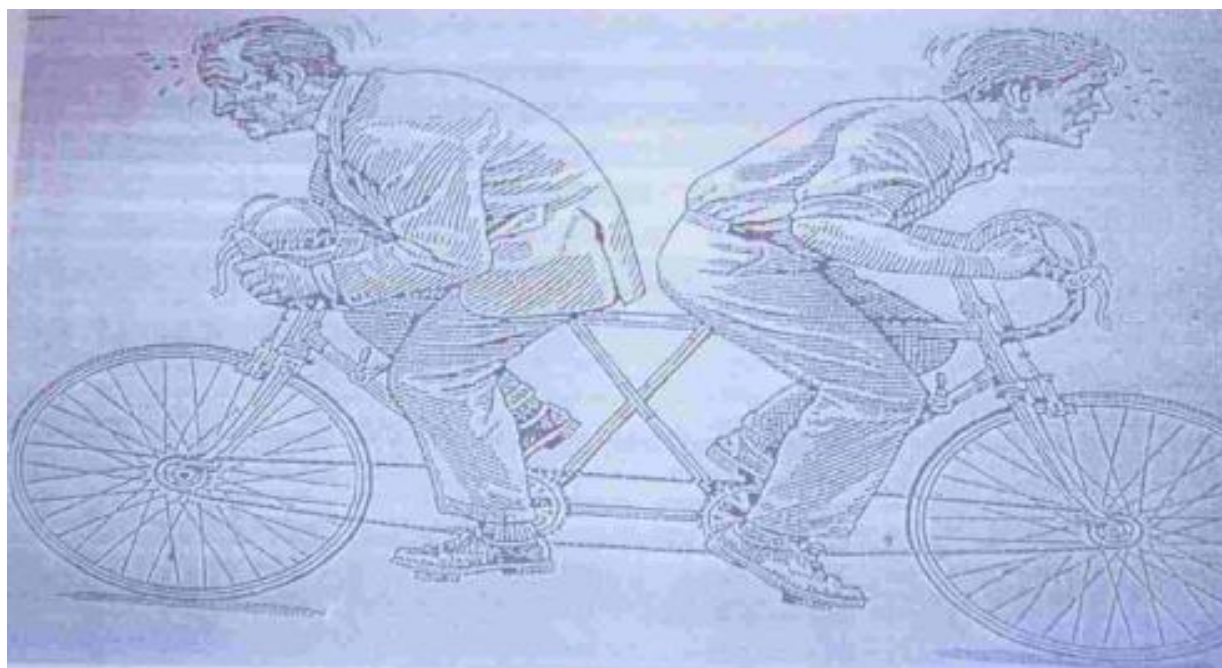




**ATELIER DE FORMATION DES EXPERTS D'AFRISTAT EN
PLANIFICATION STRATEGIQUE**

MANUEL DIDACTIQUE



Le travail en équipe ne vient pas par accident mais se cultive

AFRISTAT

JUIN 2007

**ATELIER DE FORMATION
DES EXPERTS D'AFRISTAT
EN PLANIFICATION STRATEGIQUE**

Animé par :

**M. Birimpo LOMPO, Directeur général adjoint d'AFRISTAT
Dr. Dodji V. SILETE-ADOGLI, Economiste-planificateur
Consultant**

STRUCTURE DU MANUEL

	Page
Avant propos	3
Module1 : Application de la planification stratégique à	
AFRISTAT. Contexte, motivations et implications	4
1. Contexte, motivations et préoccupations d'AFRISTAT.....	6
2. Défis à relever et vision à long terme d'AFRISTAT.....	8
3. Le chemin parcouru.....	12
4. Les exigences du moment et les implications pour AFRISTAT et pour ses partenaires.....	13
Module 2 : Introduction à la planification stratégique	15
1. Les concepts de base et les principes de la planification stratégique.....	17
2. Utilité de la planification stratégique.....	24
3. Les outils de la planification stratégique.....	27
4. Le processus de formulation d'un plan stratégique.....	37
Module 3 : Planification stratégique et gestion axée sur les résultats	44
1. Aperçu sur les concepts de base et les principes de la GAR.....	46
2. Les instruments de mesure de mesure des résultats.....	57
3. Suivi de la mise en œuvre des projets/programmes par la méthode des rapports axés sur les résultats.....	67
Annexes	72
1. Exemple de rapport axé sur les résultats.....	73
2. Tableau de suivi de la mise en œuvre d'un plan d'action (avec accent sur les activités).....	79
3. Tableau de suivi de la mise en œuvre d'un plan d'action (avec accent sur les résultats).....	80
4. Matrice proposée pour le rapport axé sur les résultats du PSTA.....	81

Avant propos

Dans le monde contemporain, toute organisation qui se veut fonctionnelle et qui a le souci d'avoir des résultats issus de ses activités et de rendre compte de l'utilisation des moyens mis à sa disposition, recourt à un bon système de management en général et à la planification stratégique en particulier qui est une des fonctions du management.

Ceci amène les managers et tous ceux qui sont impliqués dans le fonctionnement de l'organisation à s'intéresser de plus en plus à la planification stratégique. Plusieurs questions sont alors posées : qu'est-ce que la planification stratégique ? Qu'est-ce qu'une stratégie ? Comment élabore-t-on un plan stratégique ? Comment en fait-on le suivi et l'évaluation ? Comment rend t-on compte de la mise en œuvre d'un plan stratégique ? Etc.

AFRISTAT n'échappe pas à cette règle. Aussi la présente formation destinée aux experts de cette institution se fixe-t-elle pour objectifs de répondre à ces interrogations à travers les modules qui figurent dans le sommaire.

MODULE I

APPLICATION DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE A AFRISTAT : CONTEXTE ET IMPLICATIONS

Par M. Birimpo LOMPO

Directeur général adjoint d'AFRISTAT

Objectifs pédagogiques : à l'issue de ce module, les participants seront à même de :

- situer le présent atelier dans son contexte réel ;
- mesurer les enjeux et les implications de la planification stratégique pour AFRISTAT et pour ses partenaires

Approches pédagogiques : Brainstorming, exposé, questions réponses, travaux pratiques

Contenu du module :

1. Contexte, motivations et préoccupations d'AFRISTAT
2. Défis à relever et vision à long terme d'AFRISTAT
3. Le chemin parcouru
4. Les exigences du moment et les implications pour AFRISTAT et pour ses partenaires

1. CONTEXTE ET MOTIVATIONS

La vie d'AFRISTAT depuis le démarrage effectif de ses activités le 2 janvier 1996 a été marquée par des performances incontestées évoquées dans le cadre de l'étude sur l'avenir de cette organisation¹ et **dont l'objectif était de proposer une vision claire et des choix stratégiques pour la période 2006-2015, notamment en ce qui concerne les objectifs, le rôle, l'organisation institutionnelle et les axes de travail prioritaires d'AFRISTAT.**

1. Ainsi, le bilan-évaluation d'AFRISTAT, réalisé par un consortium de deux bureaux d'études sous la responsabilité de la Commission européenne (EUROSTAT) et du ministère français des Affaires étrangères, a mis en exergue les acquis de cette institution tant sur le plan opérationnel que sur l'aspect managérial.

2. Il ressort de ce rapport que les quatre missions d'AFRISTAT ont été bien remplies depuis la mise en place opérationnelle de l'institution et qu'il convient de les renforcer. Ces missions sont l'harmonisation conceptuelle et méthodologique, l'appui à la production et la diffusion de l'information statistique, et le renforcement institutionnel de l'appui aux politiques de développement.

3. Le déclin des systèmes statistiques nationaux, constaté tout au long des années 80, a pu être enrayeré et les activités statistiques ont été relancées dans les Etats membres. A des degrés divers, des acquis importants ont été enregistrés dans des domaines suivants : organisation des systèmes statistiques, comptabilité nationale, indices des prix à la consommation, enquêtes sur les conditions de vie des ménages et la pauvreté, et diffusion de l'information statistique.

4. AFRISTAT a joué un rôle actif dans la réalisation de ces acquis en fournissant aux Etats membres et aux institutions d'intégration économique sous-régionales une expertise de qualité et en contribuant par ses travaux conceptuels et méthodologiques et par son assistance technique, à l'harmonisation des statistiques nationales rendue nécessaire par le renforcement de l'intégration régionale. L'institution est ainsi devenue aujourd'hui un pôle de compétence et d'excellence de renforcement des capacités statistiques en Afrique subsaharienne.

¹ Cf. Etude « AFRISTAT après 2005 ».

5. Le bilan-évaluation a également révélé que le mode de gestion du Fonds d'AFRISTAT a été d'une très grande souplesse et d'une grande efficacité et que son mode de financement a aussi fait preuve d'une très grande efficacité et mérite d'être conservé malgré quelques insuffisances à corriger. Il a permis à l'institution de fonctionner de manière satisfaisante. AFRISTAT a pu ainsi bénéficier d'une visibilité suffisante pour mener à bien ses programmes de travail annuels.

6. Les performances réalisées par AFRISTAT durant sa première phase d'existence lui ont conféré une renommée d'institution crédible tant sur le plan technique que sur le plan de la gestion. Il est apprécié et sollicité en permanence par les Etats membres et les partenaires techniques et financiers pour l'exécution des programmes et projets en faveur d'un grand nombre d'Etats d'Afrique subsaharienne.

7. AFRISTAT est devenu un lien indispensable entre les SSN, lien qui montre une réelle appropriation de l'institution par ses États membres. Bon nombre d'organisations internationales, régionales et sous-régionales ont également su tirer parti d'une collaboration étroite avec AFRISTAT lui confirmant ainsi sa réputation de pôle de compétence et d'excellence en Afrique subsaharienne en matière de renforcement des capacités statistiques.

8. Outre les constats faits sur les forces d'AFRISTAT, le bilan-évaluation de ses activités, réalisé à mi-parcours de sa première période de fonctionnement², avait recommandé un cadre rigoureux d'activités « *afin de donner une plus grande cohérence technique et financière à ses interventions et d'en permettre un meilleur suivi* ».

Le Programme stratégique de travail d'AFRISTAT pour la période 2006-2010 (PSTA) constitue ce cadre et répond à un double but :

- doter AFRISTAT d'un outil de gestion, d'anticipation, de coordination et de mobilisation de ressources pour la période sous revue ;
- offrir aux SSN des Etats membres un cadre dont ils devraient s'inspirer pour bâtir leurs stratégies nationales de développement de la statistique.

² John P. Watson, Graham White, Christine Spanneut, Jean-Michel Emprou (2003), *Bilan-évaluation d'AFRISTAT*, The European Commission EUROSTAT Unit C-3

Les préoccupations d'AFRISTAT

9. Elles sont traduites dans l'objectif global visé par le PSTA qui est d'accompagner chacun des Etats membres dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi et évaluation d'une stratégie nationale de développement de la statistique en harmonie avec les autres stratégies nationales de développement.

10. La donnée statistique fiable étant celle qui est utile au moment souhaité pour répondre à un besoin, le programme stratégique de travail 2006-2010 fixe les choix stratégiques d'AFRISTAT en matière d'assistance technique aux Etats membres pour renforcer leurs capacités de production statistique. A moyen terme, l'action d'AFRISTAT s'inscrit dans la continuité de la réalisation de ses missions et permettra aux Etats membres de :

- définir ou actualiser leurs stratégies de développement statistique ;
- renforcer ou d'inciter la mise en place d'une organisation de leur SSN capable de s'adapter aux nouvelles exigences de production ;
- produire des données statistiques fiables en fonction de la demande exprimée par les utilisateurs et fondée sur les ressources mobilisables ;
- promouvoir la recherche appliquée et l'expansion de la culture statistique.

2. DEFIS A RELEVER ET VISION A LONG TERME D'AFRISTAT

2.1. LES DEFIS A RELEVER

11. Dans un de ses rapports sur le développement humain en Afrique³, le PNUD fait une synthèse des défis majeurs des pays africains en ce début du XXI^{ème} siècle :

- les défis économiques (croissance économique et lutte contre la pauvreté, financement du développement, mondialisation et développement) ;
- les défis politiques et institutionnels (gouvernance et démocratisation, paix et stabilité politique, vision et planification du développement humain) ;
- les défis sociaux (sécurité alimentaire, santé, éducation, emploi) ;
- les défis de l'environnement ;
- les défis du genre.

³ PNUD (2000), *Rapport régional sur le développement humain en Afrique occidentale et centrale. Pour une lecture africaine sur le développement humain*, pp. 29-42.

12. Il est évident que relever ces défis constitue en soi des entreprises gigantesques qui exigent une connaissance du milieu, des bénéficiaires, etc. fondées sur une masse considérable et variée de données et d'informations dont la disponibilité est loin d'être acquise. Les SSN, principaux producteurs de données statistiques se trouvent donc au centre d'enjeux qu'ils doivent assumer afin d'aider ceux qui décident à poser des actes justes et équitables.

13. L'information et le savoir émergent aujourd'hui comme de nouvelles ressources économiques et des facteurs de compétitivité internationale. Le développement de la société de l'information représente l'un des moyens puissants de sortir l'Afrique de la pauvreté. Ainsi, l'information constitue-t-elle une ressource économique⁴ que les Etats devraient développer. Dans ce contexte, la donnée statistique représente une part importante de l'information dont la diffusion doit être assurée par des outils appropriés, notamment les Technologies de l'information et de la communication (TIC) qui connaissent un développement fulgurant.

Encadré 4 : Donnée et information

Donnée et information

Il faut faire la distinction entre « donnée » et « information »⁵. Les données ne sont que des éléments d'information élémentaires qui, sans interprétation et/ou analyse, n'ont pratiquement pas de signification et de valeur. Ainsi, ce qu'on appelle la pyramide du savoir se présente de bas en haut de la manière suivante :

Données ⇒ Information ⇒ Connaissances ⇒ Savoir⁶.

14. La transition de l'économie mondiale vers une économie fondée sur l'information et le savoir offre de nombreuses opportunités aux pays africains qui peuvent se mouvoir dans cette « nouvelle économie » en y développant des avantages compétitifs basés sur leur histoire et sur leurs propres conditions matérielles.

15. L'activité d'AFRISTAT, en particulier ses études et recherche appliquée, devrait désormais être organisée sous cette nouvelle dynamique de la société de l'information pour aider les décideurs à gérer au quotidien et à anticiper sur les

⁴ Cf. les travaux de la quatrième réunion du CODI (Comité de l'information pour le développement de la CEA) sur le thème « *Information comme ressource économique* », Addis-Abeba (Ethiopie), 25-28 avril 2005.

⁵ Cf. document n° E/ECA/CODI/4/7 communication au CODI IV.

⁶ Arkoff, RL. *From Data to Wisdom, Journal of Applied Systems Analysis, Volume 16.*

actions futures sur la base d'une information fiable et rendue régulièrement disponible.

