

RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE DE  
MAURITANIE  
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES  
FINANCES



UNION  
EUROPÉENNE  
FONDS EUROPÉEN DE  
DÉVELOPPEMENT

**Programme d'appui budgétaire à la mise en œuvre du cadre stratégique de lutte contre la  
pauvreté en Mauritanie-SBC CSLP III  
N° MR/FED/22576**

**FORMATION DES CADRES DU SYSTEME STATISTIQUE NATIONAL DE LA  
REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE**

# **MODULE 1**

## **PLANIFICATION ET GESTION DU PROGRAMME STATISTIQUE**

**NOUAKCHOTT, DU 23 AU 26 JANVIER 2017**

RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE DE  
MAURITANIE  
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES  
FINANCES



UNION  
EUROPÉENNE  
FONDS EUROPÉEN DE  
DÉVELOPPEMENT

**Programme d'appui budgétaire à la mise en œuvre du cadre stratégique de lutte contre la  
pauvreté en Mauritanie-SBC CSLP III  
N° MR/FED/22576**

**FORMATION DES CADRES DU SYSTEME STATISTIQUE NATIONAL DE LA  
REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE**

# **MODULE 1**

## **PLANIFICATION ET GESTION DU PROGRAMME STATISTIQUE**

**Préparé par**  
**Dodji V. SILETE-ADOGLI, Ph. D.**  
**Economiste Planificateur**  
**Expert en planification stratégique et gestion axée sur les résultats**

**NOUAKCHOTT, DU 23 AU 26 JANVIER 2017**

## TABLE DES MATIERES

<b>Avant propos</b>	<b>4</b>
<b>PREMIERE PARTIE</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION A LA PLANIFICATION STRATEGIQUE</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1 : Les concepts de base et les principes de la planification stratégique</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Les concepts de base</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Les principes de la planification stratégique</b>	<b>16</b>
<b>1.3. L'utilité de la planification stratégique</b>	<b>17</b>
1.3.1. Utilité sur le plan interne	17
1.3.2. Utilité sur le plan externe	18
<b>1.4. Conditions de réussite et limites de la planification stratégique</b>	<b>19</b>
1.4.1. Les conditions de réussite de la planification stratégique	19
1.4.2. Les limites de la planification stratégique	19
<b>CHAPITRE 2 : Les outils de la planification stratégique</b>	<b>20</b>
<b>2.1. La programmation dynamique</b>	<b>20</b>
<b>2.2. La méthode ZOPP ou planification des interventions par objectif (PIPO)</b>	<b>20</b>
<b>2.3. La méthode PPBS (Planning, programming, budgeting system)</b>	<b>20</b>
<b>2.4. La méthode du cadre logique</b>	<b>21</b>
2.4.1. Description du cadre logique	21
2.4.2. Objectif et importance du cadre logique	25
2.4.3. Les limites du cadre logique	26
2.4.4. Le principe directeur du cadre logique	27
2.4.5. La construction de la logique verticale ou d'intervention	28
2.4.6. La construction de la logique horizontale	35
<b>CHAPITRE 3 : Le processus d'élaboration des plans stratégiques, opérationnels et des plans d'action</b>	<b>38</b>
<b>3.1. Définition de la mission de l'organisation</b>	<b>38</b>
<b>3.2. La réalisation de l'état des lieux</b>	<b>38</b>
<b>3.3. La définition du ou des problèmes</b>	<b>40</b>
<b>3.4. La formulation de la vision et la fixation des objectifs de l'organisation</b>	<b>40</b>
<b>3.5. La formulation du plan stratégique</b>	<b>41</b>
<b>3.6. La formulation du plan opérationnel</b>	<b>41</b>
<b>3.7. L'élaboration du plan d'action</b>	<b>41</b>
<b>DEUXIEME PARTIE</b>	<b>44</b>
<b>APERCU SUR LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS</b>	<b>44</b>
<b>CHAPITRE I : Contexte, fondements, nature et portée de la gestion axée sur les résultats</b>	<b>46</b>
<b>1.1. Contexte et fondements</b>	<b>46</b>
<b>1.2. Nature et portée de la GAR</b>	<b>49</b>

