les sexes. - Achat d'équipement et de matériel (ordinateur, logiciel). - Recommandation concernant la structure tarifaire. (BM) - Conception d'un modèle technique et de gestion axé sur les centres de profit pour les canaux de distribution. (ACDI) - Formation en emploi et voyages d'étude sur l'efficacité énergétique. - Prestation de services consultatifs aux régies publiques d'électricité des régions-cibles. - Création d'un groupe de travail sur les centres de profit. - Étude socio-économique sur l'effet probable de la réforme (y compris sur les pauvres, particulièrement les femmes) 	<p>→</p> <p>R</p> <p>R</p> <p>E</p> <p>S</p> <p>U</p> <p>L</p> <p>T</p> <p>A</p> <p>T</p> <p>S</p> <p>→</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité accrue de la régie publique d'électricité de certaines régions à réaliser des études absolument nécessaires pour assurer un fonctionnement et une planification à long terme efficaces, y compris répondre aux besoins des pauvres, particulièrement des femmes. (Banque Mondiale, BM) - Concrétisation de projets de production d'énergie par le secteur privé. (BM). - Capacité accrue des compagnies de distribution dans les régions d'intervention. (ACDI) - Commentaires du public sur les besoins en énergie et l'utilisation de l'énergie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restructuration organisationnelle et réformes stratégiques (ayant des effets sur les pauvres, particulièrement les femmes) dans le secteur de l'électricité touché dans la région-cible. - Efficacité accrue de l'industrie de l'énergie électrique. - Participation accrue du secteur privé à la production et à la distribution de l'énergie électrique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fourniture de l'énergie électrique aux régions qui en ont besoin, de la manière la plus efficace possible en termes de qualité et de coûts, pour appuyer le développement économique de la région. - Amélioration de l'approvisionnement énergétique des pauvres dans les régions-cibles.

Concepts fondamentaux de la GAR



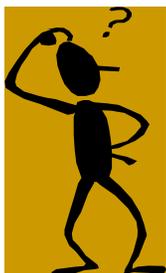


Concepts fondamentaux de la GAR



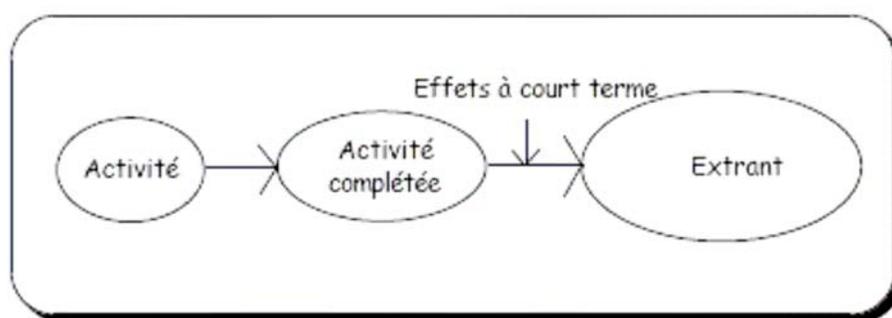
Notez bien...

Différence entre les activités et les extrants (résultats à court terme)

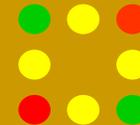


On confond souvent activités et extrants. Les activités sont des interventions menées dans le cadre du projet. Les activités achevées ne constituent pas des extrants. Les extrants sont en fait les résultats à court terme des activités achevées.

Par exemple, la formation constitue habituellement une activité. Les extrants sont les nouvelles compétences ou aptitudes acquises grâce à la formation.



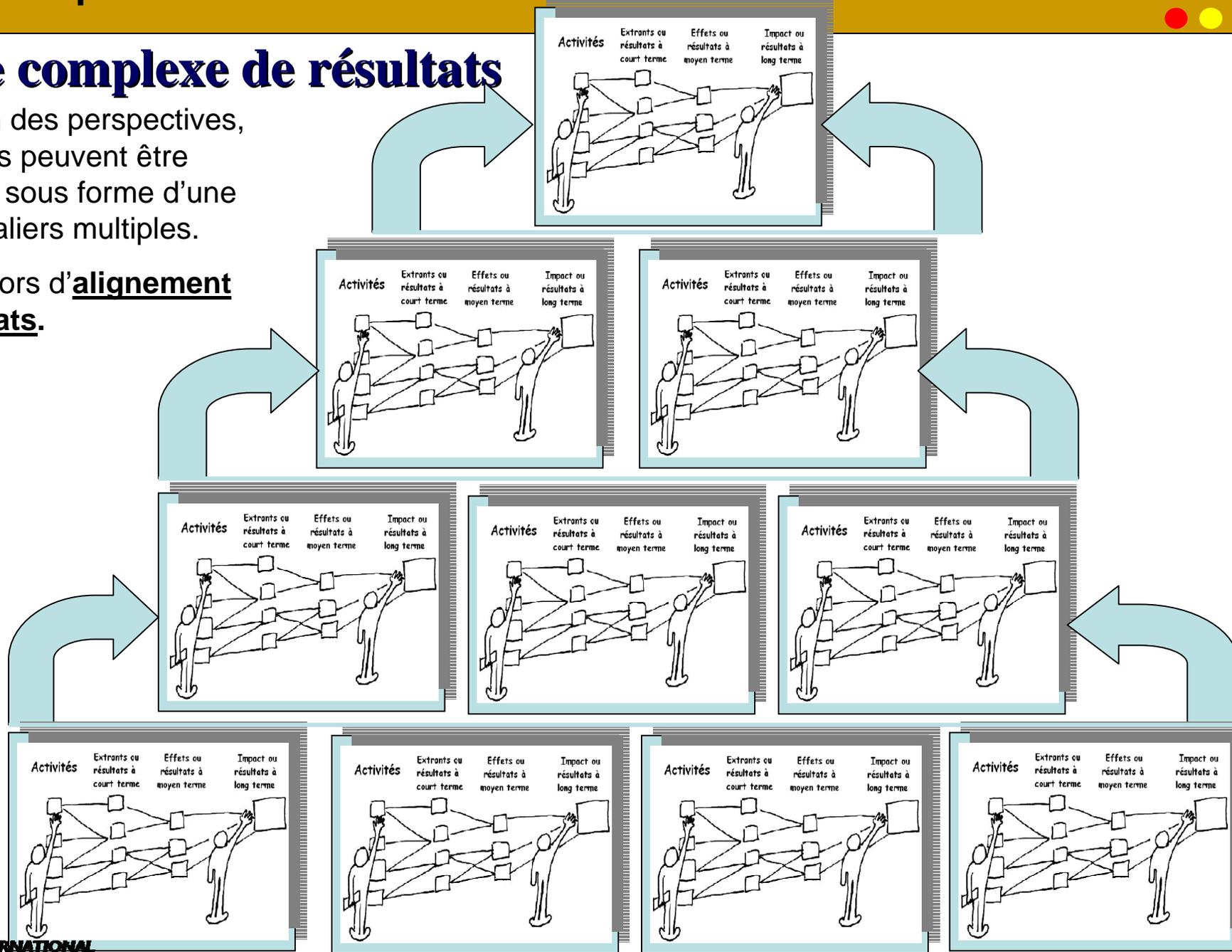
Activité	Activité complétée	Extrant
Élaboration de programmes d'études	Programmes d'alphabétisation adaptés aux besoins de la clientèle.	Acceptation accrue des avantages de savoir lire, écrire et compter par les dirigeants, les parents et les enfants.
Sensibilisation du public à l'alphabétisation	Campagnes de sensibilisation publique organisées à l'intention des membres de la collectivité.	Participation accrue des filles et des garçons aux séances d'initiation à la lecture et à l'écriture.



Chaîne complexe de résultats

En fonction des perspectives, les résultats peuvent être considérés sous forme d'une chaîne à paliers multiples.

On parle alors d'alignement des résultats.



Chaîne complexe de résultats ...Exemple 01 Concepts fondamentaux de la GAR

Multisoft-SSR		Pays	Année	Période	Durée du prog.	Cycle
N°	1.1	MALI				
Résultats et Activités		OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT POUR LE MILLENAIRE (ODM)				
Résultats attendus Un processus d'élaboration des politiques fiscales révisé						
Activités 1.1.1.1 - Evaluer le processus actuel 1.1.1.2 - Comprendre le processus d'élaboration des politiques fiscales dans d'autres administrations 1.1.1.3 - Moderniser le processus d'élaboration des politiques fiscales et mettre en place une équipe dotée de compétences en politique fiscale 1.1.1.4 - rédiger un guide d'élaboration des politiques fiscales 1.1.1.5 - Continuer le groupe de travail DGI-PAMORI sur cette question						
		CADRE STRATÉGIQUE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ (CSLP)				
Axe prioritaire		Croissance économique				
Domaine		Finances publiques				
Objectif		Réduire le déficit budgétaire de l'Etat d'au moins 6%				
Champ d'action		Mobilisation des ressources intérieures				
		BUDGET-PROGRAMME				
Ministère		No.	16	Nom :	Ministère de l'Economie et des Finances	
Direction		No.	16-022	Nom :	Direction Générale des Impôts (DGI) - Sous-Direction de la Législation Fiscale et du	
Titre du Programme		Mobilisation des recettes fiscales			No.	4
		CADRE DES RÉSULTATS				
Orientation stratégique		OS1 - Accroître la part relative des recettes fiscales intérieures dans le budget de l'Etat				
Axe d'intervention		A1.1 - Élargir et maîtriser l'assiette fiscale				

Chaîne complexe de résultats ...Exemple 02 Concepts fondamentaux de la GAR

Code Fonctionnel Ministère de l'Economie et des Finances

Unité Fonctionnelle Direction Générale des Impôts (DGI) - Sous-Direction Organisation et Coprôle des Services

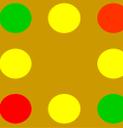
OBJECTIFS DU MILLENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT (OMD)	
Objectif	ODM1 - Eradiquer l'extrême pauvreté et la faim
Cible	ODM1C1 - Cible pour 2015 : Diminuer de moitié la proportion des gens vivant avec moins d'un dollars par jour et celle qui

CADRE STRATEGIQUE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE (CSLP)	
Axe prioritaire	A1. Assurer le développement institutionnel et l'amélioration de la gouvernance et de la participation
Domaine	A1-D1 Gouvernance
Objectif	A0-D5-01 Contenir le déficit global des opérations financières de l'Etat à un niveau soutenable ...
Champ d'action	

BUDGET-PROGRAMME			
Code Fonctionnel	No.	16	Nom : Ministère de l'Economie et des Finances
Unité Fonctionnelle	No.		Nom : Direction Générale des Impôts (DGI) - Sous-Direction Organisation et Coprôle des

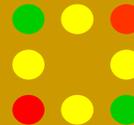
PROGRAMME D'AMÉLIORATION / MODERNISATION DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES	
Axes	A1 - Renforcer la Gouvernance et la transparence
Objectif spécifique	A4-01 - Le système des Marchés Publics permet à l'Etat d'obtenir des biens et services en optimisant le rapport qualité prix
Champs d'action	A1-01-C4 - Renforcer le Contrôle Général des Services Publics
Principale action	A1-01-pa3 - Créer un mécanisme de suivi systématique des décisions prises suite aux contrôles

CADRE DES RÉSULTATS	
Orientation stratégique	OS3- Moderniser l'administration fiscale en misant sur la mobilisation et le professionnalisme des ressources
Axe d'intervention	A3.5- Mettre en place la nouvelle structure organisationnelle et réviser les méthodes et outils de travail
Objectif	3.5.2- Mettre en place la SD OCS