16. L'observation faite actuellement dans la plupart des Etats membres d'AFRISTAT pour la mise en œuvre des OMD montre que l'atteinte de ceux-ci à l'horizon 2015 constituera encore pour les prochaines années une constante préoccupation pour ces Etats. A cela, il convient d'ajouter les récentes mutations socio-politiques et/ou économiques, notamment le processus de démocratisation avec ses divers corollaires (bonne gouvernance, décentralisation, déconcentration), la libéralisation des économies, la mondialisation, les politiques d'intégration économique sous-régionales, le développement de nouvelles technologies de l'information et de la communication, etc. **Tout cela exige des Etats membres de disposer de données statistiques, exigence qui interpelle fortement AFRISTAT dans ses missions de renforcement des capacités.**

17. **Ainsi, AFRISTAT devra renforcer ses propres capacités et étendre son appui à d'autres domaines actuellement non couverts par son action.** Dans cet ordre d'idées et au cours des prochaines années, il tentera d'élargir ses compétences sur l'étude de la population, réel défi à relever d'autant que la population constitue la première et la principale ressource d'un Etat. En particulier, aux côtés des institutions comme la Division de statistique des Nations unies et le UNFPA, AFRISTAT s'impliquera dans les travaux de la série des recensements de 2010. De même, il se donne pour ambition de s'ouvrir à l'ensemble des statistiques sociales, notamment à l'état civil dont le bon fonctionnement conditionne l'existence même d'un Etat. En plus des compétences acquises dans le domaine des statistiques économiques et dont le développement sera poursuivi, AFRISTAT développera sa fonction « statistiques sociales » par la mise en place d'une expertise pour développer ce domaine pour satisfaire la demande des Etats membres et des institutions d'intégration économique sous-régionales.

18. En matière d'environnement, de démocratie, de droits de l'Homme et de gouvernance, il n'existe pas encore de cadres statistiques bien définis dans les Etats membres. Compte tenu de l'impact de ces concepts sur la gestion du développement, il importe de fixer le contenu de tels cadres dans les prochaines années. AFRISTAT s'associera aux partenaires qui œuvrent d'ores et déjà dans ces domaines.

19. La période 2006-2010 va encore être marquée largement par la lutte contre la pauvreté et la poursuite de l'atteinte des OMD. Les Etats membres d'AFRISTAT sont pleinement conscients de l'importance de la mesure et de l'évaluation régulière des progrès accomplis pour le suivi et évaluation des résultats des stratégies de développement mises en œuvre. Dès lors, la disponibilité d'une information « chiffrée » devient incontournable pour assurer une gestion optimale du développement. Les Etats membres perçoivent cette nécessité et considèrent la statistique comme un outil indispensable pour mettre en œuvre des stratégies de développement axées sur les résultats⁷. Les missions d'AFRISTAT restent plus que jamais pertinentes et devront s'adapter à cette nouvelle planification encore plus contraignante car elle :

- est fondée sur une redéfinition du rôle des acteurs du développement (Etat, collectivités territoriales, secteur privé, société civile) ;
- s'appuie sur la concertation, la consultation et la participation de tous les acteurs concernés, dans le cadre d'un système politique démocratique et pluraliste ;
- s'inscrit dans la gestion du développement des pays membres et assure une cohérence entre les horizons temporels de long, moyen et court termes ;
- prend en compte le processus de décentralisation afin d'assurer la cohérence spatiale du développement ;
- accorde une place essentielle à la dimension environnementale du développement ;
- accorde une grande importance au développement des ressources humaines avec une attention particulière au rôle de la femme ;
- prend en compte le processus d'intégration régionale et sous-régionale.

20. En résumé, l'action d'AFRISTAT s'inscrit dans une vision qui intègre le souci de poursuivre le développement des domaines qu'il couvre actuellement et d'ouvrir d'autres chantiers, notamment le renforcement de ses capacités pour répondre aux demandes des Etats membres en matière de données et synthèses statistiques dans tous les domaines de la vie de la Nation. Les Etats membres soutiennent ces défis et le développement de la statistique et affirment

⁷ Lire le relevé de conclusions de la 14^{ème} session du Conseil des Ministres d'AFRISTAT sur les « orientations stratégiques de travail de la Direction générale d'AFRISTAT pour la période 2006-2010 ».

l'importance de l'information statistique comme un outil irremplaçable qui donne plus de consistance et plus de réalisme aux actions des décideurs.

2.2. VISION A LONG TERME d'AFRISTAT

21. Au vu des défis à relever, l'action d'AFRISTAT devra être renforcée pour permettre d'accompagner plus efficacement les Etats membres dans leur recherche de solutions pour améliorer les conditions de travail de leurs systèmes statistiques nationaux, tant sur le plan méthodologique qu'au niveau de l'organisation de la production afin de répondre régulièrement et durablement à la demande de données et synthèses statistiques et anticiper sur les exigences des utilisateurs publics et privés en besoins d'information statistique.

22. La vision d'AFRISTAT est de faire de la statistique une réalité quotidienne dans les Etats membres en tant qu'instrument d'intégration économique et un outil incontournable pour la formulation, la mise en œuvre et le suivi et évaluation des programmes et projets mis à la portée de tous : politiques, décideurs publics, secteur privé et société civile.

23. La réalisation de cette vision exigera d'AFRISTAT, d'ici dix ans, d'être une organisation, bénéficiant toujours plus de la confiance de ses Etats membres, des organisations sous-régionales auxquelles ils appartiennent et de leurs partenaires techniques et financiers, renforcée au service du développement en Afrique subsaharienne grâce à son savoir-faire et à ses compétences, aptes à dynamiser fondamentalement les systèmes statistiques nationaux dans leurs rôles essentiels de principaux fournisseurs de données statistiques. Pour ce faire, AFRISTAT s'attachera à assurer l'expansion de son action dans tous les domaines de la statistique et de la démographie.

3. LE CHEMIN PARCOURU

24. Le PSTA est dans sa deuxième année d'exécution. Pour sa mise en œuvre, conformément à ses directives, deux plans d'action annuels ont été élaborés. L'exécution du premier plan d'action a été sanctionnée par un rapport qui indique un taux d'exécution d'environ 76%. Suivant le principe de la flexibilité et de la programmation glissante, les activités qui n'ont pas connu un début d'exécution tout comme celles qui sont à mi-parcours ont été reprogrammées au titre de l'année 2007.

25. Il ressort du rapport d'exécution du premier plan d'action que le volume d'activités programmées et non réalisées et de celles qui ont été entamées et demeurent inachevées est relativement important. Ceci témoigne d'une programmation « ambitieuse » qui constitue une leçon dont on a tenu compte durant l'élaboration du deuxième plan d'action. Par ailleurs, les rapports présentés par les experts étaient sous différentes formes, ce qui a nécessité un effort d'harmonisation au moment de leur mise en commun. Ceci constitue une autre leçon dont il faut tenir compte lors de l'élaboration du rapport d'exécution du plan d'action 2007.

26. D'une façon générale, des conditions peu favorables à l'exécution du premier plan d'action ont été relevées : il s'agit notamment du caractère novateur de l'exercice de la planification stratégique dont la maîtrise demande un délai d'apprentissage pour les experts d'AFRISTAT et pour les Etats membres. A cela, il faut ajouter que les experts nouvellement recrutés ont besoin d'un temps d'adaptation au processus de planification stratégique. Ce constat révèle qu'un effort soutenu et permanent doit être fait, d'une part, par les experts pour s'appropriier le PSTA et d'autre part, pour informer les partenaires sur le contenu du PSTA. En outre, la planification stratégique étant un processus basé sur l'apprentissage permanent, des séances de formation comme celle-ci, devront être organisées pour accompagner les experts d'AFRISTAT et les responsables des SSN dans leur effort d'internalisation de l'approche.

4. LES EXIGENCES DU MOMENT ET LES IMPLICATIONS POUR AFRISTAT ET POUR SES PARTENAIRES

27. Il découle de ce qui précède, que les exigences du moment est de s'organiser pour assurer une bonne performance à la mise en œuvre du PSTA. Ce qui signifie en terme concret qu'il faut mobiliser tous les moyens nécessaires pour la mise œuvre du PSTA. Cette mesure implique des dispositions à prendre à plusieurs niveaux :

- i) **De la Direction générale d'AFRISTAT** : (i) renforcer la promotion du PSTA auprès des PTF afin de mobiliser les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du PSTA ;(ii) jouer le rôle de leadership en matière de coordination des activités de

statistique dans l'aire géographique d'AFRISTAT ; (iii) renforcer le suivi de la mise en œuvre du PSTA au niveau des experts d'AFRISTAT en veillant au recours au cadre logique du PSTA et à la pratique de la gestion axée sur les résultats dans l'élaboration des plans d'action et des rapports ; (iv) amener les INS à s'approprier le PSTA et à bâtir leur SNDS en y s'inspirant et à privilégier la réalisation de leurs activités en collaboration avec AFRISTAT ;

- ii) **Des experts d'AFRISTAT** : (i) s'approprier le PSTA ; (ii) recourir au cadre logique du PSTA et à la pratique de la gestion axée sur les résultats dans la préparation des programmes de travail ainsi que des rapports d'activités ; (iii) élaborer des programmes d'activités réalisables durant l'année afin d'avoir un bon taux d'exécution du programme de travail qui est un important indicateur de performance;
- iii) **Des INS** : (i) s'approprier le PSTA, (ii) s'inspirer du PSTA pour élaborer les SNDS ; (iii) renforcer la collaboration avec AFRISTAT en privilégiant la réalisation de leurs activités avec lui.

MODULE II

INTRODUCTION A LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Par

Dr. Dodji V. SILETE-ADOGLI

Economiste-Planificateur

Consultant

Objectifs pédagogiques : à l'issue de ce module, les participants seront à même de :

- identifier et définir les concepts liés à la planification stratégique ;
- énumérer les principes, les conditions de réussite et les limites de la planification stratégique ;
- reconnaître l'utilité de la planification stratégique ;
- énumérer les outils de la planification stratégique ;
- citer les différentes étapes de formulation d'un plan stratégique.

Approches pédagogiques: Brainstorming, exposé, questions réponses, travaux pratiques

Contenu du module :

1. Les concepts et les principes de base de planification stratégique
2. Utilité de la planification stratégique
3. Les outils de la planification stratégique
4. Le processus de la planification stratégique

1. LES CONCEPTS DE BASE ET LES PRINCIPES DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

1.1. LES CONCEPTS DE BASE

Pour répondre à la question clé de savoir ce qu'est la planification stratégique, nous chercherons d'abord à cerner la signification de deux concepts : la planification et la stratégie.

Qu'est-ce-que la planification ?

Plusieurs définitions existent sur cette notion. Quelques unes sont présentées ci-dessous pour nous permettre d'avoir une idée assez large sur le concept de la planification

☛ **La planification** est l'application rationnelle des connaissances humaines lorsqu'il s'agit de prendre des décisions qui serviront de base à l'action de l'homme... Au cœur même du sens de ce terme se trouve l'établissement de rapport entre les moyens et les fins, le but étant d'atteindre les fins par l'usage le plus efficace des moyens.

☛ **Planifier**, c'est se servir de son intelligence pour examiner les faits et les situations dans leur réalité concrète et trouver le moyen de résoudre les problèmes.

☛ **Planifier**, c'est organiser rationnellement les moyens disponibles en vue d'atteindre les résultats précis dans une période de temps déterminée.

☛ **La planification** est une démarche qui nous permet de tenir explicitement compte de la futurité de nos décisions d'aujourd'hui en vue d'un objectif à atteindre sur un horizon donné.

Si diverses que soient les formes qu'elle peut revêtir, la planification, a toujours certains traits communs. On peut citer notamment qu'elle est tournée vers l'avenir,

qu'elle comporte des choix, que l'action à entreprendre pour atteindre certains objectifs est organisée chaque fois que c'est possible, de façon à suivre des voies déterminées ; ou lorsque ce n'est pas possible de façon à limiter les conséquences éventuelles de l'action dont il s'agit.

☛ **On peut se résumer en notant que la planification est un processus qui consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus** par une organisation administrative, technique etc. Son objet essentiel est de fournir une voie des moyens au développement. Il englobe ou prend en compte tour à tour :

- la définition des objectifs généraux du développement voulu ;
- l'analyse des contraintes existantes endogènes et exogènes ;
- la détermination d'une stratégie conduisant aux buts recherchés en considérant les goulots d'étranglement ;
- l'adjonction d'objectifs spécifiques à cette stratégie en prenant soin de l'effort à fournir pour atteindre les objectifs ;
- la prise de mesure de tous ordres au niveau de la structure compétente afin d'amener les centres de décision à œuvrer pour la réalisation des actions prévues ;
- la vérification de la conformité des actions des centres de décisions avec les prévisions ;
- et enfin, l'étude des écarts entre les résultats et les objectifs en vue de procéder aux ajustements.

Notons également que dans toute définition de la planification, on retrouve toujours deux notions essentielles :

- **PREVOIR**
- **FIXER DES OBJECTIFS**

Les deux notions sont indissociables pour qu'une planification soit utile.

En effet :

- la meilleure des prévisions d'avenir qui n'est pas traduite en objectifs et en plan d'action laisse l'organisation fort démunie face aux actions à prendre et amène un développement erratique ou alors une stagnation ;
- le meilleur des plans d'action qui ne se repose sur aucune prévision d'avenir est extrêmement dangereux pour l'organisation puisqu'il peut faire fausse route par rapport à l'évolution de l'environnement et des besoins ou attentes des bénéficiaires ;

Les deux notions sont donc essentielles à la qualité de la planification.

Il convient de signaler ici que, la prévision est l'une des quatre fonctions du management dont la **planification** fait partie intégrante. Les trois autres fonctions sont : l'**organisation**, la **coordination** et le **contrôle**. Pour se rappeler facilement de ces quatre fonctions, on retient le mot **POCC** qui est formé par les premières lettres de chacune d'elles.

Définition de la stratégie

☛ « Stratégie » est un terme emprunté à l'art militaire. Une stratégie est l'approche adoptée dans le but de remporter une guerre et on a coutume de l'opposer à la **tactique**, autre terme militaire qui désigne la façon de faire intervenir les forces armées sur le champ de bataille. Une tactique vise à atteindre des objectifs plus immédiats et s'inscrit au moins en principe, dans le cadre d'une stratégie plus vaste et à plus long terme.

Evolution de la stratégie au fil des temps

☛ Du domaine militaire, la stratégie est d'abord passée dans celui des entreprises, privées et publiques. Une stratégie d'entreprise fixe des objectifs à atteindre : fabriquer tel ou tel produit, le commercialiser sur tel et tel marché, occuper telle part de chacun de ces marchés, et elle prévoit l'affectation des ressources, matérielles et humaines, jugées nécessaires pour y parvenir.

Elaborer une stratégie est l'affaire du président (aidé par des experts) et de son conseil d'administration et elle est ensuite approuvée, au moins en principe, par les actionnaires. Son application et son adaptation aux réalités quotidiennes est l'affaire des exécutifs » de l'entreprise.

• Du domaine des entreprises, la stratégie est enfin passée dans celui des économies nationales. Les premiers pays qui se sont industrialisés ne se sont guère préoccupés de stratégie. En revanche, la question de la stratégie à adopter s'est posée aux pays qui se sont trouvés confrontés au problème de rattraper ce qu'ils considéraient comme un retard pris par rapport aux économies industrielles : le Japon puis l'URSS, puis beaucoup de pays du sud au lendemain de leur indépendance.

La question pour eux a été de fixer des objectifs sur la voie du développement et de décider des moyens à mettre en œuvre pour avancer dans cette voie : comment provoquer un mouvement qui ne s'était pas produit spontanément jusqu'alors ? **Les différents modes de planification ont été des réponses à ce besoin de stratégie.**

Le moindre poids donné à la planification à partir des années 80 n'a pas signifié le renoncement à une stratégie. En fait ce sont d'autres stratégies qui ont été adoptées et mises en application, avec plus ou moins de conviction selon les cas.