<b>CHAPITRE 2 : Les concepts de base de la GAR</b>	<b>52</b>
<b>2.1. Définition de la GAR</b>	<b>52</b>
<b>2.2. Les types de résultats</b>	<b>53</b>
2.2.1. Les résultats opérationnels	53
2.2.2. Les résultats de développement	53
<b>2.3. La chaîne des résultats</b>	<b>54</b>
<b>CHAPITRE 3 : Principes de base, démarche et conditions essentielles d'une application efficace de la GAR</b>	<b>57</b>
<b>3.1. Les principes de base</b>	<b>57</b>
3.1.1. Les principes liés aux fondements de la GAR	57
3.1.2. Les principes liés aux modes d'application de la GAR	58
<b>3.2. La démarche de la GAR</b>	<b>59</b>
<b>3.3. Les conditions essentielles d'une application efficace de la GAR</b>	<b>60</b>
<b>CHAPITRE 4 : Les instruments de mesure des résultats</b>	<b>61</b>
<b>4.1. Le cadre de mesure de rendement</b>	<b>61</b>
<b>4.2. Pourquoi un cadre de mesure du rendement ?</b>	<b>63</b>
<b>4.3. Quels sont les éléments clés d'un cadre de mesure du rendement ?</b>	<b>63</b>
<b>4.4. Les indicateurs de mesure</b>	<b>64</b>
4.4.1. Définition et sélection des indicateurs	64
4.4.2. Principes de base et caractéristiques d'un indicateur	65
4.4.3. Formes d'expression des indicateurs	66
4.4.4. Les dimensions du suivi à prendre en compte dans le choix des indicateurs	67
4.4.5. Considérations préalables au choix des indicateurs	68
4.4.6. Les limites et les lacunes des indicateurs	69
<b>CHAPITRE 5 : Suivi et évaluation de la mise en œuvre des politiques, projets, programmes par la méthode des rapports axés sur les résultats</b>	<b>70</b>
<b>5.1. Définition et utilité du suivi et de l'évaluation</b>	<b>70</b>
<b>5.2. Les aspects fondamentaux des systèmes de suivi et d'évaluation traditionnels axés sur la mise en œuvre et des systèmes axés sur les résultats</b>	<b>72</b>
<b>5.3. Le processus de suivi du rendement</b>	<b>73</b>
<b>5.4. Les méthodes de suivi du rendement</b>	<b>74</b>
<b>5.5. Les plans de travail</b>	<b>75</b>
<b>5.6. Les rapports sur le rendement</b>	<b>75</b>
5.6.1. Le rapport d'implantation ou de démarrage (premier rapport de progrès)	75
5.6.2. Les rapports semestriels ou de suivi continu (rapports de progrès continu) et les rapports financiers	76
5.6.3. Les rapports annuels	76
5.6.4. Le rapport de fin de projet	76
<b>CHAPITRE 6 : Canevas des outils de mise en œuvre et de suivi et évaluation des stratégies nationales de développement de la statistique</b>	<b>77</b>
<b>6.1. Canevas pour l'élaboration d'un plan d'action annuel</b>	<b>77</b>
<b>6.2. : Canevas pour l'élaboration de rapport d'activité d'un SSN et reporting des actions des partenaires</b>	<b>81</b>
<b>6.3. Les termes de référence comme outil de gestion d'une évaluation</b>	<b>84</b>
<b>6.3.1. Généralités</b>	<b>84</b>

6.3.2. Les éléments d'un canevas pour des termes de référence _____	85
Références bibliographiques _____	88
<b>ANNEXES</b> _____	<b>90</b>
Tableau n° 1 : Réalisation des activités de l'année X _____	91
Tableau n° 2 : Programmation des activités pour l'année X+1 _____	94
Tableau n° 3 : Exemple de présentation des résultats de la mise en œuvre d'un programme _____	97
<b>2. Rapport axé sur les résultats</b>	
<b>PNUD-MALI</b> _____	<b>97</b>
Tableau n° 4 : Suivi de la mise en œuvre du plan d'action par les résultats _____	103

## 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, doit recourir à un bon système de management en général et à la planification stratégique en particulier. Ceci amène les managers et tous ceux qui sont impliqués dans le fonctionnement d'une organisation à s'intéresser de plus en plus à la planification stratégique et à la gestion axée sur les résultats. 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 ? Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats ? Comment fait-on le suivi et l'évaluation ? Comment rend-on compte de la mise en œuvre d'un plan stratégique ? Etc.