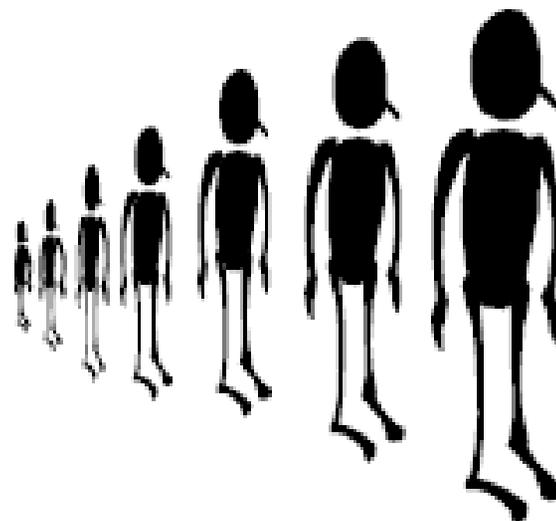
Résultat inattendu

La plupart des projets génèrent des résultats qui vont au-delà des attentes. Lors du suivi des projets, il importe de noter et de consigner les résultats inattendus car ils permettent de prendre des décisions éclairées et d'accroître la pertinence de la stratégie



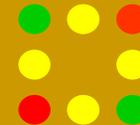
Bénéficiaires

Les bénéficiaires englobent les personnes, les groupes ou les organisations qui bénéficient directement ou indirectement du projet ou du programme

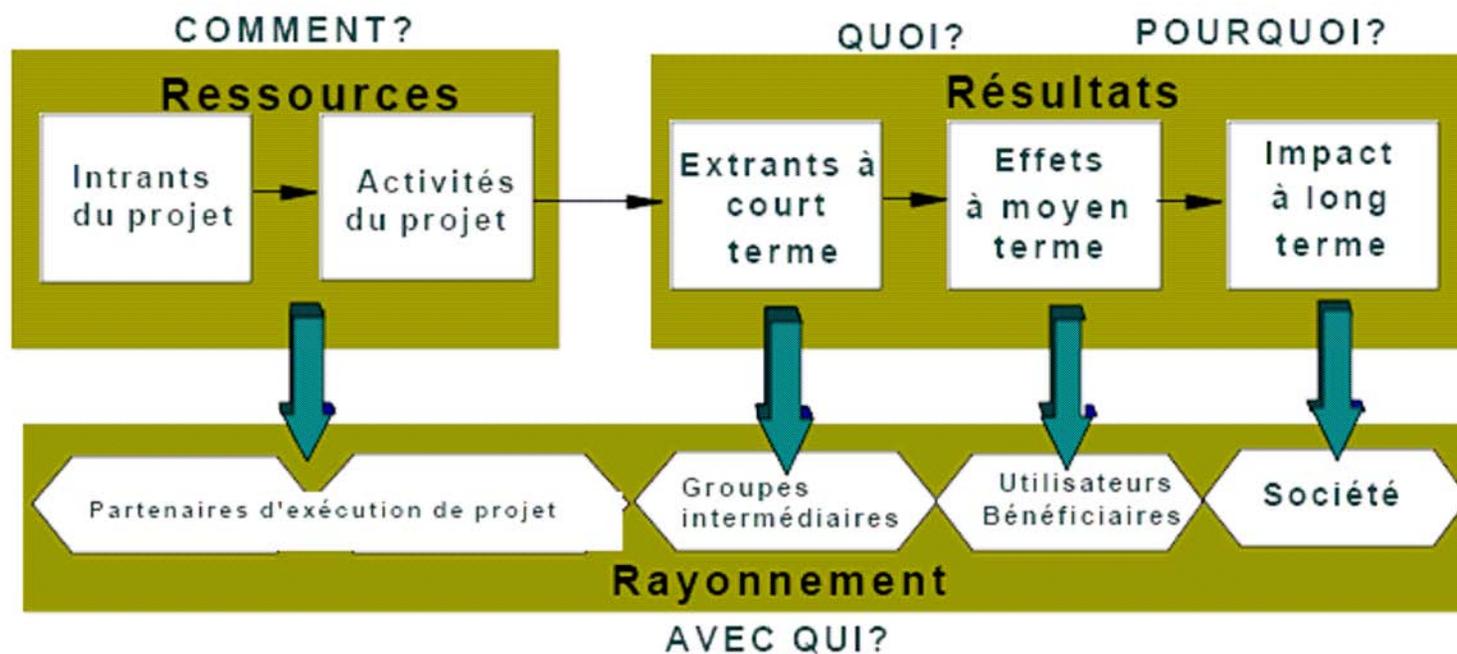


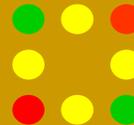
Les bénéficiaires directs sont les populations, les groupes ou les organisations qui sont visés directement par le programme ou le projet

Les bénéficiaires indirects sont les populations, les groupes ou les organisations qui sont visés indirectement par le programme ou le projet



Rayonnement des résultats





Rayonnement des résultats

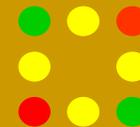
À titre d'exemple : Projet de support à la mise en place d'un système de perception des taxes foncières.

IMPACT (utilisateurs) : Amélioration des services aux citoyens de la Municipalité X

EFFET (groupes intermédiaires) : Augmentation des ressources fiscales perçues par la Municipalité

EXTRANT (groupes intermédiaires) : Accroissement des capacités des agents municipaux à gérer la perception des taxes foncières

ACTIVITÉS : Formation en fiscalité foncière
Informatisation des systèmes de perception des données

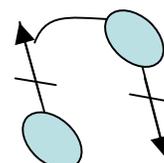


Définition des résultats

Certains facteurs majeurs influent sur la définition des résultats. Il faut se rappeler d'utiliser une approche réaliste au moment de définir les résultats visés



Le contexte socio-économique



L'analyse comparative
entre les sexes



Le niveau de ressources



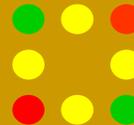
La capacité des collectivités,
organismes, institutions et partenaires
en vue de la mise en oeuvre



La participation des intervenants locaux



Le calendrier d'exécution



Définition des résultats

Comment s'assurer que les résultats escomptés sont réalisables : principales question à poser

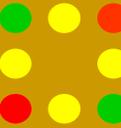
Au moment de définir les résultats, posez-vous les questions suivantes :

- Existe-t-il un équilibre adéquat entre le délai prévu et les ressources allouées, et entre le nombre de bénéficiaires et l'ampleur des changements visés?
- Les résultats visés sont-ils trop ambitieux par rapport aux ressources disponibles?
- Quels sont les autres facteurs ou risques (facteurs politiques, économiques, culturels, ou risques internes et externes du projet) qui pourraient influencer sur l'obtention des résultats?



Définition des résultats :

- il ne s'agit pas d'une science exacte;
- elle comprend une analyse et une connaissance approfondies du contexte socio-économique, politique, culturel et lié à l'égalité des sexes;
- elle est influencée par les ressources disponibles, le nombre de bénéficiaires ou les risques possibles;
- elle requiert des données de base ventilées par sexe, race ou classe socio-économique;
- elle requiert la participation des principaux intervenants (hommes et femmes) à la définition de résultats et d'indicateurs mutuellement convenus;
- elle nécessite des communications efficaces et élargies entre les intervenants.



Hypothèses et risques

Les hypothèses

Les hypothèses décrivent les conditions nécessaires pour que se réalise comme prévue la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats ainsi que les conditions nécessaires pour assurer que les activités se transforment en extrants.

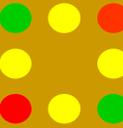
Les hypothèses incluent des conditions internes et externes au projet ou au programme.

Conditions internes au projet :

- Capacité des ressources humaines à maîtriser les connaissances acquises et les nouveaux outils introduits par le projet.
- Vision partagée des objectifs du projet entre les partenaires.
- Capacité de l'institution partenaire à implanter les changements requis et à mobiliser les ressources nécessaires.

Conditions externes au projet :

- Volonté politique d'entreprendre les réformes souhaitées
- Stabilité politique, économique et sociale



Hypothèses et risques

Le niveau de risque

Pour chacune des hypothèses identifiées, il est important de préciser le niveau de risque.

L'analyse du risque vise essentiellement à déterminer les probabilités que les conditions identifiées ne se concrétisent pas.

Le niveau de risque peut donc être élevé, modéré ou faible.

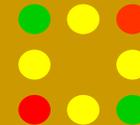
Généralement, les hypothèses qui sous-tendent le passage des activités aux extrants devraient présenter un niveau de risque assez faible, compte tenu du contrôle plus grand qu'ont les gestionnaires sur le niveau de réalisation des activités.

Les hypothèses qui sous-tendent le passage des extrants aux effets présentent un niveau de risque plus élevé, dans la mesure où plusieurs variables peuvent interférer au cours du projet ce qui peut affecter l'atteinte des résultats.

Il est normal que les hypothèses assurant le passage des effets à l'impact présentent un risque élevé puisqu'elles sont liées au contexte et souvent nécessitent des investissements externes au projet.