Au début du XXI^e siècle, devant le constat d'échec ou de semi-échec des divers types de stratégies de développement mises en œuvre dans les pays africains au sud du Sahara, la question du choix de stratégie se pose toujours.

Qu'il s'agisse du domaine de la guerre, de celui des entreprises et collectivités diverses ou de celui du développement des nations, **une stratégie fixe des objectifs et propose une démarche pour les atteindre.** Dans cette assertion, la préposition « et » est importante : la stratégie n'est ni une simple définition des objectifs, ni celle de la voie à emprunter pour les atteindre, mais elle est l'alliance des deux...

Nous citons à cet effet Nelson MANDELA dont les propos illustrent très bien la nécessité d'établir une relation étroite entre vision et action :

Encadré 1

«Une vision qui ne s'accompagne pas d'action n'est qu'un rêve.
Une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu.
Une vision suivie d'action peut changer le monde. »

Planification stratégique

Ce concept est né et s'est développé dans le monde des grandes entreprises confrontées aux problèmes posés par une évolution rapide des technologies et des marchés : comment, sur le long terme, se positionner dans un environnement devenant plus incertain que par le passé ?

Il peut s'appliquer à bien d'autres domaines dont celui du développement économique et certains pays (Singapour, par exemple) en ont fait usage.

Plusieurs définitions existent sur le concept

Certains le définissent comme l'alliance de la *réflexion prospective* et de la réflexion stratégique, et notamment comme **l'utilisation de l'exploration des futurs possibles par les scénarios pour l'élaboration d'un plan stratégique**. *Ce sont les prospectivistes*. **La réflexion prospective** étant une réflexion sur les avènements possibles d'une communauté humaine, une réflexion non pour prévoir l'avenir mais pour aider à construire un avenir qui réponde aux aspirations de cette communauté, pour préparer de meilleures décisions qui auront plus de chances de conduire au futur souhaité.

Autres définitions du concept :

La planification stratégique est l'orientation et la définition à long terme de politiques, d'activités et du développement d'une organisation. Ceci implique la capacité de prévoir et de se préparer à des changements structurels ou à des adaptations dans le cadre d'une période relativement longue. Elle influence et prend en compte les changements structurels et infra-structurels.

La planification stratégique est une **démarche, un processus de réflexion continu et dynamique** qui consiste à :

- fixer un nombre limité de **priorités** partant de la **mission** de l'organe et de sa situation actuelle dans la société d'aujourd'hui et de demain;
- déterminer des **objectifs précis** mesurables, appropriés à partir des priorités de l'ensemble ;
- déterminer des **indicateurs** ;
- élaborer un **plan d'action**;
- évaluer **les résultats**.

Il suppose de connaître la **mission** et le **présent**; de se projeter dans **l'avenir**; d'établir des **priorités** ; de déterminer des **objectifs**.

La planification stratégique est une démarche, un processus de réflexion continue, dynamique avec des décisions à prendre, à appliquer (donc un respect des engagements) avec des conséquences à court, moyen et long terme. C'est un ajustement institutionnel comprenant un programme et des plans d'actions (mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel). C'est le choix d'options de stratégies basées sur des diagnostics, des bilans ou mieux sur l'analyse institutionnelle (d'une structure, d'une institution).

Bien que toutes les définitions traduisent les caractéristiques essentielles de la planification stratégique, nous retenons les deux dernières qui répondent beaucoup plus à nos préoccupations et retracent avec beaucoup plus de clarté notre option.

Planification opérationnelle

La planification opérationnelle consiste à définir toutes les activités nécessaires à la réalisation des stratégies ou en d'autres termes, c'est l'élaboration de tactiques (comment faire, suivant quel agencement temporel ou technique).

Mission : c'est ce vers quoi je suis envoyé; le mandat, la raison d'être de l'organisation (Coalition), ses rôles et responsabilités. Pourquoi on s'est constitué ? Pourquoi on tient à exister ? Qu'est ce qu'on veut en existant ? Elle permet de déterminer les buts et fixer les objectifs. Elle est sous-tendue par des valeurs socio culturelles et des croyances/convictions.

Vision : c'est ce que je vois à l'horizon, mes rêves ; c'est la volonté de devenir, c'est à dire nos souhaits; nos rêves que nous transformons en réalités.

Priorités : il s'agit des actes les plus importants, urgents et utiles à entreprendre, ce sont les besoins urgents d'actions à réaliser. Ces besoins qui sont le plus souvent multiples doivent être sélectionnés et classés. Les priorités permettent de justifier la mission et partant des objectifs des institutions et des stratégies pour y parvenir.

1.2. Les principes de la planification stratégique

Tout en étant pas limitée, la liste ci-après récapitule les principaux principes de la planification stratégique :

- elle consiste à affecter des ressources limitées pour satisfaire les besoins (souvent illimités et en compétition) ;
- elle demeure la responsabilité de la direction (du management)
- une bonne planification exige une approche du haut vers la bas sur des intrants issus du bas ;
- il faut impliquer les gens puisque leur participation est essentielle à la planification ;
- la participation est plus importante que la perfection du plan ;
- une bonne planification requiert un système ;
- la planification est une partie intégrante de la gestion, du management.

2. UTILITE, CONDITIONS DE REUSSITE ET LIMITES DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

L'utilité de la planification stratégique se situe à deux niveaux :

- interne
- externe

2.1. UTILITE SUR LE PLAN INTERNE

Sur le plan interne, la planification stratégique est :

- un processus de réflexion et d'introspection ;
- un outil de gestion ;
- un moyen de communication et de motivation

Un processus de réflexion et d'introspection qui permet de :

- anticiper les changements dans le milieu de l'organisation;
- mettre en évidence les menaces et les opportunités qui existent autour de l'organisation;
- formuler des stratégies pour profiter des opportunités et échapper aux menaces identifiées;
- clarifier les moyens dont l'organisation peut se doter et déterminer les actions qu'elle pourrait entreprendre ainsi que l'impact de ces dernières sur elle-même ;

Un outil de gestion qui permet de :

- définir les orientations et les objectifs stratégiques de l'organisation;
- préciser les priorités à rencontrer et les actions optimales à entreprendre à court et à moyen terme;

- identifier les moyens concrets pour coordonner les politiques et les activités à l'intérieur de votre organisation;
- fournir un cadre de référence pour votre gestion, particulièrement celle axée sur les résultats;
- allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues à votre plan d'action ;

Un moyen de communication et de motivation pour :

- informer le personnel sur les enjeux auxquels fait face l'organisation;
- favoriser la compréhension, l'assimilation et l'acceptation des orientations et des objectifs stratégiques auprès du personnel ;
- promouvoir la concertation et le travail en équipe.

2.2. UTILITE SUR LE PLAN EXTERNE

Sur le plan externe la planification stratégique est :

- un processus de questionnement systématique sur l'environnement ;
- un outil de dialogue avec les différents intervenants en contact avec l'organisation.

Un processus de questionnement systématique sur l'environnement qui permet de :

- comprendre les tendances qui exercent une influence sur l'environnement organisationnel;
- identifier les organisations qui mènent les tendances dans le secteur d'action (les chefs de file, les bons deuxièmes, les organisations dépassées);
- évaluer la façon dont ces tendances influencent le jeu des opportunités et des menaces pour votre organisation;

- permettre de confirmer la valeur de votre positionnement actuel ou de déterminer un repositionnement futur de votre organisation.

Un outil de plaidoyer et de dialogue avec les différents intervenants en contact avec l'organisation pour :

- les informer sur vos choix stratégiques, vos projets et vos priorités;
- s'entendre avec eux sur les perspectives de développement de l'organisation et les priorités à retenir;
- leur démontrer la participation active de l'organisation au développement de son secteur d'activités;
- développer avec eux des partenariats axés sur une analyse judicieuse des forces et des besoins de l'organisation.

2.3. CONDITIONS DE REUSSITE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Elles se présentent comme suit :

- prendre le temps de vivre le processus au complet;
C'est un investissement et non une dépense!
- impliquer pleinement la haute direction;
- faire un plan et le suivre de façon rigoureuse;
- ne pas avoir peur de se remettre en question;
C'est le bon temps!
- avoir toutes les informations nécessaires sous la main lors des réunions;
- faire le travail préliminaire avant les réunions afin que les participants arrivent préparés.

2.4. LES LIMITES DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

La planification stratégique n'est toutefois pas un remède à tous les maux. Elle a des limites dont voici quelques unes :

- elle n'élimine pas le risque ;
- elle n'assure pas le succès (ou un profit) ;
- elle ne modifie pas l'environnement ;

- elle n'élimine pas le besoin d'une direction énergique et innovatrice ;
- elle ne remplace pas l'esprit d'entrepreneurship.

Dans le processus de planification stratégique, le manager a un rôle extrêmement important à jouer dont voici quelques éléments :

- prévoir les changements majeurs qui affecteront leur organisation ;
- faire un choix intelligent sur la direction et la dimension actions ;
- planifier l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs choisis ;
- inciter ou mobiliser ses collaborateurs à œuvrer pour l'obtention des résultats attendus.

Pour conclure cette partie, retenons les **Règles d'or de la planification stratégique** :

- Ajustez les étapes décrites dans ce document aux besoins spécifiques de votre organisation tout en tenant compte de la logique dans laquelle les étapes se suivent ;
- Gardez un esprit ouvert! Ne craignez pas d'explorer de nouvelles voies ;
- Assurez-vous des services d'un(e) excellent(e) animateur (trice).

3. LES OUTILS DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Il existe plusieurs outils pour réaliser la planification stratégique parmi lesquels on peut citer :

3.1. LA PROGRAMMATION DYNAMIQUE

Elle permet de résoudre des problèmes caractérisés par des décisions interdépendantes et séquentielles. Elle a pour objectif la maximisation ou la minimisation des éléments d'un système qui prévaut au cours de plusieurs périodes consécutives distinctes.

L'analyse s'effectue par la décomposition du système global en un certain nombre de sous-problèmes et elle débute par l'étude de ceux qui se situent chronologiquement

les derniers. On procède par la suite à un retour vers l'arrière, jusqu'à l'analyse des sous-problèmes qui sont chronologiquement les premiers.

3.2 LA METHODE ZOPP OU PLANIFICATION DES INTERVENTIONS PAR OBJECTIF (PIPO)

Mise au point par la GTZ, c'est un cadre de réflexion qui est caractérisé par l'approche participative, la planification par étapes successives, la visualisation continue et l'enregistrement par écrit sur carte et par un travail d'équipe. Sa qualité dépend de l'équipe de planification. Il harmonise les attentes et opinions différentes des participants.

3.3. LA MÉTHODE PPBS (PLANNING, PROGRAMMING, BUDGETING, SYSTEM)

Cette méthode peut être définie comme une approche cohérente et rationnelle à la prise de décision dans une organisation. L'objectif est la distribution effective et efficace des ressources, d'en assurer une bonne utilisation et l'obtention des résultats escomptés.

De façon plus spécifique, le PPBS comprend six éléments :

- le futur : prévision de ce qui sera la réalité de demain ;
- les objectifs : l'ensemble des résultats futurs à atteindre ;
- les alternatives : les meilleures stratégies pour atteindre les objectifs ;
- les allocations de ressources : préciser les besoins en ressources humaines et financières ;
- le contrôle : assurer l'atteinte des objectifs ;
- la participation : assurer la participation de toutes les parties prenantes au processus ;
- l'interdépendance : relier tous les éléments dans un système cohérent et intégré

3.4. LA METHODE DU « CADRE LOGIQUE »

3.4.1. OBJECTIF DE LA METHODE DU CADRE LOGIQUE

Il est double :

- éviter de négliger, lors de la préparation et de l'exécution des projets/programmes, un ou plusieurs facteurs indispensables à leur réussite ;
- mettre en exergue la discipline nécessaire à laquelle on doit se soumettre afin de prendre, tout au long du cycle des projets /programmes les décisions aux moments voulus

3.4.2. LE PRINCIPE DIRECTEUR

Il consiste à établir deux types de logique :

- **la logique verticale ou logique d'intervention :**
 - a) on présente de façon systématique et logique les niveaux de l'intervention ou du programme : les objectifs globaux, les objectifs spécifiques, les résultats, les activités et les liens de causalité entre les niveaux
 - b) on détermine ensuite, à chaque niveau, les facteurs externes au programme/projet (hypothèses) qui agissent sur sa réussite, mais qui échappent à son emprise directe.
- **la logique horizontale qui suit, à chaque niveau, la mesure dans laquelle les prévisions ont été ou non effectivement atteintes**
 - a) la logique horizontale utilise des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) pour décrire les objectifs et les résultats afin de suivre la progression vers leur utilisation ;
 - b) elle précise aussi les sources de vérification.

Logique verticale et logique horizontale sont réunies dans une matrice dont les cases sont remplies au fur et à mesure que l'on avance dans l'élaboration du projet/programme. La matrice doit être complète avant le démarrage du projet/programme.

MATRICE DU CADRE LOGIQUE

	Logique Intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
OG				
OS				
Résultats				
Activités	Moyens	Coûts		
				Conditions préalables

Lecture de la logique verticale

- ☛ avec les Moyens on peut entreprendre les Activités ;
- ☛ lesquelles donnent les Résultats ;
- ☛ ces derniers permettent de réaliser l'Objectif spécifique ;
- ☛ l'objectif spécifique contribue aux Objectifs généraux ;

Lecture de la logique intervention des hypothèses

- ☛ si les conditions préalables sont réunies, on démarre les activités ;
- ☛ les activités réalisées et les hypothèses à ce niveau mènent à la réalisation des résultats;
- ☛ les résultats réalisés et les hypothèses à ce niveau mènent à l'objectif spécifique ;
- ☛ l'objectif spécifique réalisé et les hypothèses à ce niveau mènent aux objectifs globaux.

3.4.3. LA CONSTRUCTION DE LA LOGIQUE VERTICALE OU D'INTERVENTION

Elle consiste, au départ de l'intervention à effectuer quatre démarches :

- **analyser la réalité actuelle et les problèmes qui se posent**, puis à identifier ceux que l'on veut résoudre ;
 - définir une image de l'avenir et d'une situation améliorée en identifiant les objectifs à atteindre ;
 - analyser les stratégies, c'est-à-dire comparer les différentes **chaînes d'objectifs** afin de choisir celle qui convient le mieux ;
 - déterminer les hypothèses à chaque niveau d'intervention
- ☛ **L'analyse de la situation existante** doit permettre de répondre aux questions suivantes :
- quels sont le cadre et le sujet d'analyse ?
 - quels y sont **les problèmes** (ou **états négatifs** de la situation actuelle) ?
 - quelles sont **les relations de causes à effets** que l'on peut établir entre ces états négatifs ?
 - quels sont alors les objectifs et les différentes stratégies permettant de les atteindre ?
 - quels sont les groupes intéressés ?

Les problèmes seront alors hiérarchisés suivant la logique causes-effets, et on les présentera sous forme de diagramme des problèmes en plaçant les causes en dessous et les effets au-dessus.

◀ **Qu'est-ce-qu'un problème ?**

L'élaboration d'une stratégie de développement est basée sur l'idée ou la supposition de l'existence d'un ou de plusieurs problèmes que l'on veut résoudre ou bien d'une situation que l'on veut modifier (améliorer). Commettre l'erreur de s'attaquer au mauvais problème ou aux **symptômes** du problème amène à l'échec de la plupart des politiques de développement quelque soit le niveau où on se situe (Etat, secteur, organisation...). **Aussi est-il important de bien identifier les problèmes.**

Un problème peut être défini de 3 façons :

- quelque chose s'est passée et a provoqué une déviation par rapport au résultat attendu ; quelque chose n'a pas bien fonctionné et les procédures existantes n'ont pas produit les résultats attendus ;
- quelque chose doit être créée, modifiée ou l'on est convaincu que les choses peuvent être différentes bien que rien de mal ne soit passé ; on espère également développer de nouveaux objectifs ou satisfaire à de nouveaux besoins ;
- Il existe un produit, une potentialité, un talent, un service ou une ressource que l'on voudrait utiliser mais l'on ne sait pas comment l'utiliser.

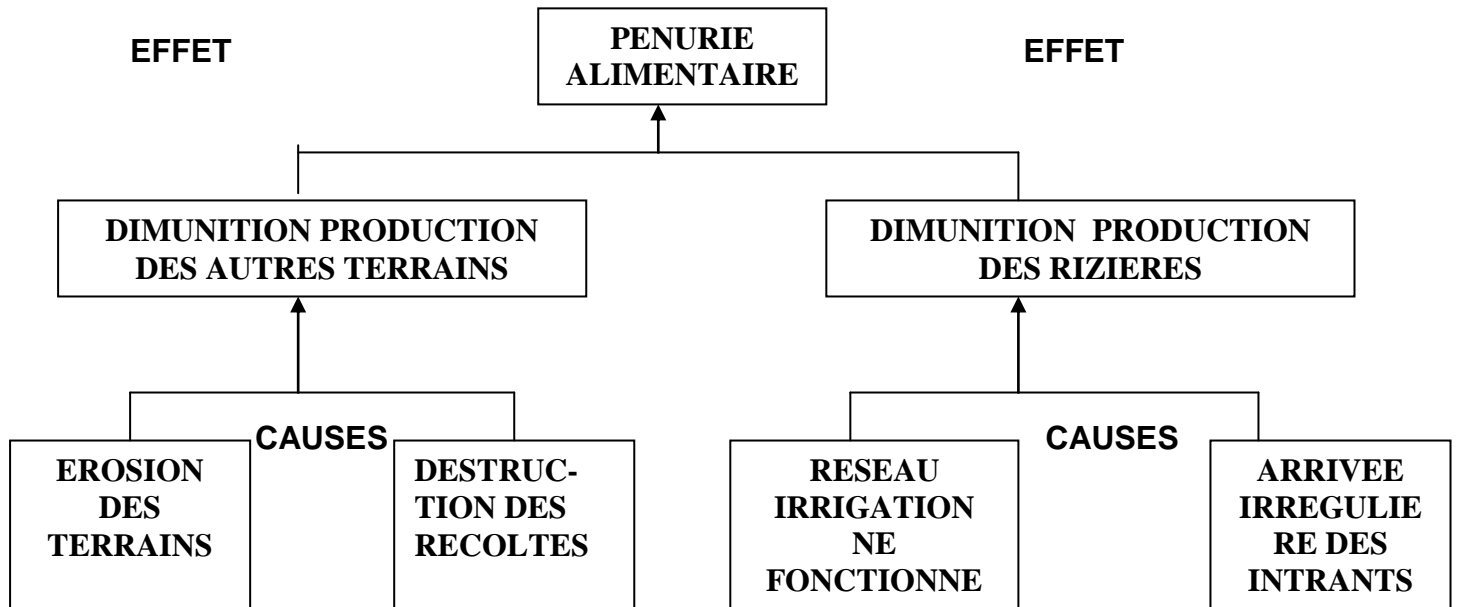
EXEMPLE

L'examen approfondi de la situation existante dans la région A pour ce qui concerne l'alimentation a fait ressortir les problèmes suivants :

- pénurie alimentaire pour les populations rurales de la région, laquelle est due principalement à deux séries de causes :
 - a) une diminution de la production des rizières, car
 - le réseau d'irrigation ne fonctionne plus ;
 - les arrivées des intrants ne sont pas régulières
 - b) une diminution de la production agricole des autres terrains cultivés causée par :
 - une destruction des récoltes ;
 - une accentuation de l'érosion des surfaces cultivées.

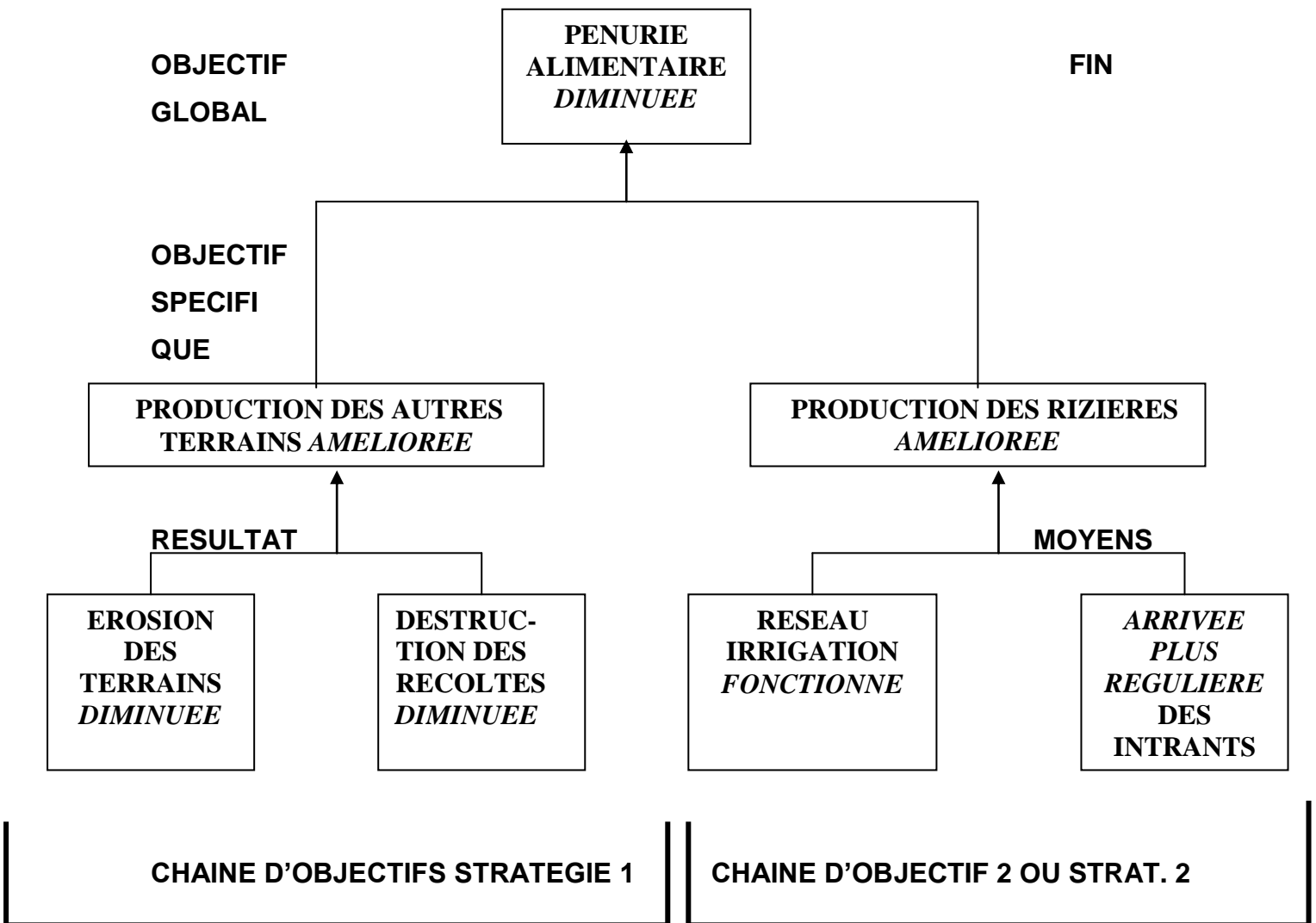
La hiérarchisation des problèmes est visualisée par le schéma ci-après :

PRESENTATION DES PROBLEMES SOUS FORME DE DIAGRAMME SELON LA LOGIQUE CAUSE-EFFET



• L'identification des objectifs s'opère en convertissant les états négatifs en états positifs atteints, et les relations de causes-effets en relations de moyens-fins ; le diagramme des problèmes va se transformer en diagramme des objectifs, où les moyens se placeront en dessous et les fins en haut.

Le schéma du diagramme des objectifs est présenté ci-dessous : l'objectif global sera l'objectif au sommet du diagramme, l'objectif spécifique au niveau suivant et les résultats, les objectifs de la base du diagramme



• Le choix de la stratégie

Le diagramme des objectifs présente deux chaînes d'objectifs correspondants à deux stratégies possibles (alternatives) pour arriver à l'objectif figurant au sommet du diagramme.

Le choix de la stratégie à retenir dépend de sa pertinence du point de vue des priorités des parties prenantes au projet/programme (gouvernement, organisation, bailleurs de fonds bénéficiaires) du budget disponible, de la période à couvrir.

• La détermination des hypothèses

Elles sont déterminées après le choix de la stratégie à appliquer. Pour le cas de l'exemple, en admettant que la stratégie 2 est celle retenue, et qu'aucune condition préalable ne prévaut avant le démarrage du projet/programme, la logique verticale se présente ainsi :

LOGIQUE VERTICALE		HYPOTHESES
OBJECTIF GLOBAL	PENURIE ALIMENTAIRE DIMINUEE	
OBJECTIF SPECIFIQUE	PRODUCTION DES RIZIERES AMELIOREE	Les paysans consomment 50% de la production de riz
RESULTAT 1	RESEAU D'IRRIGATION FONCTIONNE	Les paysans assurent l'entretien du système d'rrigation
RESULTAT 2	ARRIVEE PLUS REGULIERE DES INTRANTS	
RESULTAT 3	LES AGRICULTEURS UTILISENT LES INTRANTS	La vente du riz couvre les coûts des intrants
ACTIVITES POUR RESULTATS 1	CREUSER LES CANAUX COLMATES REHAUSSER LES DIGUES	
ACTIVITES POUR RESULTAT 2	ORGANISER L'ACHAT D'INTRANTS ORGANISER LA DISTRIBUTION DES INTRANTS	Les routes d'accès sont en bon état
ACTIVITES POUR RESULTAT 3	FORMER DES VULGARISATEURS	Les vulgarisateurs sont capables de dialoguer avec les paysans

NB Les activités ont été déterminées à partir des objectifs complétés par les études techniques adéquates

3.4.3. La construction de la logique horizontale

☛ Il s'agit de **définir et de suivre des indicateurs** aptes à décrire de façon opérationnelle les objectifs et les résultats, c'est- à –dire exprimés en :

- quantité.....combien de produits ?
- qualité.....quel produit ?
- groupe cible.....qui ?

- temps.....à partir de quand et pour combien de temps ?
- localisation.....où ?

☛ Ces indicateurs doivent être :

- spécifiques en termes de quantité et de qualité ;
- pertinents (couvrent l'essentiel) ;
- indépendants et différents les uns des autres (chaque IOV ne doit avoir de rapport qu'avec un seul objectif ou résultat ou activité) ;
- objectivement vérifiables (basés sur des données accessibles et fiables) et l'on aura à en préciser les sources de vérification.

Pour le cas servant d'exemple, les indicateurs et les sources de vérification sont les suivants :

Niveau d'objectifs/résultats	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Sources de vérification
Objectif global : Amélioration de la production rizière	300 kg de riz consommés par personne/an 3 ans après début projet	Statistiques agricoles
Objectif spécifique : Amélioration de la production rizière	20% accroissement/an par exploitation de la production de riz à partir 3 ^{ème} année d'exploitation	Rapport projet
Résultats : 1/ système d'irrigation fonctionne 2/ arrivée plus régulière d'intrants 3/ les paysans utilisent les intrants	Champs suffisamment irrigués à partir 2 ^{ème} année n plantules et n kg d'engrais/exploitation avant repiquage n plantules plantées ; x kg engrais utilisés par exploitation	Rapport d'enquêtes paysannes Rapport des vulgarisateurs Rapport des vulgarisateurs

**MATRICE DU CADRE LOGIQUE REMPLIE AVEC LES DONNEES DE
L'EXEMPLE**

	Logique Intervention	Indicateur objectivement vérifiable (IOV)	Sources de vérification (SV)	Hypothèses
OG	Pénurie alim. diminuée	Indicateur OG (IOG)	SV IOG	
OS	Production du riz améliorée	Indicateur OS (IOS)	SV IOS	Hypothèses niveau OS
Résultats	R1 R2 R3	Indicateur R1 Indicateur R2 Indicateur R3	SV IR1 SV IR2 SV IR3	Hypothèses niveau Résultats
Activités	Act. pour R1 Act. pour R2 Act pour R3	MOYENS	COÛTS	Hypothèses niveau Activités
				Conditions préalables

NB. Le remplissage des cases de la matrice s'effectue au fur et à mesure que l'on avance dans l'élaboration du plan stratégique.

4. LE PROCESSUS DE FORMULATION D'UN PLAN STRATEGIQUE

Parmi plusieurs démarches possibles pouvant conduire à l'élaboration d'un plan stratégique, nous présentons ici une qui comporte six étapes principales suivantes :

- la réalisation de l'état des lieux ;
- la définition de la mission de l'organisation ;
- la fixation des objectifs ;
- la définition du problème ;
- la formulation des stratégies alternatives ;
- l'élaboration des activités pour chacune des stratégies
-

4.1. LA REALISATION DE L'ETAT DES LIEUX

Elle permet d'avoir une prise de conscience des caractéristiques propres à l'organisation et donc de trouver des réponses aux questions suivantes :

- où sommes-nous actuellement ?
- dans quels domaines (types de service) oeuvrons nous réellement ?
- jusqu'à quel point notre ou nos produits ou services les satisfont ?
- quelles sont les exigences et priorités des décideurs, des agents et autres groupes ?
- qu'arrivera-t-il à l'environnement de notre organisation dans les prochaines années ?
- quels sont les facteurs majeurs avec lesquels nous devons développer notre stratégie ? (forces, faiblesses etc).

Cet état des lieux se réalise à deux niveaux :

- au sein de l'organisation pour identifier ses **forces, faiblesses et contraintes**;
- au niveau de son environnement extérieur pour voir quelles sont les opportunités qui s'offrent à l'organisation et quelles sont **les menaces ou risques** qui la guettent.

Il est nécessaire de savoir si nos performances sont compatibles avec celles de l'environnement en perpétuelle évolution avec de nouveaux besoins et de nouvelles exigences. Par exemple : des données statistiques sur la pauvreté sont aujourd'hui très utiles pour orienter les politiques de réduction de la pauvreté. Sommes-nous préparés et capables de les produire ? (Voir encadré 2 ci-après)

Encadré 2

Exemple sur l'évolution de l'environnement externe de la statistique

« Les pays africains subsahariens en général et ceux relevant de l'aire géographique d'intervention d'AFRISTAT en particulier traversent depuis bientôt trois décennies une période de crise économique et de mutations socio-politiques qui ne se passent sans effets sur le développement de la statistique dans cette zone et dont l'influence sur la demande en données statistiques est déterminante.