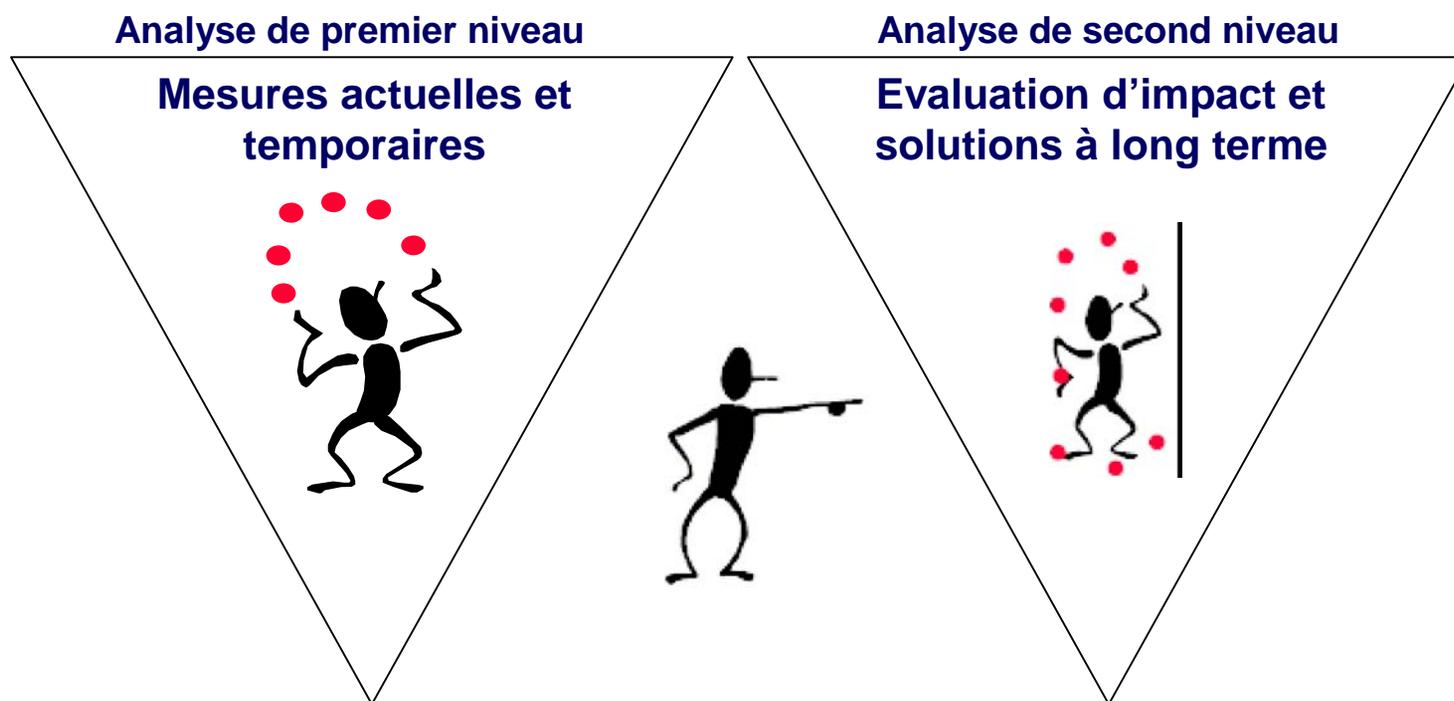


<u>Composantes - Volets- Activités</u>	<u>Extrants</u>	<u>Indicateurs de rendement</u>	<u>Hypothèses/Risques</u>
<p><u>Composante 1:</u> Renforcement des capacités institutionnelles pour la mise en oeuvre du PRODEJ</p>	<p>- Système d'information de gestion sur les ressources humaines opérationnel à la DP et à la DNAJ.</p>	<p>1- SIDRH développé et implanté à DP et DNAJ; opérateurs et utilisateurs formés.</p>	<p><u>Hypothèses favorables:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité de l'assistance technique requise
<p><u>Volet:</u> Appui aux services centraux.</p>	<p>-DME instrumentée pour le suivi des inventaires, l'analyse prévisionnelle des approvisionnements et la préservation du patrimoine.</p>	<p>2- Système d'inventaire et d'entretien développés et implantés à DME.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau du projet à Bamako opérationnel et personnel en place. - Vision partagée sur les solutions à apporter.
<p><u>Activités:</u></p>	<p>- Système d'inspection, de suivi et de rapportage amélioré à l'ISJ.</p>	<p>3- Plans, formulaires, méthodes d'inspection et de rapportage implantés à ISJ.</p>	<p><u>Facteurs de risques</u></p>
<p>1.2.1 Évaluation des systèmes de gestion.</p>			<p><u>Facteurs de risques:</u></p>
<p>1.2.2 Diagnostic ressources et organisation DP, DME, DF (DAF), DNAJ, DNAJS, ISJ.</p>			<p>1-</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnel insuffisant actuellement - Nécessité immédiate d'affecter des ressources humaines et matérielles supplémentaires à la CC-PRODEJ et aux services centraux.
<p>1.2.3 Appui à la gestion stratégique des ressources humaines à la DNAJ et à la DP.</p>			<p>2-</p>
<p>1.2.4 Appui à la DME: renforcement de la gestion des ressources matérielles.</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Résistance au changement.
<p>1.2.5 Appui au développement du système d'inspection judiciaire.</p>			
<p>1.2.6 Formation et appui-conseil</p>			



Hypothèses et risques

Analyse et stratégies d'atténuation des risques





Ministère de la Justice

Analyse de premier niveau

Projet d'appui à la mise en oeuvre du Programme Décennal de développement de la Justice

Entrants	Hypothèses/Risques	Facteurs de risques	N°	Niveau	Stratégies d'atténuation des risques
<p>- Système d'information de gestion sur les ressources humaines opérationnel à la DP et à la DNAJ.</p> <p>- DME instrumentée pour le suivi des inventaires, l'analyse prévisionnelle des approvisionnements et la préservation du patrimoine.</p> <p>- Système d'inspection, de suivi et de rapportage amélioré à l'ISJ.</p>	<p><u>Hypothèses favorables :</u></p> <p>- Disponibilité de l'assistance technique requise</p> <p>- Bureau du projet à Bamako opérationnel et personnel en place.</p> <p>- Vision partagée sur les solutions à apporter.</p>	<p><u>Facteurs de risques :</u></p> <p>1-</p> <p>- Personnel insuffisant actuellement</p> <p>- Nécessité immédiate d'affecter des ressources humaines et matérielles supplémentaires à la CC-PRODEJ et aux services centraux.</p> <p>2-</p> <p>- Résistance au changement.</p>	01	Élevé	<p>1-</p> <p>- Collaborer à la mobilisation des ressources auprès des bailleurs.</p> <p>- Orienter le PACMO vers des actions qui permettent de constater des résultats visibles qui élèveront l'intérêt du Gouvernement du Mali pour appuyer la réalisation du PRODEJ et justifier l'investissement dans le système judiciaire.</p> <p>- Inscrire au PACMO des investissements en équipement et en réparation des juridictions.</p> <p>- Développer des agencements types des juridictions qui permettront la réorganisation efficace du travail</p> <p>2-</p> <p>- Développer des systèmes utiles qui facilitent l'exécution des tâches et qui valorisent les fonctions du personnel.</p> <p>- Appuyer les responsables du système judiciaire dans les matières de sensibilisation, information et communication</p> <p>- Améliorer les équipements qui servent au travail des employés et leur offrir une formation qui permette de développer leurs capacités et d'intégrer le changement plus facilement</p>
			02	Moyen	

Progressivité du risque d'impact et d'occurrence

1. La première lettre réfère au potentiel d'impact du risque (« F » pour faible, « M » pour moyen et « E » pour élevé).
2. La deuxième lettre réfère à la probabilité d'occurrence.

I M P A C T	EF	EM	EE
	MF	MM	ME
	FF	FM	FE
	PROBABILITÉ		

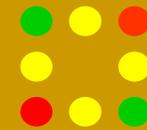
Lorsque le risque résiduel demeure élevé, tant pour le potentiel d'impact que pour la probabilité d'occurrence, il devient inacceptable



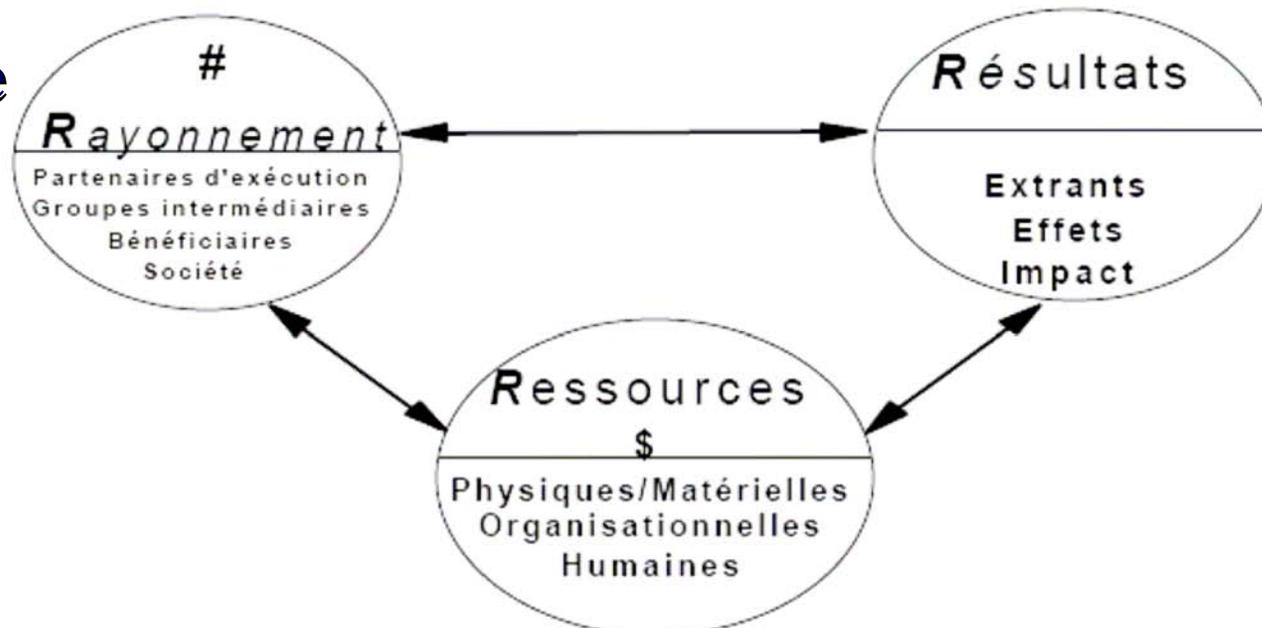
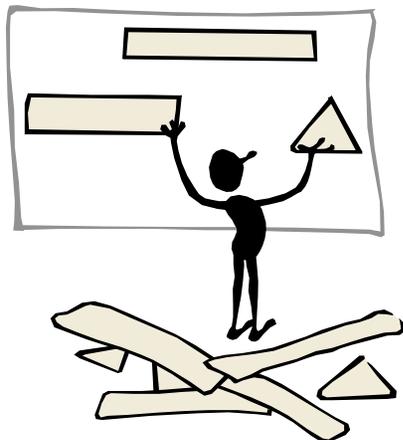
Fiabilité du budget et cohérence par rapport aux priorités du CSLP en matière de santé et d'éducation				
Description des risques	Mesures actuelles d'atténuation	Classement du risque	Mesures additionnelles requises	Risque résiduel
1. Le budget pourrait ne pas refléter les objectifs du CSLP en termes d'allocations budgétaires pour les secteurs de l'Education et de la Santé (ce risque est aussi traité dans la catégorie du risque de fongibilité)	La mesure d'atténuation la plus efficace à ce chapitre est appliquée par l'UE qui finance un appui budgétaire au CSLP couvrant notamment les secteurs de l'Education et de la Santé et dont certains déclencheurs sont reliés au taux d'exécution budgétaire dans les secteurs concernés.	ME	L'un des déclencheurs de l'Appui budgétaire sectoriel doit être relié à la contribution effective du Gouvernement dans le secteurs de l'Éducation et de la Santé, par rapport au budget d'Etat	MF
2. Il existe un risque d'incohérence entre le CSLP, d'une part, le PRODESS-PISE et les budgets programmes et Loi des Finances, d'autre part.	A la demande de la cellule du CSLP, la planification du PISE II et du PRODESS II, en cours, s'ajuste aux objectifs et indicateurs du CSLP. Depuis 2004, la Direction Nationale du Budget a tenu des réunions conjointes avec les DAF et Cellules de Planification et de Statistiques de la Santé et de l'Education pour s'assurer des cohérences entre le Cadre des Dépenses à Moyen Terme, le budget programme et le projet de loi des Finances. Ce risque est en train de s'atténuer graduellement	EF	Pas requises	EF

Risques fiduciaires liés à l'approvisionnement : propositions de stratégies d'atténuation des risques