La mise en œuvre de toutes ces initiatives requiert une masse importante d'informations statistiques appropriées (indicateurs) que les systèmes statistiques nationaux (SSN) doivent pouvoir fournir dans les conditions adéquates, notamment dans le respect des principes fondamentaux de la statistique publique et des recommandations du SGDD (Système général de diffusion des données du Fonds monétaire international)....

...Le retour à une pratique de la planification du développement que marque la mise en œuvre de stratégies de lutte contre la pauvreté, réhabilite le rôle des services d'aide à la décision. L'élaboration du DSRP, sa mise en œuvre et la nécessité d'évaluer ses résultats apparaissent comme une opportunité mais comportent aussi des risques pour les systèmes statistiques : opportunité car toutes les parties prenantes dans le processus DSRP ont besoin d'informations statistiques, et ont la possibilité d'assurer le financement de leur production. Risques également car les utilisateurs souhaitent obtenir rapidement un grand nombre d'indicateurs complexes qui ne peuvent être calculés si l'on ne dispose pas de données statistiques pertinentes et fiables...

...Le suivi des indicateurs requiert une organisation des SSN aptes à produire régulièrement des données statistiques issues des dossiers administratifs ou des enquêtes périodiques auprès des ménages ou d'autres unités pour la collecte d'informations, conduites dans des conditions appropriées. Il s'agit en réalité de procéder à un investissement qui demande du temps et des ressources tant humaines que financières. Le risque est donc de construire et de s'engager à produire des indicateurs non mesurables ou entachés d'une imprécision certaine pour être utiles. Le système statistique national en serait alors discrédité...

....Il découle de ce qui précède que, depuis la création (en 1993) d'AFRISTAT, des évolutions significatives se sont produites dans l'environnement statistique de sa zone de couverture géographique. Ces évolutions entraînent de nouvelles exigences sur les plans méthodologiques, humains, logistiques etc. pouvant permettre aux INS de répondre à temps et avec efficacité aux nouveaux impératifs en matière de production, d'analyse et de diffusion des données statistiques ».

Tiré de Programme Stratégique de Travail d'AFRISTAT. Décembre 2005 Page 1

Nous devons, en résumé, obtenir à cette étape, toutes les informations utiles pour définir la mission et la stratégie.

4.2. DEFINITION DE LA MISSION DE L'ORGANISATION

La mission, c'est la raison d'être de l'institution, le pourquoi de son existence. Il faut que cette mission soit cohérente avec l'environnement, c'est-à-dire qu'elle puisse être là où l'institution se trouve. Aussi faut-il que la mission corresponde au but de l'organisation, à savoir ce qu'elle fait (produit, service).

La mission évolue, se modifie avec le temps au gré des décisions de l'organisation et des champs d'activités qu'elle exploite.

4.3. LA FIXATION DE L'OBJECTIF DE L'ORGANISATION

La prise de conscience des caractéristiques propres de l'organisation ainsi que de la détermination de sa mission nous donnent tous les éléments nécessaires pour la fixation de l'objectif.

Fixer un objectif, c'est déterminer où nous voulons aller en terme de but, d'attentes, d'extrant. Un objectif est un résultat final désiré qui sert de guide à l'action, dans des conditions d'incertitudes lorsque ce qui est à venir est fortement influencé par des facteurs hors du contrôle de la direction.

4.4. LA DEFINITION DU PROBLEME

Nous pouvons alors passer à la définition du problème.

Qu'est-ce qu'un problème dans ce contexte ?

- Il s'agit de tous les éléments qui empêchent ou pourraient empêcher la réalisation de ce qui est désiré. (Voir plus haut)

4.5. L'ELABORATION DES STRATEGIES ALTERNATIVES

A la lumière des contraintes, opportunités, menaces, forces et faiblesses et en tenant compte de la mission de l'organisation, de l'objectif et du problème défini, nous pouvons maintenant élaborer nos stratégies et procéder à des choix parmi elles.

La planification stratégique implique donc un choix, et tout choix implique une prise de décision, ce qui nous amène à constater que la décision est inhérente au processus de planification.

4.6. L'ELABORATION DES ACTIVITES POUR CHACUNE DES STRATEGIES

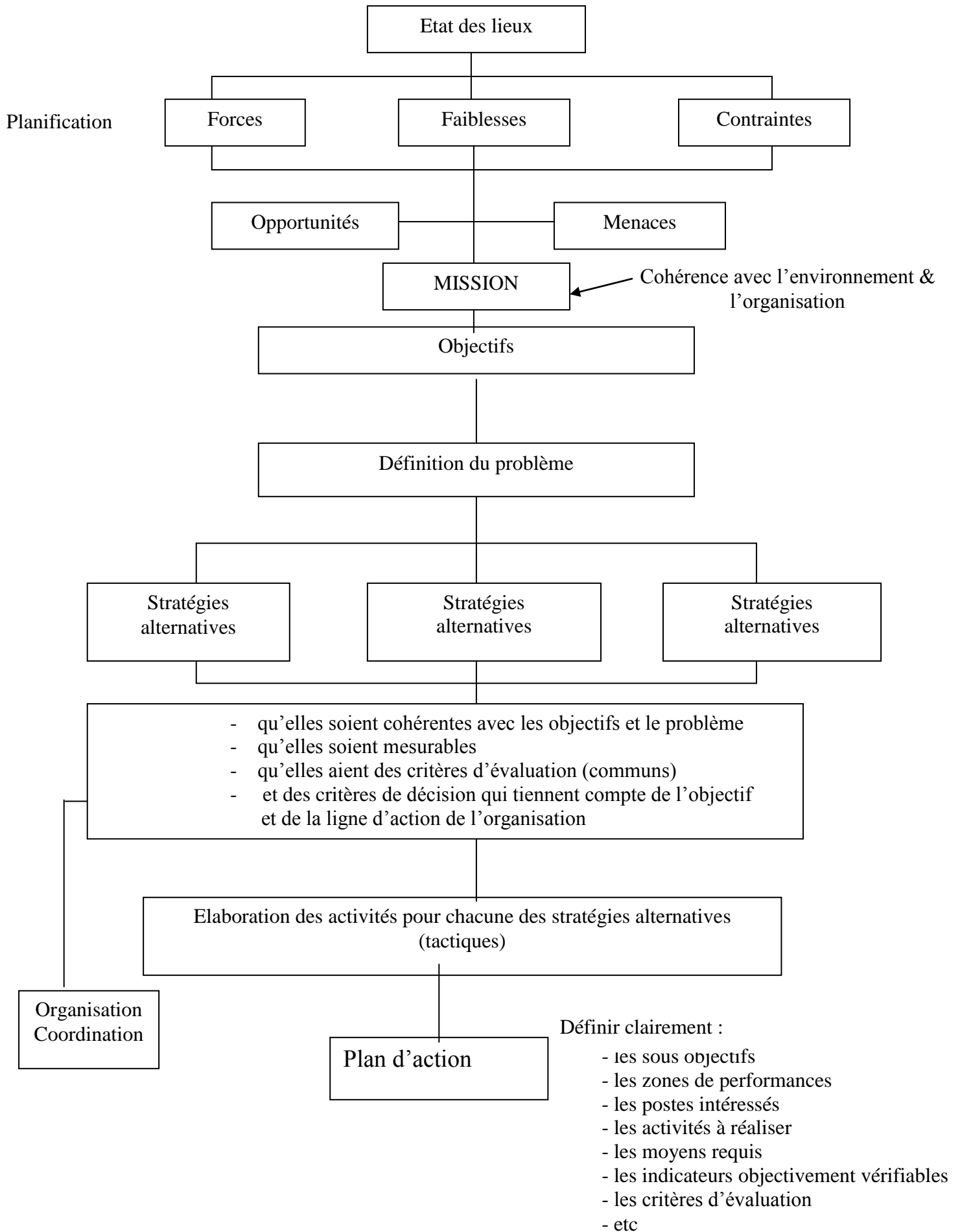
Cette étape du processus nous amène à élaborer des activités (tactiques). Ainsi, à partir de l'objectif principal et des stratégies alternatives définies, on établit les sous objectifs.

Les sous objectifs seront des objectifs précis pour chacune des alternatives. Ils s'adressent à des services ou divisions ou département en termes quantitatifs. C'est la réussite de chacun de ses objectifs qui permettra à l'organisation de réaliser son objectif principal.

Il faudra ensuite définir **les zones de performance** qui sont des endroits stratégiques au sein de l'organisation où, si on rate l'atteinte des objectifs ou si on n'opère pas avec efficience et efficacité, l'organisation peut être mise en péril. **Ce sont des endroits où il nous est impératif d'obtenir des résultats si nous voulons atteindre notre objectif.**

Enfin on doit définir les postes de travail, les profils des occupants des postes, définir les activités, définir les critères d'évaluation, les indicateurs qui nous permettront de mesurer les résultats atteints, les progrès réalisés.

PROCESSUS D'ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE



4.7. LE PLAN D'ACTION

Pour l'élaboration du plan d'action, *on fait usage de deux des quatre fonctions du management à savoir, « organisation » et « coordination ».*

Le plan d'action est essentiellement annuel et c'est la traduction des objectifs/sous objectifs en termes d'activités et de programmes précis pour chacun des services/département de l'organisation.

Ces programmes précis se traduisent sous forme de budget où les normes et les critères d'évaluation sont établis.

En résumé le plan d'action comprend :

- les objectifs des managers.
- les objectifs annuels ;
- les activités, les résultats clés attendus et les indicateurs objectivement mesurables et leurs sources (Cadre logique).
- le budget annuel.

MODULE III

PLANIFICATION STRATEGIQUE ET GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

Par

Dr. Dodji V. SILETE-ADOGLI
Economiste-Planificateur
Consultant

Objectifs pédagogiques : à l'issue de ce module, les participants seront :

- familiarisés avec les notions et les outils de base de la gestion axée sur les résultats ;
- capables de faire le lien entre planification stratégique et gestion axée sur les résultats ;
- à même d'utiliser l'approche GAR dans l'élaboration de leur rapport de mise en œuvre des plans d'action et des programmes d'activités

Approches pédagogiques : Brainstorming, exposé, questions réponses, travaux pratiques

Contenu :

Le module s'articule autour des 3 points suivants :

1. Aperçu sur les concepts et les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR)
2. Les instruments de mesure des résultats
3. Suivi de la mise en œuvre des projets/programmes par la méthode des rapports axés sur les résultats

1. APERCU SUR LES CONCEPTS ET LES PRINCIPES DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

Un plan stratégique formulé doit être mis en œuvre avec comme objectif la réalisation d'une bonne performance. Cet engagement ne peut être honoré que si la mise en œuvre du plan est bien gérée. Formulé sur la base des résultats à obtenir, sa gestion doit aussi être orientée sur les résultats. Par ailleurs, avec les exigences des partenaires techniques et financiers pour l'obligation de résultats et l'utilisation rationnelle des ressources, le recours à la gestion axée sur les résultats des plans stratégiques s'impose.

1.2. CONTEXTE ET FONDEMENTS DE LA GAR

L'adoption de la GAR découle de deux grandes raisons :

- la nécessité de définir avec beaucoup plus de rigueur les objectifs poursuivis par les projets/programmes de développement, ceci de concert avec toute les parties prenantes, afin d'améliorer la performance des programmes de développement ;
- la nécessité d'assurer une meilleure évaluation des retombées des projets/programmes et d'accroître la capacité de rendre compte.

Le contexte mondial actuel caractérisé par une forte concurrence et la rareté des ressources, nous impose d'être plus efficace et responsable vis-à-vis la production de résultats.

Les tendances internationales pour la GAR :

L'adoption de la gestion axée sur les résultats (GAR) constitue une tendance lourde chez l'ensemble des bailleurs de fonds. Cette tendance est caractérisée par :

- le besoin d'améliorer la performance de l'aide au développement par une plus grande rigueur dans la définition des objectifs et l'exigence d'être plus efficace et responsable vis-à-vis la production de résultats ;
- le besoin de transparence et l'exigence de rendre davantage compte de l'utilisation des fonds publics aux partenaires et aux peuples ;

- le constat de la réduction des montants alloués à l'aide au développement.
- Les impératifs de réduction de la dette extérieure ;

La GAR aide les parties prenantes à se concentrer de façon systématique sur les résultats en établissant des relations entre les réalisations et les pratiques qui optimisent l'utilisation des ressources humaines et financières.

1.2. NATURE ET PORTEE DE LA GAR

Pour le PNUD, la GAR est une philosophie de gestion adoptée en 1999 qui met l'accent sur trois (3) fonctions essentielles :

- La planification stratégique;
- La gestion stratégique;
- L'analyse de la performance.

Pour l'ACDI, la GAR est une méthode qui oriente les efforts des partenaires vers l'atteinte de résultats précis plutôt que sur le processus et la réalisation d'activités déterminées.

Plus globalement, la gestion axée sur les résultats vise l'atteinte de résultats et l'amélioration de la transparence et de la responsabilisation par la reddition de comptes sur le rendement.

Aux niveaux conceptuel et opérationnel, une telle méthode de changement planifié et contrôlé requiert :

- La mise en évidence des **liens de causalité** entre les ressources investies, les activités planifiées et les résultats escomptés.
- Une **concertation** entre les partenaires et une plus grande responsabilité du partenaire sur le terrain.
- Une attention particulière aux **conditions critiques** qui affectent l'atteinte des résultats.
- Un **processus itératif et donc flexible** grâce à un suivi continu qui permet d'ajuster l'allocation des ressources et le choix des activités.

1.3. DEFINITIONS DE LA GAR

La Gestion Axée sur les Résultats contient deux mots clés : « gestion » et « résultats »

La gestion dans le sens global, anglo-saxon, management est constituée par les quatre éléments suivants :

Planification : Programmation, prévision, objectifs, temps, moyens...

Organisation : Procédures, organigramme, institution, fiche de poste, acquisitions...

Coordination : Diriger, décider, donner des ordres, hiérarchie...

Contrôle : Vérifier, suivre, évaluer, rendre compte...

« Le POCC »

Les résultats

« Tout ce qui arrive ou commence à exister à la suite d'une intervention. »

« Ce que produit une activité consciente dirigée vers une fin. »

Un résultat est un **changement** descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de **cause** à effet.

De cette définition deux notions fondamentales à retenir :

La notion de **changement** qui implique une transformation visible dans le groupe cible.

La notion de **causalité** qui illustre le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.