Processus : Caractéristiques souhaitables	Faiblesses courantes	Répercussions vraisemblables	Protections temporaires	Solutions à long terme
Efficacité de l'approvisionnement			Si le résultat de l'évaluation est :	
<p>Personnel chargé de l'approvisionnement motivé, qualifié et formé pour ce travail</p> <p>Autorités de supervision compétentes et engagées</p> <p>Plan d'action visant à poursuivre le perfectionnement des compétences du personnel chargé de l'approvisionnement</p> <p>Existence de services d'inspection compétents et professionnels (internes ou externes au gouvernement)</p> <p>Participation de secteurs compétents et bien renseignés de la société civile (ONG, médias, assoc. prof. etc.)</p>	<p>Habituellement, les ministères emploient du personnel non formé et peu qualifié pour ce travail</p> <p>Normes d'approvisionnement professionnelles inexistantes (ou non conformes aux normes internationales)</p> <p>Absence de code de déontologie, de compréhension et de respect de la notion de diligence raisonnable, et manque de reconnaissance pour le travail bien fait</p> <p>Peu de reconnaissance témoignée au personnel chargé de l'approvisionnement, comme dans d'autres secteurs gouvernementaux</p> <p>Stratégies de formation sur l'approvisionnement rares ou inexistantes</p>	<p>Approvisionnement moins efficace et faible rapport qualité-prix.</p> <p>Non-respect du principe de diligence raisonnable dans le processus d'approvisionnement</p> <p>L'absence de normes entraîne une baisse de la mesure et du suivi de la reddition de comptes</p> <p>Le manque de reconnaissance réduit l'ambition du personnel de fournir un service professionnel</p> <p>L'absence de surveillance ouvre la porte à la corruption (subornation et vol/affaiblissement du système)</p>	<p>Risque élevé Impartition totale du processus d'approvisionnement jusqu'au (ou pendant le) perfectionnement des capacités de gestion du processus</p> <p>Risque moyen à élevé « Bilan de santé » externe périodique pour s'assurer que les points critiques du système restent fiables (orientations données au personnel local). Les vérifications peuvent être effectuées par le gouvernement partenaire et/ou par des spécialistes de la passation des marchés et des vérificateurs de l'ACDI ou d'un autre donateur</p> <p>Risque moyen à faible Utilisation du système existant. Confier l'approvisionnement à un agent d'approvisionnement qui aidera le personnel du gouvernement partenaire à se conformer aux normes internationales de passation des marchés</p>	<p>Élaborer et mettre en œuvre les normes d'approvisionnement minimales suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profils nationaux de qualifications ou de compétences en approvisionnement • Code de déontologie • Reconnaissance des compétences en approvisionnement • Création de postes fonctionnels clés et de postes de supervision de la passation des marchés <p>S'assurer que toutes les unités d'approvisionnement disposent des ressources humaines et financières voulues pour accomplir efficacement leurs tâches</p>



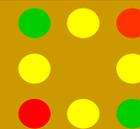
Equilibre nécessaire



Après avoir identifié les résultats, le rayonnement ainsi que les ressources, il est important de s'interroger sur l'équilibre entre ces 3 R :

3R

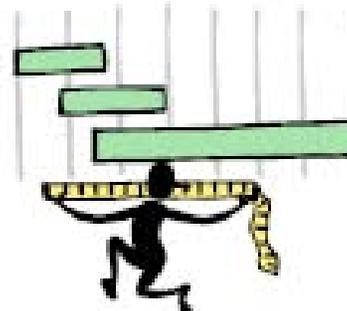
- Dans quelle mesure les résultats escomptés sont-ils réalistes compte tenu des ressources disponibles et des bénéficiaires ciblés ?
- En conséquence de quoi :
 - ✓ Devons-nous réduire le rayonnement (par exemple : nombre de bénéficiaires ou nombre de régions d'intervention) ou l'augmenter afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
 - ✓ Doit-on augmenter, réduire ou réaffecter les ressources ?



Indicateurs de mesure du rendement

Qu'est-ce qu'un indicateur?

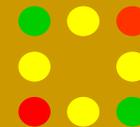
Un indicateur permet de mesurer un résultat, de prouver qu'un résultat a été obtenu ou d'indiquer que des progrès sont accomplis vers l'obtention d'un résultat. Un indicateur permet de mesurer les résultats réels par rapport aux résultats prévus ou escomptés des points de vue de la qualité, de la quantité et de l'actualité des données.



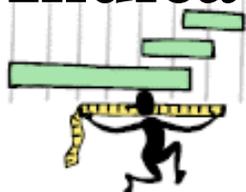
Les indicateurs doivent être directement liés au résultat qu'ils permettent de mesurer. Dans la mesure du possible, il faut trouver un équilibre entre les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs pour garantir la validité de vos constatations.

Indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs

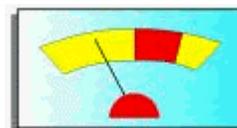
Pour mesurer les résultats, on peut utiliser deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs qui comportent une valeur numérique, et les indicateurs qualitatifs qui mesurent les perceptions, les jugements ou les attitudes.



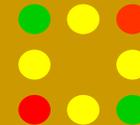
Indicateurs de mesure du rendement



Les **indicateurs quantitatifs** sont des mesures de quantité, comme le nombre de femmes et d'hommes occupant des postes de décisionnaires, le pourcentage de filles et de garçons qui fréquentent l'école primaire, ou le niveau de revenu par année, selon le sexe, par rapport au niveau de base.



Les **indicateurs qualitatifs** traduisent le jugement, les opinions, les perceptions et les attitudes des gens dans une situation donnée. Ils comprennent les changements sur les plans de la sensibilité, de la satisfaction, de l'influence, de la pertinence, de la sensibilisation, de la compréhension, des attitudes, de la qualité, de la perception de l'utilité, de la perception des perspectives (de stabilité, de croissance, d'exportations par exemple), de l'application de l'information ou du savoir, du degré d'ouverture, de la qualité de la participation, de la nature du dialogue, et du sentiment de bien-être.

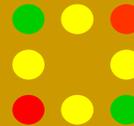


Indicateurs de mesure du rendement

Quelques exemples :

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
1. Nombre de femmes dans les postes de décision	1. Niveau de satisfaction des bénéficiaires d'un service.
2. Taux d'emploi chez les hommes et chez les femmes dans le secteur public.	2. Qualité des services fournis
3. Ratio hommes-femmes dans les postes décisionnels dans les ministères	3. Perceptions des hommes vis-à-vis la participation des femmes au Comité local.
	4. Adéquation entre les outils développés et la capacité d'absorption des bénéficiaires.

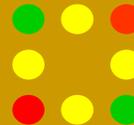
Souvent les indicateurs qualitatifs peuvent être quantifiés. Ainsi, on peut quantifier le nombre de personnes très satisfaites, moyennement satisfaites, ou pas du tout satisfaites du service rendu. Cependant, le niveau de satisfaction demeure subjectif.



Indicateurs de mesure du rendement

CRITÈRES DE SÉLECTION :

1. **Validité** : L'indicateur permet-il de mesurer les résultats avec exactitude (quantité, qualité, échéancier) ?
2. **Fiabilité** : L'indicateur demeurera-t-il cohérent dans le temps (par exemple : le taux d'absentéisme à l'école primaire peut varier selon la période de l'année en fonction du calendrier de production agricole). Pour être fiable, cet indicateur doit toujours être utilisé à la même période de l'année.
3. **Représentativité** : Les données recueillies permettent-elles une désagrégation selon le sexe, l'âge, etc. ?
4. **Simplicité** : Les données sont-elles disponibles et sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?
5. **Coût abordable** : Avons-nous les moyens de recueillir et d'analyser cette information ?



Indicateurs de mesure des résultats



Il est important d'utiliser des indicateurs, et ce, pour plusieurs raisons :

- pour constater les progrès vers l'obtention des résultats prévus aux niveaux des extrants, des effets et de l'impact;
- pour prendre des décisions éclairées sur le terrain et au siège social, et établir des plans de travail plus efficaces pour les projets et les programmes;
- pour accroître le rendement du projet et son impact sur le développement;
- pour appuyer une saine affectation des ressources, et des décisions éclairées;
- pour utiliser autant les indicateurs quantitatifs que qualitatifs;
- pour atténuer les risques qui pourraient nuire à l'obtention des résultats.

Définir des indicateurs :

- Il faut obtenir l'avis des intervenants et des bénéficiaires du projet.
- Il faut tenir compte des différentes opinions et des attentes.
- La sélection se fait plus facilement lorsque les résultats sont clairement définis.
- Pour garantir la validation, il faut au plus 2 à 3 indicateurs par résultat.
- Les données de base sont essentielles à la mesure du changement.





Titre du projet : Inclusion des personnes handicapées dans les établissements d'enseignement supérieur

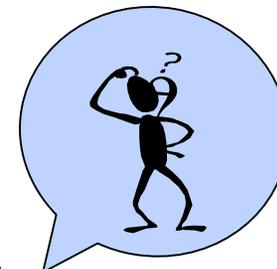
<i>Activités :</i>	<i>Extrants ou résultats à court terme :</i>	<i>Effets ou résultats à moyen terme :</i>	<i>Impact ou résultats à long terme:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dév./prétest de modules de formation sur l'éducation sexospécifique intégratrice pour enseignants, formateurs et personnel de service. ▪ Formation préalable/pratique des enseignants; formation interne sur le traitement des professionnels. ▪ Consultations avec des organismes nationaux et internationaux sur les types de modules nécessaires. ▪ Élaboration et prétest des modules d'éducation inclusive pour l'apprentissage à distance. ▪ Publication et diffusion massive des résultats de la recherche et des guides pratiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation et application des modules d'éducation inclusive testés. ▪ Meilleure capacité des enseignants et meilleur traitement des professionnels (H/F). ▪ Examen du cadre d'éducation inclusive avec les ONG , les institutions publiques, les organismes de services et associations d'enseignants. ▪ Meilleure capacité à comprendre les besoins et les priorités des femmes et hommes handicapés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établissement et adoption d'une structure d'encadrement pour l'inclusion des handicapés (femmes et hommes) dans les établissements d'enseignement supérieur et la collectivité. ▪ Adoption du modèle de démonstration pour l'éducation inclusive et la santé (y compris l'apprentissage à distance) dans les régions cibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Code de pratique sensible aux handicapés et convenant au pays visé.
<p><i>Indicateurs:</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Établissement du programme pour l'utilisation des modules (formation des enseignants) dans les méthodes d'éducation inclusive. ✓ Satisfaction des enseignants (H/F) envers la formation. ✓ Portée des consultations sur l'éducation inclusive. ✓ Satisfaction des handicapés (H/F) envers les recommandations. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Changements curriculaires apportés en vertu du programme/de la politique d'inclusion des handicapés. ✓ N^{bre} d'institutions éducatives (y compris l'apprentissage à distance) utilisant le modèle de démonstration de l'éducation inclusive. ✓ N^{bre} de filles/garçons handicapés et de leurs enseignants compris dans les divers programmes d'éducation inclusive. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfaction des handicapés (H/F) envers le code de pratique. ✓ Changement des attitudes dans les établissements d'enseignement supérieur et au sein de la collectivité.