L'énoncé du résultat doit exprimer le changement réel dans le développement humain, soit :

- Une amélioration (des conditions de santé)
- Une augmentation (des revenus d'un groupe donné)
- Un accroissement (du produit national brut)

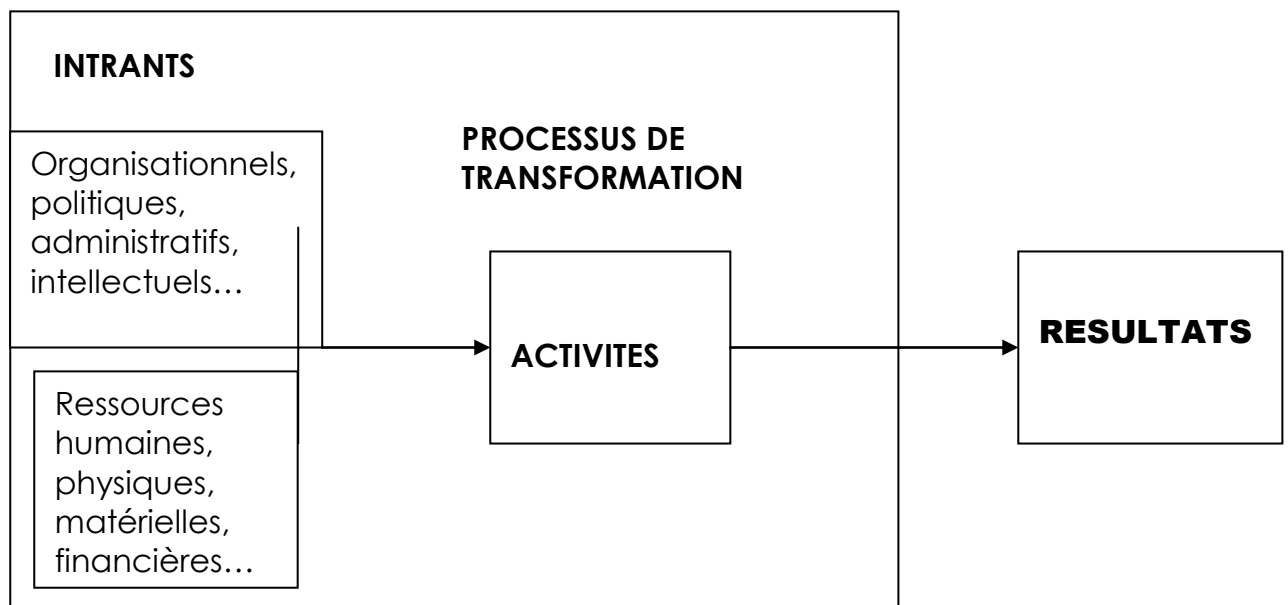
- Un renforcement (des capacités de groupes-cibles)
- Une hausse (du niveau de scolarisation des filles)
- Une réduction (du taux de mortalité infantile)
- Une transformation dans les comportements, attitudes et pratiques.

◀ **Types de résultats :**

On distingue deux types de résultats qui sont :

a) Résultats opérationnels produits par la gestion du programme/projet et constitués de :

- Intrants
- Activités

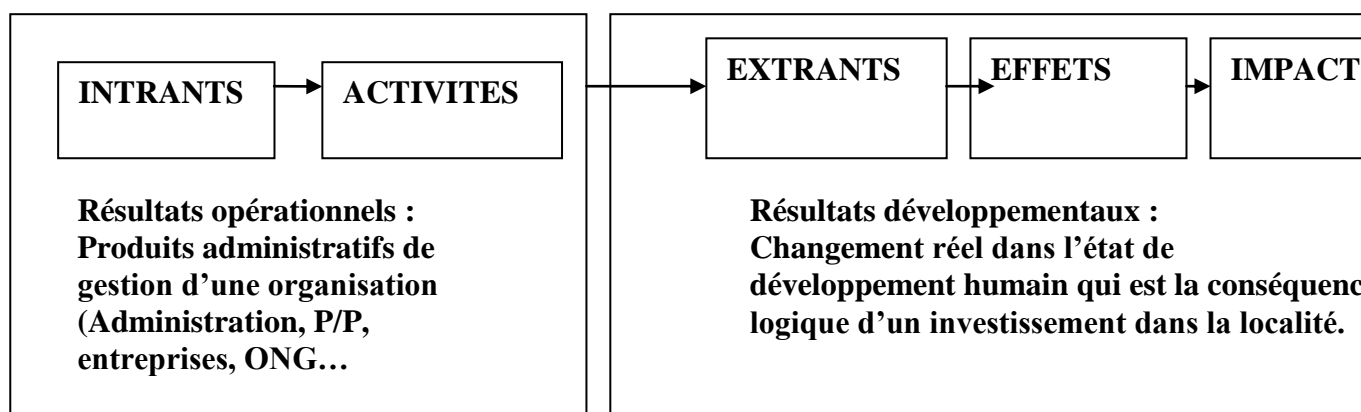


b) Résultats de développement qui témoignent des changements réalisés au cours des différentes étapes d'un programme/projet et correspondant aux :

- Extrants ou produits qui sont les résultats à court terme.
- Effets qui correspondent aux résultats à moyen terme.
- Impact qui correspond aux résultats à long terme.

Résultats opérationnels

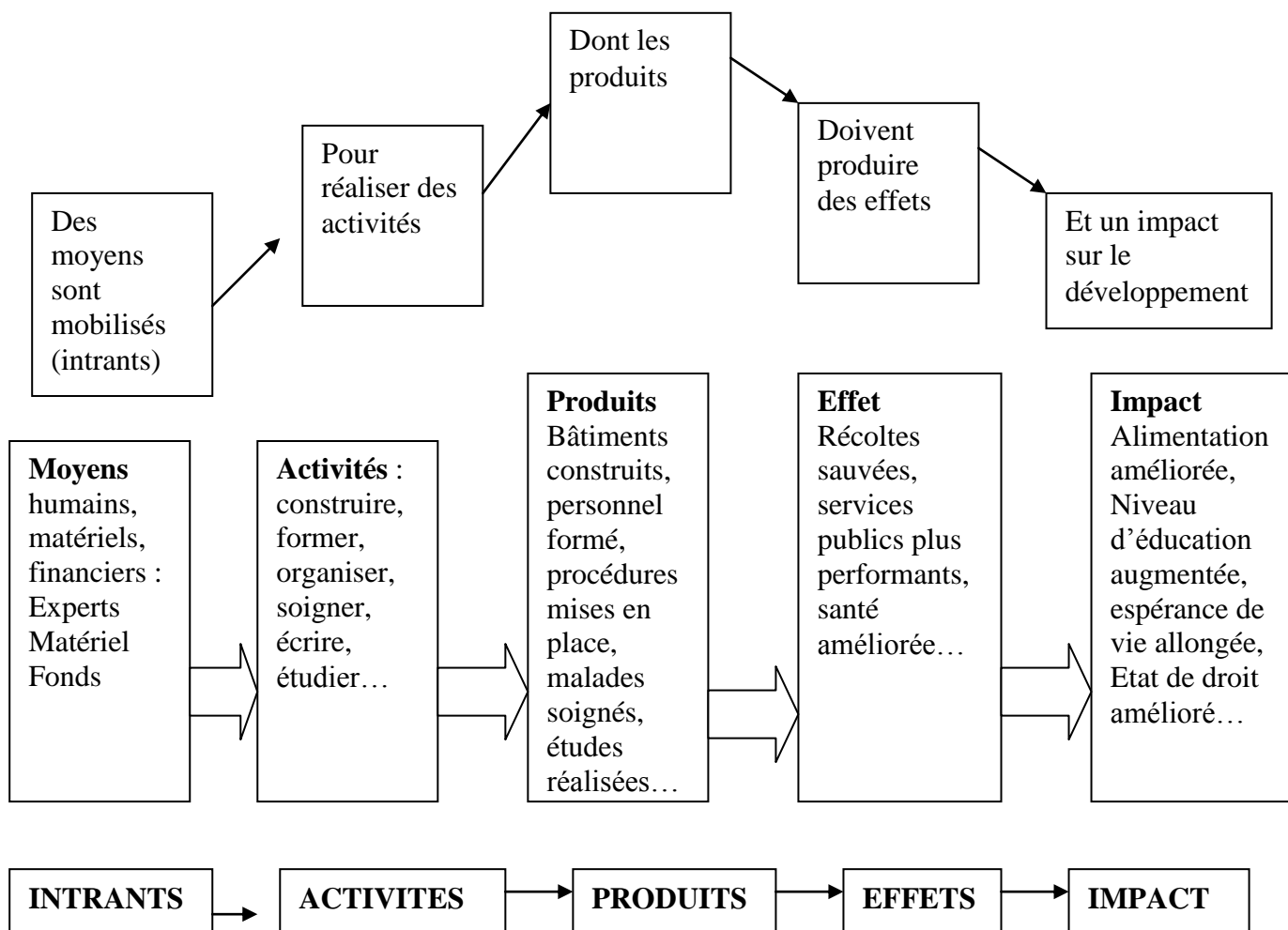
Résultats développementaux



↳ Chaîne des résultats

La transformation d'intrants en résultats permet d'introduire la notion de chaîne de résultats qui, selon une logique horizontale, fait référence aux liens qui s'établissent entre les intrants, les activités et les résultats. C'est aussi, selon une logique verticale, un ensemble de résultats liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet et qui sont obtenus dans le temps auprès de groupes cibles différenciés. La figure suivante synthétise les composantes de la chaîne de résultats.

Logique interne de la chaîne des résultats ou de rendement : Le cycle des résultats :



C'est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. La chaîne des résultats comprend :

- Des résultats immédiats, appelés **EXTRANTS** ou **PRODUITS** qui sont le produit des activités réalisées.
- Des résultats de fin de projet, appelés **EFFETS**, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants.
- Un résultat à long terme, appelé **IMPACT**, qui découle des effets obtenus.

Par exemple :

Les résultats d'un projet en éducation de base pourraient être ainsi formulés :

Impact :

Amélioration de la qualité de l'éducation primaire.

Effet :

Accroissement du nombre des filles et des garçons inscrits dans l'école primaire de la région qui achèvent le niveau primaire.

Extrants :

- Amélioration des curriculums d'enseignement du niveau primaire.
- Des parents sensibilisés à l'importance d'envoyer leurs enfants à l'école, notamment les filles.
- Accroissement des capacités des enseignants en matière de pédagogie.
- Accroissement du nombre d'enseignantes.

Ainsi, la Gestion axée sur les résultats peut se définir comme suit :

La Gestion Axée sur les Résultats est une approche de gestion fondée sur les résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles préalablement définis en fonction des services à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés.

La GAR est :

- **un mode de gestion centré sur les résultats à obtenir ;**
- **une stratégie générale de gestion visant à modifier la façon dont fonctionnent les institutions, en mettant l'accent sur les moyens d'améliorer leur efficacité, c'est-à-dire, d'obtenir des résultats.**

La GAR fournit un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats par la définition de résultats réalistes à viser, le suivi du progrès vers la réalisation des résultats escomptés, l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion et l'information au sujet de la performance.

La GAR doit aider à se concentrer de façon systématique sur les résultats en établissant des relations entre les réalisations et les pratiques qui optimisent l'utilisation des ressources humaines et financières.

La GAR est un concept basé sur le travail d'équipe et une approche participative qui cherche à enligner les efforts d'une organisation (Projets) avec les résultats attendus.

La GAR est une stratégie ou méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis.

Par Gestion axée sur les résultats, on entend donc:

- la définition des résultats anticipés en fonction d'analyses appropriées ;
- la participation des intervenants et la conception de programmes adaptés aux besoins des groupes cibles.
- le suivi des résultats en fonction d'indicateurs appropriés.
- l'identification et la gestion des risques.
- la prise en compte dans la prise de décision des leçons tirées des expériences menées dans la mise en œuvre des projets / programmes.
- la préparation de rapports sur les résultats et les ressources déployées.

1. 4. PRINCIPES DE LA GAR

La GAR repose sur cinq grands principes regroupés en deux groupes :

- principes liés aux fondements de cette approche de gestion ;
- principes liés à l'application de la GAR

1. 4. 1. PRINCIPES LIES AUX FONDEMENTS DE CETTE APPROCHE DE GESTION

Les trois premiers principes constituent les fondements mêmes de la nouvelle politique. Il s'agit des principes suivants :

◆ **Partenariat**

La gestion axée sur les résultats et le développement participatif sont deux approches complémentaires

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

La participation des partenaires constitue l'élément clé pour que chacun accepte sa responsabilité dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet.

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 effective de tous à tous les stades améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des programmes/projets.

Les intervenants participent dans le cadre du partenariat à différents niveaux :

- La formulation de l'objectif et du but du programme ou du projet (résultats et indicateurs)
- La conception et la planification du travail.
- Le contrôle et la gestion du rendement.
- L'examen de rendement annuel.
- Les modifications (intrants /activités)

☛ **Responsabilité**

La participation des partenaires constitue l'élément clé pour que chacun accepte sa responsabilité dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet. Les intervenants accepteront d'autant mieux cette responsabilité s'ils se sentent investis d'un pouvoir de gestion et de décision et si leurs préoccupations sont effectivement prises en compte par le projet.

Les parties prenantes sont entre autres :

- L'administration
- Les collectivités
- Les services techniques
- Les gestionnaires de projets sont les premiers responsables de l'utilisation des fonds. Ils sont également responsables de s'assurer que les partenaires des projets sont impliqués dans le processus de planification et qu'ils produisent les résultats escomptés à coût raisonnable.

Ils doivent également s'assurer que les rapports rendent compte des progrès accomplis et ils doivent recommander les mesures à prendre pour réajuster le tir, le cas échéant.

- Les populations qui sont les partenaires terrain doivent s'assurer que les projets s'inscrivent dans les priorités locales, régionales et nationales et que les stratégies de mise en œuvre tiennent compte du contexte. Ils sont également tenus de contribuer pleinement à l'atteinte des résultats qu'ils auront participé à identifier.

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

☛ **Transparence**

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.

1.4. 5. PRINCIPES LIES AUX MODES D'APPLICATION DE LA GAR

☛ **Simplicité**

Elle concerne la simplicité de la mise en œuvre.

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.

☛ **Apprentissage sur le tas**

Ceci concerne l'action-formation-action.

L'expérience pratique, souvent basée sur la méthode de l'essai-erreur, constitue un exercice nécessaire au développement des capacités et à l'amélioration

des méthodes et outils de la GAR. L'application de la GAR se fera progressivement et se perfectionnera au fur et à mesure des expériences acquises.

☛ **Application étendue**

Il s'agit de l'échelle d'application de la méthode. Ainsi, la GAR sera étendue à tous ses programmes et projets. Les nouveaux projets devront être conçus à partir d'un cadre de résultats. Les projets en cours devront être adaptés en fonction de cette nouvelle méthode s'ils n'ont pas dépassé la moitié de leur cycle de vie.

1.5. LA DEMARCHE DE LA GAR

La GAR repose sur la démarche suivante :

- Définir les objectifs et les résultats.
- Choisir les indicateurs pour mesurer les progrès réalisés en vue d'atteindre chaque objectif.
- Fixer les tâches précises auxquelles s'appliquera chaque indicateur.
- Recueillir périodiquement des données sur les résultats pour contrôler l'exécution des tâches.
- Examiner, analyser et présenter les résultats obtenus par rapport aux tâches définies.
- Regrouper les évaluations de façon à assurer un suivi complémentaire des résultats.
- Tirer parti du suivi des résultats en vue d'une responsabilisation, d'un apprentissage et de la prise de décision.

La GAR se réalise sur un cycle de 4 phases :

☛ **S'engager**

- Connaissance de l'environnement
- Programmation participative (Objectifs, stratégie, cibles, ressources...)

☛ Réaliser

- Mise en œuvre des plans de travail
- Suivi à l'aide d'indicateurs

☛ Rendre compte

- Evaluation des résultats
- Rapportage

☛ Apprendre et s'adapter

- Tirer les leçons
- Améliorer la performance

1.6. LES CONDITIONS ESSENTIELLES D'UNE APPLICATION EFFICACE DE LA GAR

- ☛ La GAR s'inscrit dans un cadre conceptuel clair constituant une stratégie générale de gestion.
- ☛ Les tâches respectives des principaux acteurs sont clairement définies.
- ☛ Les objectifs à long terme de l'organisme ont été clairement définis.
- ☛ Les programmes de l'organisme correspondent bien à ses objectifs à long terme.
- ☛ Les ressources de l'organisation correspondent bien à ses objectifs à long terme.
- ☛ Un système efficace de suivi des résultats est en place.
- ☛ Il est dûment donné suite aux conclusions des évaluations.
- ☛ La GAR est effectivement internalisée dans l'ensemble de l'organisation.
- ☛ La GAR est étayée par une stratégie de gestion des connaissances.