Titre : Services d'infrastructures dans le secteur de l'énergie

Activités :		Extrants ou résultats à court terme :	Effets ou résultats à moyen terme :	Impact ou résultats à long terme :
<ul style="list-style-type: none"> - Étude de base et analyse comparative entre les sexes. - Achat d'équipement et de matériel (ordinateur, logiciel). - Recommandation concernant la structure tarifaire. (BM) - Conception d'un modèle technique et de gestion axé sur les centres de profit pour les canaux de distribution. (ACDI) 	<p>→ R E S U L T A T S →</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité accrue de la régie publique d'électricité de certaines régions à réaliser des études absolument nécessaires pour assurer un fonctionnement et une planification à long terme efficaces, y compris répondre aux besoins des pauvres, particulièrement des femmes. (Banque Mondiale, BM) - Concrétisation de projets de production d'énergie par le secteur privé. (BM). - Capacité accrue des compagnies de distribution dans les régions d'intervention. (ACDI) - Commentaires du public sur les besoins en énergie et l'utilisation de l'énergie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restructuration organisationnelle et réformes stratégiques (ayant des effets sur les pauvres, particulièrement les femmes) dans le secteur de l'électricité touché dans la région-cible. - Efficacité accrue de l'industrie de l'énergie électrique. - Participation accrue du secteur privé à la production et à la distribution de l'énergie électrique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fourniture de l'énergie électrique aux régions qui en ont besoin, de la manière la plus efficace possible en termes de qualité et de coûts, pour appuyer le développement économique de la région. - Amélioration de l'approvisionnement énergétique des pauvres dans les régions-cibles.
<ul style="list-style-type: none"> - Formation en emploi et voyages d'étude sur l'efficacité énergétique. - Prestation de services consultatifs aux régies publiques d'électricité des régions-cibles. - Création d'un groupe de travail sur les centres de profit. - Étude socio-économique sur l'effet probable de la réforme (y compris sur les pauvres, particulièrement les femmes) 	<p>I N D I C A T E U R S</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de sollicitation mené à bien dans les régions-cibles. (BM) - Participation des femmes au processus de planification et de prise de décision des régies publiques d'électricité. - Cadre réglementaire accepté par les régies publique d'électricité ciblées. - Modèle technique et de gestion axé sur les centres de profit pour les canaux de distribution acceptés par les régions-cibles. - Code du réseau technique pour le volet économique du système de distribution. 	<ul style="list-style-type: none"> - Politiques énergétiques et cadres réglementaires en place pour une prestation efficace et équitable des services d'approvisionnement en électricité et preuve d'une prestation efficace de ces services aux pauvres dans les régions-cibles. - Effet des réformes dans le secteur de l'électricité sur la vie des pauvres. - Nouvelle structure tarifaire en place. - Réforme en matière d'établissement du prix mise en place pour recouvrer les coûts. - Canaux de distribution sélectionnés fonctionnant comme des centres de profit. - Degré de satisfaction des clients (pauvres en milieu rural) quant à l'approvisionnement en électricité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réformes de la réglementation mises en oeuvre dans les régions-cibles. - L'industrie de l'énergie électrique dans les régions-cibles n'est plus un fardeau pour le budget de la région et génère des ressources financières.

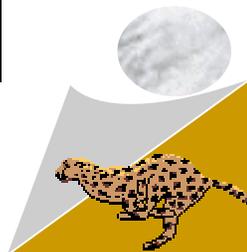
Un petit quiz pour
vérifier ce que
nous avons retenu
pour le moment



1. Qu'est-ce qu'une chaîne de résultats ? Cocher la bonne réponse.
 - a) Les règlements qui régissent les résultats requis
 - b) Le lien entre les objectifs et les effets
 - c) Une chaîne de résultats est le terme utilisé pour faire référence aux liens entre les intrants, les activités et les résultats
 - d) Un processus circulaire qui relie tous les participants d'un projet

2. Qu'est-ce qu'un extrant ? Cocher la bonne réponse.
 - a) Les extrants sont des résultats de développement à court terme qui sont une conséquence logique des activités d'un projet
 - b) Un résultat à moyen terme
 - c) Des ressources humaines, organisationnelles et matérielles que l'on déploie pour réaliser des activités
 - d) Aucune de ces réponses

3. Quant doit-on faire l'analyse du risque ?
 - a) Au moment de la conception du projet
 - b) Tout au cours de son exécution
 - c) À la fin du projet dans le cadre de l'évaluation pour en tirer toutes les leçons
 - d) Aucune de ces réponses n'est satisfaisante







Gestion Axée sur les Résultats



	PLANIFICATION	SUIVI-EVALUATION	? APPRENTISSAGE
RESULTATS			
PROCESSUS			
CONTEXTE			
RESSOURCES			



Le Cadre d'Analyse Logique (CAL)



Tableau illustrant la logique interne d'une chaîne de résultats d'un projet/programme



CADRE D'ANALYSE LOGIQUE



CADRE D'ANALYSE LOGIQUE			
Sommaire	Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Hypothèses / Risques
Objectif du projet	Impact	<ul style="list-style-type: none"> •..... •..... •.....
But du projet	Effets	<ul style="list-style-type: none"> •..... •..... •.....
Activités/Ressources	Extrants	Indicateurs de rendement	
.....	<ul style="list-style-type: none"> •..... •..... •.....



Cadre de Mesure du Rendement (CMR)

LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT est un outil qui sert à planifier de façon systématique la collecte de données sur le niveau d'atteinte des résultats.

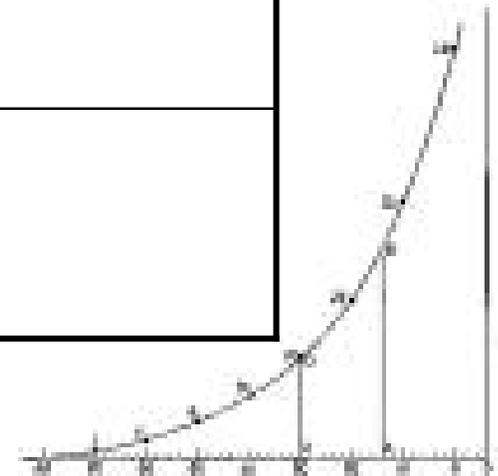
POURQUOI UN CADRE DE MESURE DU RENDEMENT :

- Pour constituer une base de données qui alimentera le système de suivi du rendement en vue d'informer les décideurs sur le terrain et au siège social.
- Pour déterminer l'état d'avancement des résultats au niveau des extrants, des effets et de l'impact.
- Pour garantir une collecte de données sur le rendement à intervalles réguliers et en temps voulu.



Cadre de Mesure du Rendement (CMR)

Résultats	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthode de collecte des données	Fréquence	Responsable
Impact					
Effets					
Extrants					





Cadre de Mesure du Rendement (CMR)



Sources de données

D'où proviennent les données ?

- Les sources sont les personnes ou les organisations d'où proviennent les données;
- Il peut être nécessaire de développer les capacités des personnes ou des organismes en collecte de données;
- Changer de sources de données pourrait nuire à la fiabilité des données;
- Déterminer la source des données pour chaque indicateur.

Méthodes et techniques de collecte des données

Les aspects à considérer:

- Méthodes de collecte des données : évaluation rurale participative (ÉRP), apprentissage et actions participatives (AAP), auto-évaluations, témoignages personnels, groupes de discussion, observation participative, études de cas, entrevues individuelles et de groupe, sondages, analyse documentaire du contenu, etc.



Cadre de Mesure du Rendement (CMR)



Est-ce là le but d'un cadre de mesure du rendement?

Fréquence : À quelle fréquence recueillerez-vous l'information? Pour les projets qui débutent, le suivi portera surtout sur les activités puisqu'il est trop tôt pour mesurer les résultats. Avec l'avancement du projet, on mesurera l'obtention des résultats à court terme (ou extrants) et des résultats à moyen terme (ou effets). Comme il faut beaucoup plus de temps pour pouvoir mesurer les résultats aux niveaux des effets et de l'impact, il est possible que ceux-ci ne puissent être mesurés qu'une fois l'an, après la première année de mise en oeuvre.

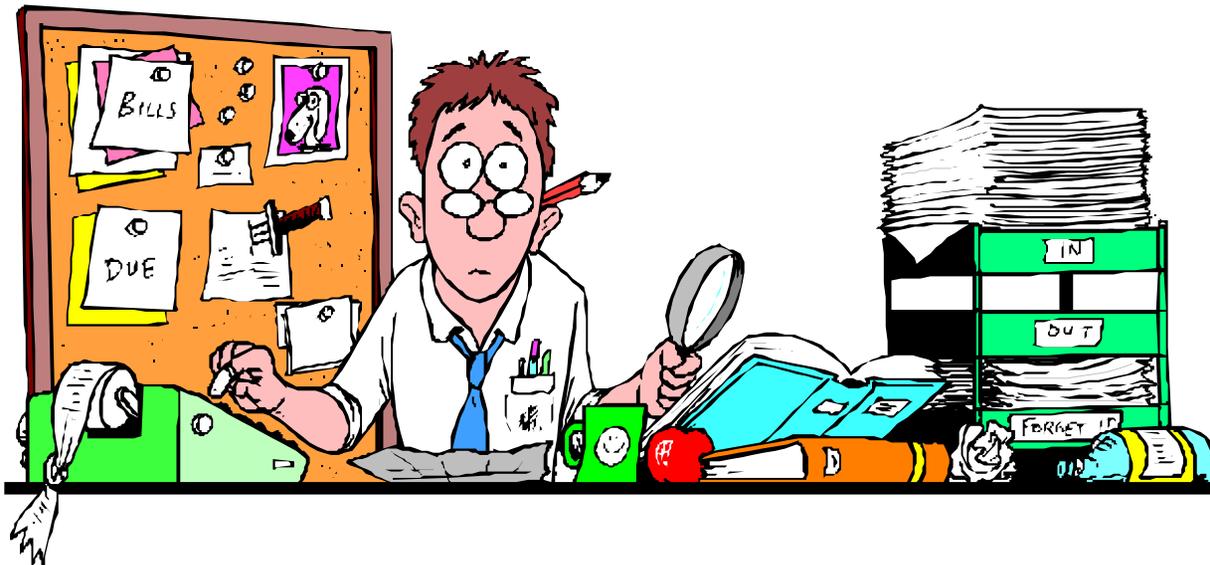


Cadre de Mesure du Rendement (CMR)



Rôles et responsabilités

- Qui va faire la collecte de données?
- Qui va faire l'analyse des données et préparer l'information sur le rendement?
- Qui va présenter l'information sur le rendement aux partenaires? Quand?
- Qui va prendre les décisions basées sur le rendement?





Cadre de Mesure du Rendement (CMR)



Importance des données de base



- les données de base doivent être recueillies au début du projet, pendant la phase de mise en oeuvre par l'AEC ou le partenaire local;
- les données peuvent provenir de sources secondaires lorsque cela est possible (c'est-à-dire qu'elles peuvent provenir de publications existantes, de travaux de recherche et de documents de programme publiés par d'autres organisations, et de bases de données d'autres donateurs);
- les exigences et la concentration du projet déterminent le type de données de base requises;
- les techniques de collecte des données varient; elles englobent une diversité de méthodes d'enquête formelles et informelles;
- le coût de la collecte des données de base doit être prévu au budget du projet.



Cadre de Mesure du Rendement (CMR)



Exemple tiré d'un projet/programme

Vos affaires, c'est notre affaire est un projet de développement organisationnel qui vise à améliorer le rendement de la Direction générale du développement des petites entreprises (DGDPE) au ministère du Commerce du Burkina Faso. Un des aspects du projet consiste à donner de la formation en gestion au Canada aux cadres intermédiaires qui utilisent des banques de données dans l'exercice de leurs fonctions. On suppose que les stagiaires utiliseront leurs nouvelles compétences et connaissances lors de leur réintégration au ministère. Voici des extraits de la stratégie de gestion des risques que les gestionnaires du projet ont élaborée.



Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Rayonnement et bénéficiaires	Sources des données	Méthode de collecte	Fréquence	Responsabilité
Impact : Meilleur rendement du secteur des petites entreprises (PME)	Augmentation en pourcentage des PME qui sont encore en activité après 5 ans d'exploitation Augmentation en pourcentage des revenus annuels de ce secteur Augmentation en pourcentage de l'emploi dans ce secteur	Propriétaires de petites entreprises et personnes à charge Employés de PME	Statistiques nationales - ministère du Commerce Études de la Banque mondiale	Examen de documents	Fin du projet	DGDPE et AEC
Effets : Meilleur rendement organisationnel de la DGDPE	Augmentation en pourcentage des clients satisfaits des services de la DGDPE (hommes et femmes) Nombre d'objectifs stratégiques atteints à l'intérieur des délais et du budget consenti	Propriétaires de petites entreprises Gestionnaires de la DGDPE	Sondage auprès de la clientèle de la DGDPE Documents de gestion stratégique du ministère Rapports annuels du ministère	Entrevues avec des gestionnaires principaux Examen de documents	Annuellement	DGDPE
Extrants : Pertinence accrue des services de développement des entreprises Efficacité accrue du service d'octroi du crédit	Augmentation de la clientèle de la DGDPE (hommes et femmes) et diversification de celle-ci Diminution de la durée d'examen et d'approbation des prêts Diminution du pourcentage de prêts non remboursés	Propriétaires de PME Gestionnaires de la DGDPE Employés de la DGDPE	Banque de données du ministère sur la clientèle Banque de données du ministère sur les statistiques du portefeuille de prêts	Banque de données et examen de documents Sondages auprès de la clientèle Entrevues avec des propriétaires de PME	Chaque trimestre	DGDPE



Cadre d'Analyse des Risques (CAR)



Extrants	Hypothèses	Facteurs de risques	Niveau		Stratégies d'atténuation des risques
			N°		
<p>- CC-PRODEJ et services centraux instrumentés pour développer les propositions de projet aux PTF</p> <p>- CC-PRODEJ instrumentée au suivi des projets et au rapportage des activités</p> <p>- Fonction de communication organisée à la CC-PRODEJ, et plan de communication établi et exécuté.</p>	<p><u>Hypothèses favorables:</u></p> <p>- Disponibilité de l'assistance technique requise</p> <p>- Bureau du projet à Bamako opérationnel et personnel en place.</p> <p>- Vision partagée sur les solutions à apporter.</p>	<p><u>Facteurs de risques :</u></p> <p>1-</p> <p>- Personnel insuffisant actuellement</p> <p>- Nécessité immédiate d'affecter des ressources humaines et matérielles supplémentaires à la CC-PRODEJ et aux services centraux.</p> <p>2-</p> <p>- Résistance au changement.</p>	01	Moyen	<p>1-</p> <p>- Collaborer à la mobilisation des ressources auprès des bailleurs.</p> <p>- Orienter le PACMO vers des actions qui permettent de constater des résultats visibles qui élèveront l'intérêt du Gouvernement du Mali pour appuyer la réalisation du PRODEJ et justifier l'investissement dans le système judiciaire.</p> <p>- Inscrire au PACMO des investissements en équipement et en réparation des juridictions.</p> <p>- Développer des agencements types des juridictions qui permettront la réorganisation efficace du travail</p> <p>2-</p> <p>- Développer des systèmes utiles qui facilitent l'exécution des tâches et qui valorisent les fonctions du personnel.</p> <p>- Appuyer les responsables du système judiciaire dans les matières de sensibilisation, information et communication</p> <p>- Améliorer les équipements qui servent au travail des employés et leur offrir une formation qui permette de développer leurs capacités et d'intégrer le changement plus facilement</p>
			02	Élevé	



Cadre de Suivi des Risques (CSR)

Le Cadre de suivi des risques incorpore les facteurs de risque que vous avez identifiés dans votre MCL. Il explique plus en détail le suivi que vous ferez des risques en décrivant les indicateurs de risque, les sources d'information, les méthodes de collecte de données, la fréquence de la collecte et les personnes chargées de recueillir l'information. Le cadre vous aidera à intégrer le suivi des risques au fonctionnement de votre projet ou programme et à vous assurer que les ressources nécessaires sont consacrées à la mise en oeuvre de votre stratégie d'analyse des risques.

Extrants	Facteurs de risques	Sources de données	Méthode de vérification	Fréquence d'observation	Responsable

Cadre de Suivi des Risques (CSR)



Exemple tiré d'un projet/programme

Vos affaires, c'est notre affaire est un projet de développement organisationnel qui vise à améliorer le rendement de la Direction générale du développement des petites entreprises au ministère du Commerce du Burkina Faso. Voici un extrait du cadre que les partenaires du projet ont conçu pour faire le suivi des risques.



Exemple de variantes

Un des extraits prévus du projet *Vos affaires, c'est notre affaire* est « la capacité accrue des employés de la Direction générale du développement des petites entreprises (DGDPE) d'utiliser les technologies de l'information dans l'exercice de leurs fonctions ». Le projet prévoit un programme de formation en gestion au Canada pour renforcer les compétences des cadres intermédiaires qui utilisent des banques de données dans leurs fonctions. Les partenaires d'exécution du projet ont souligné deux risques qui pourraient nuire à la réalisation des extraits, c'est à-dire que les stagiaires quittent leur travail à la DGDPE au profit du secteur privé et la possibilité que les cadres supérieurs empêchent les stagiaires d'utiliser leurs nouvelles compétences dans leurs fonctions. La stratégie d'analyse des risques du projet a prévu un système qui fait le suivi des stagiaires pendant un an après leur formation au Canada. Le questionnaire de suivi vise principalement à produire de l'information sur les résultats du projet tandis que le sondage annuel a pour but de mesurer les changements au contexte de référence dans les conditions de développement concernant les propriétaires de PME au Burkina Faso.

Risques	Données recueillies (Indicateurs)	Objectifs	Source des données	Méthode	Fréquence	Responsabilité
Risque - Les stagiaires pourraient quitter la DGDPE au profit du secteur privé (cote de risque élevée)	Nombre de stagiaires qui continuent de travailler à la DGDPE	Un taux de réintégration de 75 % est un objectif acceptable	Dossiers de la DGDPE	Examen périodique	Deux fois par année	DGDPE
	Satisfaction des stagiaires au sujet du processus de réintégration	90 % des stagiaires satisfaits du processus de réintégration	Stagiaires	Questionnaire de suivi	6 mois après le retour du stage	DGDPE
	Raisons invoquées pour ne pas retourner à la DGDPE et nom du nouvel employeur	50 % partent parce que des facteurs extérieurs augmentent les risques	Stagiaires	Questionnaire de suivi	6 mois après le retour du stage	DGDPE
	Offre et demande d'informaticiens dans le secteur privé	Un écart de 50 % entre l'offre et la demande accroît le risque	Statistiques du ministère du Travail	Sondage	Annuellement	DGDPE
	Salaires des informaticiens dans le secteur privé	Des salaires plus élevés de 50% dans le secteur privé augmentent le risque	Statistiques du ministère du Travail	Sondage	Annuellement	DGDPE



Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR)



Matrice des extrants et des activités

Effets/extrants/ activités	Intrants		Responsabilité
	Actions précises nécessaires	Ressources	

À l'aide de la matrice, vos partenaires et vous pouvez : 1) subdiviser le projet/programme en ensembles de travaux de programmation et de gestion, 2) subdiviser les ensembles de travaux en activités et en tâches, 3) affecter les ressources et attribuer les responsabilités pour chacune des activités et des tâches. La rédaction de la matrice aide à réduire le risque d'oublier une étape essentielle à la réalisation du projet/programme.



Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR)



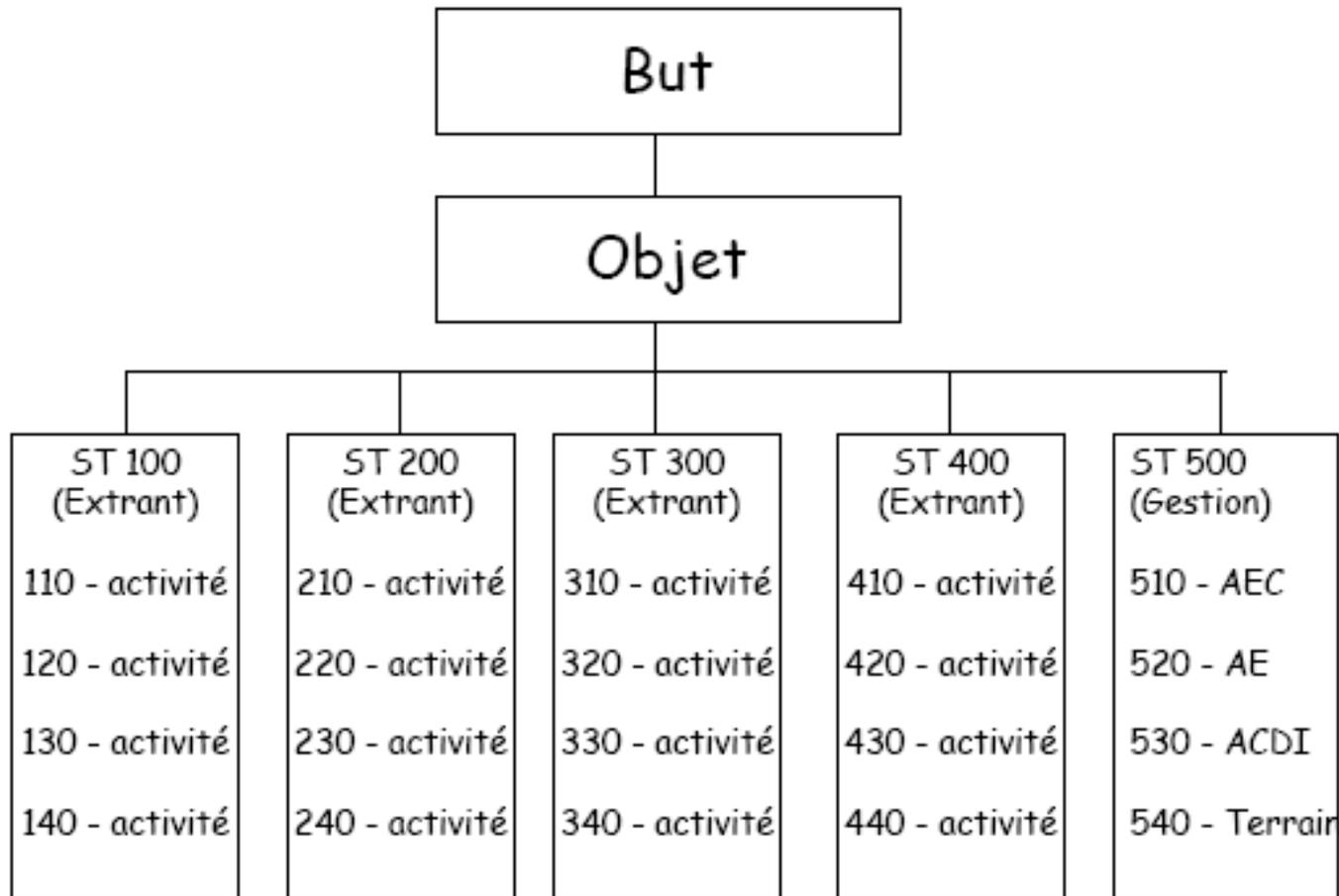
Matrice des extrants et des activités : Exemple

Effet/extrant/activité	Intrants		Responsabilité
	Actions spécifiques requises	Ressources	
Résultats à court terme (extrants))	Extrants à réaliser dans cinq catégories		
1. Renforcement de la capacité de planification stratégique de SCOPE (ST 100)	<p>Déterminer les enjeux prioritaires dans la réforme de la politique environnementale (110)</p> <p>Établir un consensus sur les objectifs stratégiques dans la réforme de la politique environnementale (120)</p> <p>Élaborer le plan stratégique de SCOPE (130)</p> <p>Sélectionner les interventions du PRIME (140)</p>	<p>Intrants de l'ACDI : 676 927 \$</p> <p>SCOPE, AEC, Commissions, ministères, Bureau de protection de l'environnement, secteur privé, groupes communautaires</p>	SCOPE, AEC
2. Connaissances accrues des enjeux liés à la réforme de la politique environnementale dans les instituts participants (ST 200)	<p>Mener des enquêtes sur la réforme de la politique environnementale (210)</p> <p>Concevoir des stratégies de communication des résultats (220)</p> <p>Accroître l'accès du public à l'information (230)</p>	<p>Intrants de l'ACDI : 895 973 \$</p> <p>SCOPE, BPE, partenaires canadiens, secteur privé, groupes communautaires</p>	BPE, partenaires canadiens
3. Capacité organisationnelle accrue des instituts participants de mettre en pratique la réforme (ST 300)	<p>Mettre en place des cadres de gestion (310)</p> <p>Élaborer des lignes directrices sur les procédures (320)</p> <p>Concevoir des systèmes organisationnels (330)</p> <p>Mettre en place des mécanismes de consultation (340)</p>	<p>Intrants de l'ACDI : 539 504 \$</p> <p>SCOPE, BPE, partenaires canadiens, secteur privé, groupes communautaires</p>	BPE, partenaires canadiens



Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR)

Structure des travaux





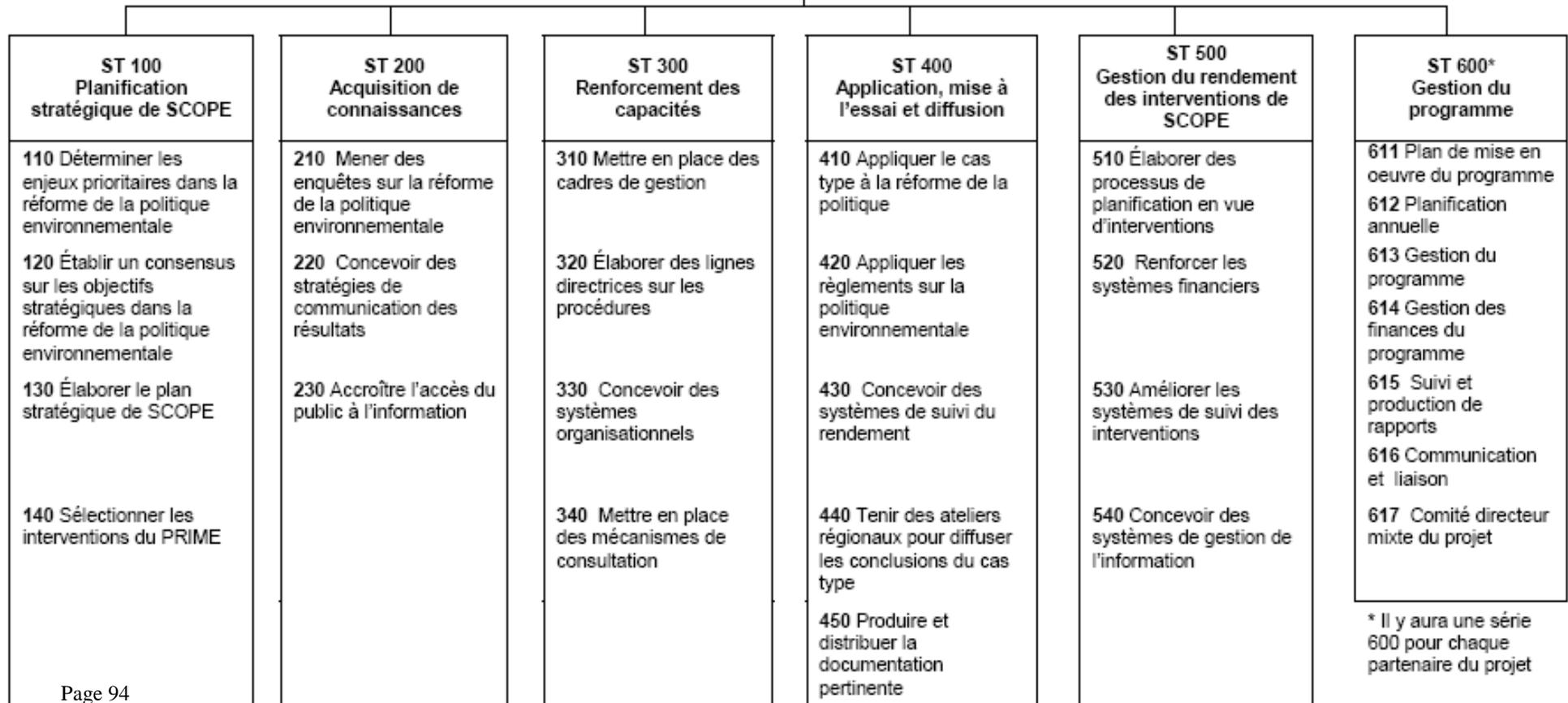
Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR)



Structure des Travaux : Exemple

But : Renforcer les capacités des institutions chinoises à gérer l'environnement en Chine.

Objet : Améliorer la manière dont certaines institutions chinoises administrent et fournissent des services visant certains enjeux prioritaires dans la réforme de la politique environnementale.



* Il y aura une série 600 pour chaque partenaire du projet



Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR)



Calendrier : Exemple

◆ Jalons – produits à livrer

	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5				
	T1	T2	T3	T4																	
ST 100 Planification stratégique de SCOPE																					
110 Déterminer les enjeux prioritaires dans la réforme de la politique environnementale	■	■																			
120 Établir un consensus sur les objectifs stratégiques dans la réforme		■	■																		
130 Élaborer le plan stratégique de SCOPE			■	◆																	
140 Sélectionner les interventions du PRIME				■	◆																
ST 200 Acquisition de connaissances																					
210 Mener des enquêtes sur la réforme de la politique environnementale					■	■	◆		■	■	◆										
220 Concevoir des stratégies de communication des résultats						■	■			■	■										
230 Accroître l'accès du public à l'information							■	■		■	■										
ST 300 Renforcement des capacités																					
310 Mettre en place des cadres de gestion							■	■		■	■										
320 Élaborer des lignes directrices sur les procédures								■	■		■	■	◆								



Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR)



Budget : Exemple

(en fonction des extraits)

		AN I Tri1	AN I Tri2	AN I Tri3	AN I Tri4	AN I	AN II	AN III	AN IV	AN V	Total
<i>Planification stratégique de SCOPE (ST 100)</i>											
1	Déterminer les enjeux (110)	60 400	61 000	0	0	121 400	0	0	0	0	121 400
2	Établir un consensus (120)	0	35 500	40 027	0	75 527	0	0	0	0	75 527
3	Élaborer le plan stratégique (130)	0	0	435 000	0	435 000	0	0	0	0	435 000
4	Sélectionner les interventions (140)	0	0	0	45 000	45 000	0	0	0	0	45 000
	Total partiel	60 400	96 500	475 027	45 000	676 927	0	0	0	0	676 927
<i>Acquisition de connaissances (ST 200)</i>											
5	Mener des enquêtes (210)	0	0	0	0	0	360 000	360 000	0	0	720 000
6	Communiquer les résultats (220)	0	0	0	0	0	35 000	35 000	0	0	70 000
7	Accroître l'accès du public (230)	0	0	0	0	0	35 324	52 987	17 662	0	105 973
	Total partiel	0	0	0	0	0	430 324	447 987	17 662	0	895 973
<i>Renforcement des capacités (ST 300)</i>											
8	Établir des cadres de gestion (310)	0	0	0	0	0	85 252	85 252	0	0	170 504
9	Élaborer des lignes directrices (320)	0	0	0	0	0	20 000	60 000	40 000	0	120 000
10	Systèmes organisationnels (330)	0	0	0	0	0	20 000	60 000	40 000	0	120 000
11	Mécanismes de consultation (340)	0	0	0	0	0	23 000	63 000	43 000	0	129 000
	Total partiel	0	0	0	0	0	128 252	268 252	123 000	0	539 504



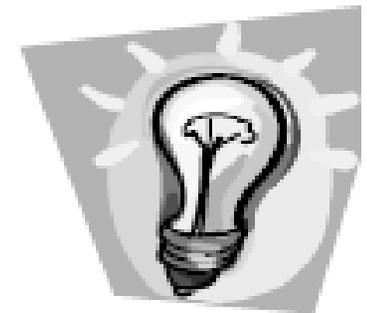
Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR)



Plan de travail Annuel (Contenu)



1. Introduction
 - Objet et organisation du Plan de travail annuel
 - Description des préparatifs et du processus d'approbation
2. Considérations stratégiques
 - Tendances et problèmes dans l'environnement du programme
 - Sommaire des priorités des intervenants
 - Résultats atteints l'année antérieure (par rapport aux résultats planifiés)
 - Leçons tirées de l'année antérieure
3. Objectifs et résultats prévus pour l'année à venir
 - Objectifs globaux
 - Résultats prévus en matière de programmation
 - Résultats prévus en matière d'égalité entre les sexes
 - Résultats prévus en matière de gestion
4. Activités prévues
 - Activités courantes de programmation
 - Nouvelles activités de programmation
 - Activités régulières de gestion
 - Activités spéciales de gestion
5. Calendrier
 - Diagramme de Gantt
6. Budget
 - Budget de l'année à venir
 - Mise à jour du budget du projet





Questions clés

Un Plan de communication avec les intervenants implique certaines considérations stratégiques et opérationnelles. Vos partenaires et vous aurez à vous poser des questions, telles que :

- **Quel est le but du Plan de communication?** Quels sont les résultats prévus? Y a-t-il des points particuliers visés par ces efforts de communication?
- **Quels sont les publics cibles?** Quelles sont les personnes qui doivent rester informées du projet/programme afin que leur appui au projet/programme soit garanti? Quelles sont les personnes que les partenaires doivent informer dans leur propre réseau? Qui peut profiter des leçons tirées du projet/programme? Quelles sont vos cibles prioritaires?
- **Quels sont les messages?** Quels intérêts les publics cibles ont-ils dans votre projet/programme? Quelle est l'information que vous devez leur fournir? Quels sont les concepts principaux qu'ils peuvent retenir de cette information?
- **Quelles sont les méthodes de communication?** Quels sont les outils de base à utiliser (bulletins et brochures par exemple)? Quel genre d'activités peuvent être tenues (conférences ou réunions)? À quelles technologies recourir (courriels ou sites Web)? Quel autre média peut être utilisé (enregistrements vidéo ou films)?
- **Quelles sont les responsabilités des partenaires?** Qui va gérer les communications? Qui va produire le matériel? Qui va s'assurer que les buts sont atteints?
- **Quelles sont les ressources nécessaires?** Quel est le budget attribué à la communication? Une expertise externe est-elle nécessaire? Quel genre de matériel faut-il?
- **Quel est le calendrier pour l'exécution du Plan?** Quelles sont les étapes? Quelle est la durée des préparatifs? Si l'établissement d'un site Web fait partie de vos stratégies de communication, quel entretien régulier doit-on prévoir?