2. LES INSTRUMENTS DE MESURE DES RESULTATS

2.1. LE CADRE DE RENDEMENT

Qu'est-ce que le cadre de mesure du rendement ?

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.

C'est la représentation graphique de la relation de cause à effet entre les activités, le rayonnement et les résultats sur le plan du développement. On y retrouve les objectifs stratégiques, la chaîne des résultats escomptés, les principaux groupes intéressés et les activités les plus importantes. De nombreux facteurs influenceront sur l'évolution des relations entre ces différents éléments. Le cadre de rendement situe le contexte où se jouent ces relations par l'établissement des conditions indispensables de réussite. Cette démarche consiste à déterminer les hypothèses sur lesquelles devraient se fonder les relations de cause à effet, et à évaluer les risques en découlant.

Le cadre de mesure du rendement est un outil complémentaire au cadre logique (MCL) qui explique systématiquement ce qui est en cause et qui fournit un plan structuré de collecte, d'analyse et d'utilisation des données, et de diffusion de l'information sur le rendement. Il précise, dit qui fera quoi, quand et comment.

2.1.2. Pourquoi un cadre de mesure du rendement ?

Le cadre de mesure de rendement est utilisé pour :

- Expliquer en détail les principaux éléments du système de suivi;
- Garantir une collecte régulière et en temps voulu d'informations utiles sur le rendement, les ressources et le rayonnement ;
- Augmenter l'appropriation et l'engagement des intervenants dans l'évaluation du rendement.
- Constituer une base de données qui alimentera le système de suivi du rendement en vue d'informer les décideurs ;
- Déterminer l'état d'avancement des résultats au niveau des extrants, des effets et de l'impact.

2.1.3. Eléments clés du cadre de mesure du rendement

Le cadre de rendement inclut les éléments clés suivants :

- Les indicateurs de rendement pour chaque énoncé de résultats et pour les ressources.

- Les sources de données.
- Les méthodes de collecte de données.
- La fréquence de collecte de données.
- Les rôles et responsabilités pour effectuer la collecte de données.
- Les destinataires de l'information, incluant les mécanismes de circulation de l'information.

2.1.4. Sources de données

L'identification des sources de données du cadre de rendement appelle les considérations suivantes :

- 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.
- Il est nécessaire de déterminer la source des données pour chaque indicateur.

2.1.5. Méthodes et techniques de collecte des données

Le choix des différentes méthodes et techniques de collecte de données reposent sur la nature des données à recueillir et leur relative facilité d'utilisation selon le contexte d'insertion du projet. Ainsi, on peut considérer le recours aux méthodes et techniques suivantes: évaluation rurale participative, apprentissage et actions participatives, auto-évaluations, témoignages personnels, groupes de discussion, observation participative, études de cas, entrevues individuelles et de groupe, sondages, analyse documentaire du contenu, etc.

2.1.6. Fréquence de la collecte des données

Les gestionnaires doivent déterminer la fréquence de collecte de l'information ainsi la fréquence de publication des résultats du suivi.

Il s'agit pour chaque type de données d'indiquer la périodicité. Cette fréquence est en rapport avec la nature de l'information et le calendrier de diffusion de l'information (rapport).

2.1.7. Rôles et responsabilités

Les questions suivantes permettent de clarifier le partage des 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

Résultats	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable	Destinataire
Résultats de développement	Indicateur de rendement					
Impact						
Effet						
1						
2						
3...						
Extrants						
1						
2						
3						
...						
Résultats d'opération	Indicateur de processus (Activités)					
Activités						
1						
2						
3...						
Intrants						
1						
2						
3....						

2.2. LES INDICATEURS

2.2.1. DEFINITION ET SELECTION DES INDICATEURS

Un indicateur est un événement qualitatif ou quantitatif qui témoigne d'un autre événement difficile à mesurer directement et objectivement. L'indicateur peut prendre la forme d'un nombre, d'un fait, d'une opinion ou d'une perception qui démontre ou qui permet de mesurer, à un moment donné, les progrès réalisés vers l'atteinte d'un résultat attendu, qu'il soit de type opérationnel ou développemental ou encore le degré de manifestation d'un risque.

Il existe plusieurs types d'indicateurs. On peut citer entre autres :

- **Indicateurs de moyens ou de ressources** : ils permettent de suivre les moyens mis à disposition du projet (personnel, budget, équipements...)
- **Indicateurs de réalisations ou de processus ou d'activités** : permettent de suivre le premier niveau de résultats fournis par le projet au milieu et aux bénéficiaires. Les indicateurs de production ou de productivité sont des indicateurs d'activité spécifique de production.
- **Indicateurs d'effets** : permettent de suivre l'utilisation des réalisations.
- **Indicateurs d'impact** : permettent de suivre les effets sectoriels, globaux des activités du projet.

Les indicateurs sont également regroupés comme suit :

- **Les indicateurs de rendement** : qui consistent en une donnée valide, utile, pratique et comparable concernant l'atteinte des résultats développementaux escomptés. Ils incluent les indicateurs d'effet et d'impact.

- **Les indicateurs de processus** : qui consistent en une donnée valide, utile, pratique et comparable concernant l'atteinte des résultats opérationnels escomptés. Ils concernent les indicateurs de réalisation et d'activités.
- **Les indicateurs de risque** : qui consistent en une donnée valide, utile, pratique et comparable concernant les contraintes à l'obtention des différents types de résultats escomptés.

2.2.2. PRINCIPES DE BASE ET CARACTERISTIQUES D'UN INDICATEUR

Les indicateurs doivent être développés d'une façon participative impliquant toutes les parties prenantes.

Les critères de sélection sont :

- **Validité** : L'indicateur permet-il de mesurer les résultats avec exactitude (quantité, qualité, échéancier) ?
- **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.
- **Représentativité** : Les données recueillies permettent-elles une désagrégation selon le sexe, l'âge, etc. ?
- **Simplicité** : Les données sont-elles disponibles et sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?
- **Coût abordable** : Avons-nous les moyens de recueillir et d'analyser cette information ?

Plus spécifiquement, sous son aspect qualitatif, un indicateur doit être :

- Utile à la décision ;
- Accessible, les données utilisées pour produire l'indicateur sont faciles à obtenir
- Crédible, les personnes concernées le reconnaissent comme un témoin adéquat
- Compréhensible par un vaste auditoire
- Economique, représentant un coût inférieur aux bénéfices escomptés ;

- Valide, capable de témoigner réellement de l'état de l'événement dont il est censé témoigner ;
- Fidèle, capable de fournir la même information lorsque l'indicateur est utilisé de manière répétée dans les mêmes conditions ;
- Sensible, la valeur indiquée par l'indicateur varie parallèlement aux changements de l'état de l'événement observé ;
- Opérationnel, c'est-à-dire facile à utiliser ;
- Cumulable, il peut être additionné à d'autres indicateurs sous forme d'indice.

2.2.3. FORMES D'EXPRESSION DES INDICATEURS

On distingue deux types d'indicateurs en fonction de la forme d'expression :

- **L'indicateur quantitatif** : Mesure quantifiable du changement à tous les niveaux sur une période déterminée
- **L'indicateur qualitatif** : Changement mesurable dans la façon dont le participant et le client perçoivent et évaluent les progrès réalisés, sur une période déterminée, pour atteindre les résultats attendus.

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.

Tableau des types d'indicateurs selon la forme d'expression

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
Mesures statistiques quantitatives :	Jugement qualitatif ou perception :
Nombre, fréquences, pourcentage, ratio...	Congruence avec, Qualité de, Portée de, Niveau de...
Exemples	
Nombre de femmes dans les postes de décision	Niveau de satisfaction des bénéficiaires d'un service.
Taux d'emploi des hommes et des femmes dans le secteur public.	Qualité des services fournis.
Ration hommes/ femmes dans les postes de décision dans les ministères.	Perception des hommes vis-à-vis de la participation des femmes aux activités.
	Adéquation entre les outils développés et la capacité d'absorption des bénéficiaires.

2.2.4. LES DIMENSIONS DU SUIVI A PRENDRE EN COMPTE DANS LE CHOIX DES INDICATEURS

Les indicateurs doivent permettre d'apprécier trois (03) dimensions pour le suivi du rendement :

☛ **Pertinence** : Elle répond à la question : « **Le programme ou projet est-il valide et approprié ?** »

C'est le degré dans lequel les objectifs d'un programme ou projet demeurent valides et appropriés conformément au plan initial ou à ses modifications ultérieures dues à l'évolution du contexte immédiat et de l'environnement externe de ce programme ou projet.

Le suivi et l'évaluation doivent prendre en considération la pertinence des programmes et projets en relation avec :

- Les problèmes de développement.
- Les groupes cibles
- Bénéficiaires directs
- La mission des partenaires techniques et financiers
- Les OMD
- Le CSLP...

☛ **Performance** : Il s'agit de répondre à la question : « **Quels progrès le programme ou projet a-t-il réalisé par rapport aux objectifs ?** »

C'est considérer les progrès réalisés par le programme ou le projet sur le plan des objectifs. Mettre plus l'accent sur les résultats de développement immédiats et à long terme au lieu de la fourniture des intrants et de leur transformation en produits.

Les 3 critères d'appréciation de la performance sont :

- **Efficacité** qui est la mesure dans laquelle un programme ou projet atteint ses objectifs immédiats ou fournit les produits souhaités.
- **Efficiences** qui est la transformation optimale des intrants en produit.
- **Ponctualité** qui est la production en temps opportun des intrants et des résultats.

☛ **Succès**

Il répond à la question : « **Le programme ou projet a-t-il contribué à un changement positif ?** »

Les 3 critères du succès sont :

- **L'impact** : La notion d'impact se réfère aux résultats d'un programme ou projet appréciés en fonction des objectifs de développement ou des buts à long terme de ce programme ou projet. L'impact représente les changements intervenus dans une situation, planifiés ou non, positifs ou négatifs, qu'introduit un programme ou projet.

L'impact ne peut être évalué qu'après l'achèvement du programme ou projet.

Pour ce faire il importe de mettre en place un système de collecte de données de base et des indicateurs de suivi et d'évaluation au cours de la mise en œuvre du programme ou projet.

- **Pérennité/durabilité** : La pérennité est la durabilité des résultats positifs d'un programme ou projet après la cessation de la coopération technique de ce projet.

Il existe deux types de durabilité :

- **La durabilité statique** concerne les mêmes flux d'avantages continus aux mêmes groupes cibles.

- **La durabilité dynamique** concerne l'utilisation par les groupes cibles initiaux et /ou par d'autres groupes cibles des résultats d'un programme ou projet dans un contexte différent ou un environnement en évolution, et à l'adaptation desdits résultats à ce contexte ou environnement.

- **Contribution au renforcement des capacités** : Elle se réfère à la mesure dans laquelle un programme ou projet permet aux groupes cibles de devenir autonome et de servir de source d'inspiration pour les autres institutions (ONG, OSC, Gouvernement) pour aborder des problèmes de développement généraux.

2.2.5. CONSIDERATIONS PREALABLES AU CHOIX DES INDICATEURS

En fonction des principes de base de la GAR, le choix des indicateurs nécessite au préalable que les partenaires s'entendent sur :

- Définition claire du résultat à mesurer
- Processus participatif qui inclut le plus possible d'acteurs capables de saisir les facteurs contextuels qui feront d'un indicateur un meilleur choix qu'un autre et de prendre en compte les valeurs et les normes des acteurs et témoigner de « bon sens ».
- Des besoins clairs quant à l'information nécessaire pour prendre des décisions : Qu'avons-nous besoin de savoir pour gérer efficacement le projet vers l'atteinte des résultats visés ?
- Des renseignements de base utiles pour pouvoir mesurer les changements dans le temps en fonction de la finalité (diagnostic institutionnel)
- Le suivi continu doit être gérable : Plus il y a d'indicateurs, plus le suivi est complexe et demande des ressources, du temps et des compétences. Il est préférable d'avoir moins d'indicateurs, mais de s'assurer qu'ils sont choisis de façon participative et accompagnés d'une analyse.
- L'équilibre entre les indicateurs quantitatifs (exprimés en nombre, fréquence, pourcentage, ratio, écart) et qualitatifs (exprimés sous forme de présence, absence, qualité, portée niveau, conformité)?

NB : *Généralement on n'utilise pas plus de deux à trois indicateurs par résultat, mais ceux-ci doivent être suffisants pour fournir une base adéquate d'information pour prendre des décisions.*

2.2.6. LES LIMITES ET LES LACUNES DES INDICATEURS

L'utilisation d'indicateurs possède des limites qu'il faut garder à l'esprit.

- La performance d'un projet ne peut pas être mesurée uniquement en termes d'indicateurs de progrès.
- Les indicateurs sont seulement un outil parmi d'autres et leur utilité est limitée. Ils doivent s'accompagner d'analyses, d'informations et d'impressions de diverses sources (anecdotes, information statistique, jugements professionnels de personnes externes, impressions locales des divers participants).
- Les indicateurs sont en fait une étape vers un processus d'analyse plus large et leur sélection devrait se faire sur cette base.
- Les indicateurs ne remplacent pas le "bon sens".

3. SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS/PROGRAMMES PAR LA METHODE DES RAPPORTS AXES SUR LES RESULTATS

3.1. LE PROCESSUS DE SUIVI DU RENDEMENT

Le suivi est une évaluation continue de l'état d'avancement de votre projet/programme. Le processus de suivi permet de comparer ce que le projet/programme a réalisé avec ce qu'il avait l'intention de réaliser au cours d'une période donnée. L'information sur le rendement est utilisée pour assurer le suivi de votre programme ou projet.

L'examen du rendement est le processus qui facilite l'institutionnalisation des améliorations à la mesure du rendement et à l'information sur le rendement de l'organisation. Il constitue un exercice de réflexion permanent, facilite l'intégration des améliorations apportées à l'appréciation du rendement et à la transmission de l'information.

Il englobe toutes les fonctions et tous les instruments dont se servent les gestionnaires pour analyser les résultats de leurs interventions sur le plan du développement et des activités

L'examen du rendement doit en principe :

- Fournir aux gestionnaires les outils dont ceux-ci ont besoin pour assumer leurs responsabilités et atteindre les résultats escomptés.
- Jouer un rôle fondamental dans la transformation de toute organisation en une organisation davantage axée sur les résultats, plus transparente et plus responsable.
- Contribuer de façon importante à l'initiative de renouveau de la gestion, de façon à mettre en valeur l'excellence, le savoir, l'apprentissage, le travail d'équipe et l'innovation.

3. 2. LES METHODES DE SUIVI DU RENDEMENT

Il revient au gestionnaire de programme ou de projet et à l'équipe de projet/programme de recommander la méthode la plus appropriée pour mesurer et suivre le rendement des programmes ou des projets. Cependant, il est important et nécessaire d'examiner les options privilégiées avec les différents partenaires impliqués.

En faisant participer les principaux intervenants au début de la conception du cadre de mesure du rendement, on augmente leur engagement dans la fonction de suivi du rendement. Une méthode participative assure également que l'ensemble des besoins d'information des intervenants (et de sources potentielles d'information) sont déterminés, et que tous les obstacles ou entraves à la collecte d'information sur le rendement sont cernés.