Outils de GAR

Plan de Communication



Outils de GAR



Plan de Communication

...Illustration



Mécanisme	Objectifs de la communication	Publics cibles	Messages et information	Responsabilité et calendrier	Ressources (cinq ans)
Site Web du projet	Partager les pratiques exemplaires pour favoriser leur reproduction Assurer la coordination du soutien des donateurs	Responsables de l'expansion des PME ACDI Communauté des donateurs Tous les intervenants du projet	Le message est que le modèle d'intervention mène à des résultats et est facile à reproduire. Information sur la conception, les résultats, les leçons apprises et les pratiques exemplaires	Administrateur de projet de l'AEC Concepteur externe du site Web Mise à jour trimestrielle du contenu du site Web	Développement (8 000 \$) Contenu (35 000 \$) Entretien (32 000 \$) Matériel et hébergement du site Web (20 000 \$)
Réunions de coordination des conseils régionaux	Augmenter l'appui des entrepreneurs locaux au projet Partager les pratiques exemplaires pour favoriser leur reproduction	Commissions de l'expansion des PME Organisations communautaires et ONG travaillant avec les clients du projet Donateurs	Le message est que les problèmes et les défis communs peuvent être surmontés Information sur la conception, les résultats, les leçons apprises et les pratiques exemplaires	Coordonnateur de projet sur le terrain Réunions trimestrielles dans chaque région du projet	Coordonnateur de projet sur le terrain (30 000 \$) Frais de déplacement (10 000 \$)
Bulletin d'information du projet	Augmenter l'appui des entrepreneurs locaux au projet Partager les pratiques exemplaires pour favoriser leur reproduction	Représentants des conseillers régionaux ONG œuvrant dans les mêmes régions que votre projet DGDPE	Le message est que le projet atteint des résultats et que d'autres clients sont les bienvenus Information sur la conception, les résultats, les leçons apprises et les pratiques exemplaires	Administrateur de projet Bulletin d'information annuel	Administrateur de projet (20 000 \$) Traduction (1 500 \$) Impression et diffusion (1 500 \$)
Site intranet	Promouvoir le dialogue à l'interne Promouvoir la transparence dans l'établissement de rapports	Partenaires d'exécution ACDI	Le message est que l'apprentissage par le dialogue est encouragé Information sur les stratégies, les problèmes, les solutions et les leçons apprises. Plans annuels, rapports d'étape, procès-verbaux du comité directeur du projet	Administrateur de projet de l'AEC Concepteur externe du site Web Mise à jour mensuelle du contenu du site Intranet	Prévu au budget du site Web

Rapport de Projet sur le Rendement (RPR)

Le rapport sur les résultats, c'est bien plus qu'un rapport sur les activités. Il permet de voir le chemin parcouru par rapport à ce que l'on avait prévu, et permet également d'arrêter et de faire le bilan de la situation. Le rapport est également un outil de communication qui favorise le dialogue entre les partenaires du projet ou du programme. Le but premier du rapport est de faciliter l'obtention des résultats escomptés.

Il est important de consigner les résultats, et ce, pour les raisons suivantes :

- les intervenants demeurent concentrés sur les résultats escomptés;
- les participants au projet ou programme demeurent concentrés sur les liens logiques entre les activités et les résultats;
- le rapport permet aux intervenants de communiquer de façon plus coordonnée;
- le rapport permet d'élaborer le plan de travail du projet ou programme (ou de le modifier) pour l'année à venir;
- le rapport fait état des difficultés rencontrées de sorte que des décisions puissent être prises pour peaufiner les résultats et l'affectation des ressources;
- le rapport permet de valider les décisions relatives au projet ou au programme;
- le rapport fait état des leçons tirées de l'expérience et des meilleures pratiques, et de la façon dont les projets influent sur la réduction de la pauvreté, ainsi que sur les thèmes transversaux de l'ACDI que sont l'égalité entre les sexes et l'environnement;
- le rapport permet à l'ACDI de justifier, auprès des contribuables canadiens, la valeur des initiatives de développement qu'elle finance.



Rapport de Projet sur le Rendement (RPR)



A

Page titre

Situer le rapport dans le contexte du cycle de vie du projet, soit premier rapport, séquence du rapport, mi-parcours du projet, avant-dernier rapport, etc.

Introduction

- Faire mention de toute question ou problème digne d'attention concernant la préparation du rapport (retards, rapports incomplets, etc.)
- Indiquer tout changement apporté au cadre des résultats.
- Décrire sommairement le contenu et la structure du rapport

B Rapport de Projet sur le Rendement (RPR)

1. Résultats
2. Activités
3. Facteurs de gestion et de développement, enjeux et défis
4. Contributions et apports financiers
5. Facteurs, enjeux et défis influant sur es résultats
6. Questions touchant l'égalité entre les sexes ou l'environnement
7. Bénéficiaires
8. Risques
9. Modifications apportées (résultats escomptés, plan d'affectation des ressources
10. Modifications recommandées
11. Résultats réels par rapport aux résultats escomptés et aux fonds décaissés
12. Leçons tirées en fonction des principaux facteurs de réussite
13. Mesures correctrices recommandées
14. Durabilité des résultats



1. Les résultats réels obtenus par rapport aux résultats escomptés pour les différents niveaux de la chaîne de résultats, dans la mesure du possible (extrants ou résultats à court terme; effets ou résultats à moyen terme; impact ou résultat à long terme);
2. Une description des principales activités entreprises pendant la période visée, qui ont favorisé l'obtention des résultats, et tout écart par rapport au plan de travail approuvé;
3. L'identification des facteurs de gestion ou de développement, des enjeux ou des défis majeurs influant sur l'atteinte des résultats;
4. Un bilan des contributions et des apports financiers et en nature des partenaires bénéficiaires;
5. Une analyse approfondie des facteurs, enjeux et défis influant sur l'obtention des résultats;
6. Une description du traitement des questions touchant l'égalité entre les sexes ou l'environnement;
7. Le bilan relatif aux bénéficiaires visés à tous les niveaux de la chaîne de résultats;
8. Le bilan des risques recensés et des plans d'atténuation pour les risques élevés; Le recensement des nouveaux risques qui ont des effets ou qui peuvent avoir des effets (de moyens à élevés) sur l'obtention des résultats;
9. Des renseignements sur les modifications à apporter aux résultats escomptés du projet ou programme, et au plan d'affectation des ressources;
10. Les modifications recommandées au plan de travail annuel approuvé;
11. Le recensement des résultats réels par rapport aux résultats escomptés, et les fonds décaissés, accompagné d'une explication des écarts;
12. Les leçons tirées en fonction des principaux facteurs de réussite : obtention des résultats, efficacité des résultats en termes de coûts, pertinence des résultats, durabilité des résultats, partenariats, adéquation de la conception et de l'utilisation des ressources, mesures éclairées et opportunes;
13. Les mesures correctrices recommandées;
14. Le degré de durabilité des résultats sur une période de temps donnée.



Etat Périodique des Risques



Extrants	Risques	Stratégies d'atténuation des risques	Situation de la période		
			N	Niveau	
	01-	01 a- b-	01-	01	Moyen
				02	Faible
	02-	02 a- b- c-	02-		



Leçons tirées de l'expérience



Résultats...

Effets escomptés	Principales leçons tirées	Suggestions/Recommandations
<p>Une Administration fiscale plus professionnelle et mieux organisée</p>	<p>Une bonne amorce d'un projet de modernisation des processus d'élaboration des politiques fiscales repose entre autres sur les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une expression forte de l'implication de la Direction; - Un effort soutenu de sensibilisation du personnel cadre afin d'en gagner la plus grande adhésion et la plus forte appropriation possible; - Une ouverture constante à la rétroaction des principales parties prenantes afin d'asseoir l'exercice aussi solidement que possible sur son environnement pratique direct. <p>- La synergie avec les partenaires mettant à disposition leurs expertises techniques doit autant que possible reposer sur des accords de principes ou des modes opératoires clairement discutés, négociés et établis à priori</p>	<p>Il faudra accorder plus d'attention aux perspectives de fiscalité régionale et locale au fur et à mesure qu'évolue le projet de modernisation. Cela contribuerait fort probablement à atténuer les résistances rencontrées à ce jour.</p> <p>Veiller à ce que les dispositions du projet de modernisation des processus d'élaboration des politiques fiscales mette de l'avant chaque fois que nécessaire ses liens explicites avec le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP). Il s'agit là d'un paramètre important aux yeux des partenaires au développement. De plus, il permet à la Direction Générale d'avoir à portée de main des données substantielles de persuasion. L'aide du Cabinet Kyz en matière de conseils s'est avérée utile sur ce plan. Il faudra toutefois plus de discrétion avec le dit cabinet pour des fins d'optimisation de la stratégie de navigation politique.</p>



Leçons tirées de l'expérience



Processus...

Effets escomptés	Principales leçons tirées	Suggestions/Recommandations
<p>Une Administration fiscale plus professionnelle et mieux organisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les chances de réussite d'un projet de modernisation du processus d'élaboration des politiques fiscales sont proportionnelles à l'<u>engagement de la Haute Direction.</u> - Les apports de ressources techniques et professionnelles extérieurs doivent être régis par un <u>cadre méthodologique clair et précis</u> quant aux résultats escomptés. Cela a l'avantage d'éviter une surutilisation des experts ou encore des implications inappropriées de la part de ceux-ci dans la chaîne de décision. - L'importance des préoccupations régionales est importante, certes, mais <u>il est important que les régions ne se posent pas en structures parallèles ou concurrentes de l'Administration Centrale,</u> mais qu'il soit évident et clair pour toutes les parties impliquées qu'au-delà des besoins de synergie opérationnelle, il y a des exigences de responsabilité décisionnelle dont on ne saurait faire fi. - <u>Le consensus est d'autant plus possible quand il existe un cadre de référence indiscutable.</u> C'est le cas du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté qui a été adopté par le Gouvernement comme outil de référence par excellence. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Faire présider les réunions trimestrielles de la CPS par le Ministre de tutelle, afin d'<u>assurer une visibilité continue de l'appui de la Haute Direction.</u> 2) Afin d'assurer une bonne compréhension des enjeux en présence, préparer et diffuser une note d'information sur les tenants et aboutissants du <u>Cadre de responsabilisation.</u> Cela permettra de mieux canaliser les considérations sur la problématique de la décentralisation si chère aux acteurs et actrices des régions. 3) Veiller à ce que les réunions de planification stratégiques aient lieu autant que possible après la soumission des rapports axés sur les résultats; 4) Préparer un <u>rapport consolidé sur les résultats</u> en vue d'alimenter les réflexions de synthèse du Comité de Direction. Ce rapport pourrait être élaboré par la Cellule de Communication. 5) Exiger des <u>notes écrites pour toute communication d'importance sur le plan stratégique.</u> Les dites notes devraient être soumises au Secrétaire du Comité de Direction au moins 3 jours avant la tenue de la réunion subséquente. 6) <u>Sensibiliser la Direction Générale des Douanes aux préoccupations en matière de synergie</u> et l'inviter à désigner un représentant, de préférence un cadre supérieur, devant prendre part aux délibérations du Comité de Direction.



A propos des résultats de processus





Une illustration sur le plan des systèmes

Outils de GAR

Mise en œuvre de la GAR dans une Administration Publique africaine : Cas du Mali

Multisoft-SSR Chaîne des résultats

Pays:

Code Fonctionnel No. Nom:

Unité Fonctionnelle No. Nom:

Titre du Programme

	PLANIFICATION	SUIVI-EVALUATION	APPRENTISSAGE
RESULTATS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PROCESSUS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONTEXTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RESSOURCES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OUTILS

Pisteur 2150 critères possibles de suivi-contrôle	«Perso» Performance des ressources humaines	«Le Point Global» Tableau de bord synthétique sur la performance d'ensemble	«Docus» Registre de la documentation	Générateur de fichiers Multisoft-SSR en format pdf
Analytica Analyse & synthèse	«Grafica» Graphiques sur les ressources budgétaires	Fiche Signalétique	Niveau Individuel	Tableau de Bord Prospectif
				Glossaire de la GAR
				Manuel de l'utilisateur





Des outils, ce n'est pas ce qui manque...
Le plus important ce n'est pas tant l'outil que le bon jugement, le sens de l'innovation, de la créativité et de l'adaptabilité.