Il existe essentiellement trois options fondamentales pour la mesure et le suivi du rendement.

Dans les trois cas, le gestionnaire de programmes ou de projets est responsable du suivi du rendement.

- **Le suivi interne** : dans ce cas, la mesure et le suivi du rendement reviennent à ceux qui participent le plus étroitement à la mise en œuvre du programme ou du projet, notamment l'agent d'exécution ou un opérateur du secteur. **Le suivi interne est essentiellement une forme d'auto-évaluation continue du rendement** où les participants à l'exécution du projet ont la capacité et la responsabilité de mesurer le rendement et d'en faire rapport;
- **Le suivi externe**, pour lequel un consultant est engagé par contrat comme agent de suivi du projet pour suivre le rendement du gestionnaire de programme ou de projet et de son équipe, et du Comité directeur du projet, au besoin. On recourt normalement à cette option pour les projets à la fois de grande envergure et complexes;
- **Une combinaison des méthodes** ci-dessus, en vertu de laquelle les partenaires d'exécution du programme ou du projet sont chargés de la fonction de mesure du rendement, mais sont assistés par un conseiller en mesure du rendement, qui est embauché pour aider à renforcer leur capacité et conseiller les autorités sur la validité et la fiabilité de l'information sur le rendement traitée dans les rapports.

Il est important de choisir la méthode la plus rentable et la plus appropriée qui prenne en compte tous les besoins des intervenants en information ponctuelle sur le rendement. Les facteurs dont on doit tenir compte sont :

- L'ampleur de l'investissement;
- La complexité technique du programme ou du projet;
- L'expérience et la capacité des partenaires d'exécution;
- L'engagement des partenaires à l'auto-évaluation;
- La disponibilité de ressources internes;
- Le degré « d'innovation » du projet;
- Le niveau de risque externe;
- La possibilité que l'initiative produise des leçons apprises qui autrement ne le seraient pas;
- La possibilité d'obtenir de l'information sur le rendement d'autres intervenants du secteur.

3.3. LES PLANS DE TRAVAIL

Le plan de travail périodique peut être mensuel, trimestriel, semestriel et annuel.

Les fréquences les plus utilisées sont le trimestre et l'année.

Quelle que soit sa fréquence, le plan de travail doit être élaboré en début de période et contenir les éléments suivants :

- Les résultats attendus visés pour l'année, ainsi que les activités qui vont les sous-tendre et les ressources qui seront mises à contribution
- Les indicateurs de progrès qui seront utilisés pour mesurer les progrès vers les résultats
- Le plan de suivi pour l'année, y compris la méthodologie et la répartition des responsabilités entre les partenaires
- Les actions complémentaires prévues incluant le suivi des risques et de l'évolution du contexte du projet.

3.4. LES RAPPORTS SUR LE RENDEMENT

3.4.1. RAPPORT D'IMPLANTATION OU DE DEMARRAGE (PREMIER RAPPORT DE PROGRES)

- Le rapport fait état des indicateurs retenus pour chaque catégorie de résultats (individuels, institutionnels, clients et sectoriels), suite à la révision et la priorisation des indicateurs contenus dans le document initial d’approbation du projet.
- Le rapport décrit le processus de suivi des indicateurs et les moyens mis en œuvre pour opérer ce suivi (responsabilités, missions de suivi, méthodologie, outils).
- Le rapport décrit les problèmes de démarrage du projet, s’il y a lieu, ainsi que l’évolution des éléments de contexte pouvant favoriser ou nuire à l’atteinte des résultats escomptés.
- Ce rapport est produit au plus tard 6 mois après le démarrage du projet/programme.

3.4.2. LES RAPPORTS SEMESTRIELS OU DE SUIVI CONTINU (RAPPORTS DE PROGRES CONTINU) ET LES RAPPORTS FINANCIERS

Ces rapports comprennent une section narrative synthèse faisant état du niveau d’avancement dans l’atteinte des résultats à court terme, des explications des écarts entre les prévisions et les réalisations ainsi que les actions correctives, s’il y a lieu pour la période subséquente.

Le rapport comprend des tableaux sommaires pour chaque extrant concernés pour la période. Il comprend aussi les données financières pour chaque activité définie dans la structure de fractionnement des travaux.

3.4.3. LES RAPPORTS ANNUELS

Un examen annuel de rendement du projet rassemble tous les intervenants pour examiner les indicateurs de rendement et les risques de l’environnement afin d’évaluer la durabilité du projet en développement. **C’est sur la base de ce rapport qu’un plan d’activité annuel pour l’année subséquente du projet pourra être établi.** Dans l’éventualité où on constate une interruption dans la durabilité du projet, des activités alternatives et des intrants peuvent être prescrits. Si aucun remède n’est apparent, le projet peut être terminé.

3.4.4. LE RAPPORT DE FIN DE PROJET

Globalement le rapport final présente les caractéristiques suivantes :

- Il contient le sommaire des résultats individuels, institutionnels et clients et les premiers indices qui permettent de voir si le projet s'achemine vers les résultats sectoriels prévus.
 - Il fait état des leçons apprises concernant la pertinence des stratégies mises en œuvre.
 - Ces constats sont élaborés dans le cadre d'une évaluation conjointe réalisée par les partenaires à la fin du projet.
 - Il décrit les perspectives des partenaires pour la continuation du projet et les collaborations futures, s'il y a lieu.
- Il convient de signaler que les rapports répondent aussi à des préoccupations particulières et rendent compte sur des aspects déterminés tels que les moyens, les activités... Nous avons reproduit en annexe un exemple de rapport annuel axé sur les résultats d'un programme et quelques matrices pouvant servir de modèles pour le suivi de la mise en œuvre des projets/programmes.

ANNEXES

Exemple de présentation des résultats

Rapport axé sur les résultats

PNUD-MALI
SSR1

**Nom du projet: Appui au Programme Cadre de renforcement des capacités nationales pour une gestion stratégique du développement-
PRECAGED**

N° du projet : MLI/04/01/A/01/04

Période : AN-2006

<u>Produits escomptés</u>	<u>Indicateurs-jalons de la période</u>	<u>Résultats de la période(cumul)</u>	<u>Notes-Explication des écarts</u>
P1.1	Produit 1 : Le suivi et la mise en œuvre du CSLP et des OMD sont renforcés.	Rapports de suivi du CSLP et des OMD.	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à l'élaboration du rapport de la 1^{ère} revue du CSLP tenue les 08 et 09 juin 2006 à Bamako. • Appui à la préparation du CSLP 2007-2011 : le rapport provisoire du CSLP 2007-2011 a été élaboré et a fait l'objet d'un atelier national de validation tenu les 11, 12 et 13 septembre 2006 à Bamako. • Appui à l'organisation d'un atelier de formation à la planification basée sur les OMD du 7 au 10 août 2006 à Bamako.
P1.2	Produit 2 : La promotion de la démarche prospective pour la prise en compte du long terme dans le processus de planification et de gestion du développement est assurée.	Ateliers régionaux d'information et de sensibilisation des acteurs de la décentralisation à la prospective.	Organisation de quatre (4) ateliers régionaux d'information et de sensibilisation des acteurs de la décentralisation à la prospective, tenus à : <ul style="list-style-type: none"> - Koulikoro les 24 et 25 juillet 2006, - Sikasso les 02 et 03 août 2006,

		<ul style="list-style-type: none"> - Ségou les 19 et 20 septembre 2006, - Bamako les 30 et 31 octobre 2006. <p>Ces ateliers ont regroupé une quarantaine de participants par région.</p>	
P1.3	Produit 3 : Des mécanismes de mise en cohérence sectorielle et intersectorielle des politiques et programmes de développement sont élaborés.	Suivi de la mise en œuvre du Manuel de procédures de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics au Mali.	<ul style="list-style-type: none"> • Le Manuel de procédures de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics imprimé sous forme de classeur a été diffusé en 150 nouveaux exemplaires auprès des utilisateurs aux niveaux national et régional. • Elaboration des TDR et recrutement d'un Consultant national pour l'élaboration d'un premier rapport d'évaluation d'étape de l'application du Manuel. Le rapport provisoire est attendu avant la fin de l'année.
P1.4	Produit 4 : Les mécanismes et procédures de coordination et de gestion de l'aide sont renforcés.	Appui à l'organisation et au suivi de la Table ronde des bailleurs de fonds du Mali sur le CSLP .	28. Appui à l'organisation et à la tenue de la Consultation sectorielle sur le développement institutionnel et le renforcement des capacités : la Consultation sectorielle s'est déroulée les 29 et 30 juin 2006 à Bamako. Le rapport final de la consultation a été élaboré et adopté par le gouvernement en octobre 2006.

P1.5	<p>Produit 5 : Les instruments et outils de prévision et de projection à moyen terme sont améliorés.</p>	<p>Appui à l'amélioration des modèles macro-économiques</p> <p>Formation en modélisation (pm).</p> <p>Voyages d'études (pm).</p>	<p>Appui à l'organisation d'un atelier de formation en modélisation, en collaboration avec le Centre Carter sur le Modèle T21, du 06 au 17 mars 2006 à Bamako au profit du secrétariat technique et des membres du Comité de prévision et de modélisation (CPM). Les activités se sont poursuivies dans le cadre de ce comité pour le cadrage macro-économique du CSLP II. Le groupe cadrage macro-économique du CSLP II a élaboré et validé son rapport dans le cadre dudit comité. Ce rapport a été versé au rapport provisoire du CSLP II, qui a fait l'objet d'un atelier national de validation tenu les 11, 12 et 13 septembre 2006.</p>	
P1.6	<p>Produit 6 : La production, la fiabilité et l'accessibilité de l'information sont améliorées.</p>	<p>29. Appui à la mise en œuvre du Schéma directeur statistique.</p>	<p>30. Le rapport final du schéma directeur a été adopté par le gouvernement et a été intégré au document du CSLP II en vue de la recherche de financement auprès des PTF.</p>	

Nom du projet: Appui au Programme Cadre de renforcement des capacités nationales pour une gestion stratégique du développement PRECAGED

N° du projet : MLI/04/01/A/01/04

Période : AN-2006

N° Réf Produits escomptés Indicateurs-jalons de la période Résultats de la période(cumul) Notes-Explication des écarts

P2.1	Produit 1 : Les procédures et politiques de planification régionale en vue de la mise en place d'une interface entre les niveaux central et local sont élaborées	<p>Etude sur la planification régionale</p> <p>31. Appui technique aux Assemblées Régionales et aux structures techniques.</p>	<p>32. Le rapport de l'étude sur la planification régionale a été examiné par un atelier technique tenu à Ségou du 15 au 17 mai 2006.</p> <p>33.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appui aux Assemblées Régionales de Koulikoro et Ségou pour l'élaboration de leurs schémas régionaux d'aménagement et de développement. • Dans ce cadre le PRECAGED a participé au lancement des travaux de Ségou alors qu'à Koulikoro il est membre de l'équipe technique. Ainsi, nous avons assisté à toutes les étapes d'élaboration du schéma de Koulikoro qui a été adopté par l'assemblée Régionale. • Le PRECAGED a participé aux activités relatives au Comité National d'Evaluation Technique des Schémas Directeurs et 	
------	---	--	--	--

		Sommaires d'Aménagement et d'Urbanisme notamment à toutes les réunions et à l'analyse des schémas de développement urbain de certaines communes.	
P2.2	Produit 2 : L'élaboration d'outils et instruments de planification régionale est appuyée	Appui à l'élaboration de monographies régionales 34.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de neuf (9) monographies régionales. • Organisation de neuf (9) ateliers régionaux de validation des monographies régionales. • Impression et diffusion des monographies en cours avec le Fonds de Solidarité Nationale (FSN).

Nom du projet : Appui au Programme Cadre de renforcement des capacités nationales pour une gestion stratégique du développement-PRECAGED

N° du projet :

Période :

N° Réf Produits escomptés Indicateurs-jalons de la période Résultats de la période(cumul) Notes-Explication des écarts

P3.1	Produit 1 : Les programmes de formation sont préparés.	Poursuite de l'édition et dissémination de manuels de formation d'ici fin décembre 2006.	<ul style="list-style-type: none"> • Le guide de formation des formateurs à l'andragogie a été imprimé et disséminé. • Le guide d'élaboration des schémas d'aménagement et de développement des cercles (SADC) a été imprimé. • Le rapport final de l'étude sur la planification locale a été imprimé. • Trois manuels d'initiation des acteurs de la décentralisation aux notions économiques de base liées à la gestion stratégique du développement sont imprimés et diffusés : il 	
------	---	--	---	--

		<p>s'agit des manuels sur :</p> <p>35. - l'élaboration des schémas d'aménagement du territoire et plans de développement régionaux et locaux ;</p> <p>- le cycle de gestion des projets/programmes régionaux et locaux et bonne gouvernance ;</p> <p>- la gestion financière et comptable des ressources des collectivités régionales et locales.</p>	
P3.2	Produit 2 : Le plan de formation est mis en œuvre.	Réalisation de trois à quatre actions de formation du plan de formation d'ici fin décembre 2006.	<p>Organisation de cinq (5) ateliers régionaux d'initiation des acteurs de la décentralisation aux notions économiques de base liées à la gestion stratégique du développement, tenus à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gao les 23, 24, 25 et 26 mai 2006, - Koulikoro les 21, 22, 23 et 24 Août 2006, - Ségou les 28, 29, 30 et 31 août 2006, - Bamako les 06, 07, 08 et 09 novembre 2006, - Kidal les 30, 31 octobre, 01 et 02 novembre 2006.
P3.3	Produit 3 : Des actions de communication, d'information et de documentation sont réalisées.	Un magazine sur les OMD réalisé d'ici fin 2006.	Un magazine d'information et de communication sur les OMD a été réalisé et diffusé en mai 2006.

Tableau de suivi de la mise en œuvre du plan d'action (activités)

Domaines d'activités		objectifs	Activités Programmées	Activités Programmées réalisées	Activités Programmées en cours de réalisation	Activités Programmées n'ayant connu de début d'exécution	Activités non Programmées réalisées
Domaines globaux	Domaines spécifiques						

Tableau de suivi de la mise en œuvre du plan d'action (Résultats)

Domaines d'intervention		objectifs	Activités prévues	Résultats attendus	Moyens de réalisation	Période de réalisation	Résultats obtenus	Indicateurs de vérification	Note explicative de l'écart	Structure responsable	Autres structures impliquées
Domaines globaux	Domaines spécifiques										

**MATRICE PROPOSEE POUR LE RAPPORT AXE SUR LES RESULTAT DANS LE CADRE DU SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU
PSTA (1)**

ANNEE.....

Produits (il s'agit des résultats attendus initiaux du PSTA)	Indicateurs-jalons de la période (il s'agit des activités programmées par l'expert pour la période considérée traduites en résultats)	Résultats de la période (cumul ; il s'agit des résultats obtenus à la fin de la période)	Notes-Explication des écarts
Volet Objectif spécifique.....			
Produits			
x			
y			
Volet Objectif spécifique.....			
x'			
y'			

(1) A remplir par chaque expert, la mise en commun devant se faire au niveau de la direction générale. Cette matrice remplie, doit être accompagnée d'un commentaire dans lequel est narré sommairement le processus ayant conduit à l'obtention des résultats et sont indiquées aussi des recommandations éventuelles.