Le présent manuel fournit des réponses à cette série de questions et se veut un document de référence aussi bien pour les praticiens que pour ceux qui se préparent à se lancer dans la gestion d'institutions, de projets ou programmes de développement ou de toute autre activité.

Les systèmes statistiques nationaux (SSN) des pays membres d'AFRISTAT tel que la Mauritanie bénéficiant de l'assistance des partenaires techniques et financiers pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies nationales de développement de la statistique (SNDS) sont, sans nul doute, concernés par la mise en place et l'utilisation d'un tel système. C'est ce besoin qui a certainement motivé l'inscription du thème « **Planification et gestion de programme statistique** » dans le plan de formation à mettre en œuvre dans le cadre du projet de renforcement des capacités du personnel en charge de la production statistique à l'Office National de la Statistique et dans les Ministères de la Santé et de l'Education nationale en Mauritanie.

Elaboré par Dr Dodji V. SILETE-ADOGLI, expert en planification stratégique et gestion axée sur les résultats à AFRISTAT, ce manuel comporte deux modules : le premier intitulé « introduction à la planification stratégique » traite d'abord des concepts de base et présente le processus devant conduire à l'élaboration d'un plan stratégique de développement pluriannuel avec sa déclinaison en programme de travail annuel appliqué à la statistique et ce, avec la méthode du cadre logique ; le second appelé « aperçu sur la gestion axée sur les résultats » présente, entre autres, les fondements de cette méthode de gestion, sa nature, ses concepts et principes de base, les instruments de mesure des résultats, les notions de suivi et évaluation des stratégies et projets de développement et des propositions de canevas pour le suivi et l'évaluation des stratégies nationales de développement de la statistique.

**PREMIERE PARTIE**  
**INTRODUCTION A LA PLANIFICATION STRATEGIQUE**

**Objectifs pédagogiques** : à l'issue de la formation avec ce module, les participants seront à même :

- d'identifier et définir les concepts liés à la planification stratégique ;
- d'énumérer les principes de la planification stratégique ;
- de reconnaître l'utilité de la planification stratégique et ses limites ;
- de préciser les conditions de réussite de la planification stratégique
- de décrire le cadre logique ;
- d'indiquer l'importance, les objectifs et les limites du cadre logique ;
- d'utiliser le cadre logique dans l'élaboration et le suivi et évaluation des politiques, projets ou programmes de développement ;
- de citer les différentes étapes de formulation d'un plan stratégique ;
- d'utiliser le cadre logique pour formuler des objectifs, des stratégies, des résultats et des indicateurs.

## CHAPITRE 1 : Les concepts de base et les principes de la planification stratégique

### 1.1. Les concepts de base

Pour répondre à la question clé de savoir ce qu'est la planification stratégique, on cerner d'abord 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 permettre d'avoir une idée assez large sur le concept de la planification

☛ **La planification** est l'application rationnelle des connaissances 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<sup>1</sup>.

☛ **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<sup>2</sup>.

Si diverses que soient les formes que peut revêtir la planification, elle a toujours certaines caractéristiques communes. On note notamment :

- qu'elle est tournée vers l'avenir ;
- qu'elle comporte des choix à opérer;
- que l'action à entreprendre pour atteindre certains objectifs est organisée chaque fois que cela 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.

☛ De façon résumée, on note **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.**

---

▪ <sup>1</sup> La planification du développement. Albert WATERSON, DUNOD, Paris 1969

▪ <sup>2</sup> Introduction au management. Planification par Aliou Samba DIALLO, University of Pittsburgh, 1987

On remarque également que dans toute définition de la planification, on retrouve toujours deux notions essentielles à savoir **la prévision et la fixation d'objectifs à atteindre**. **Ces deux notions sont indissociables pour qu'une planification soit opérationnelle**. En effet :

- Si la meilleure des prévisions d'avenir n'est pas traduite en objectifs et en plan d'action cela laisse l'organisation fort démunie face aux actions à prendre et peut conduire à un développement erratique ou alors une à stagnation, voire à une situation encore plus dramatique ;
- Si le meilleur des plans d'action ne repose sur aucune prévision d'avenir, il est extrêmement dangereux pour l'organisation pouvant l'amener à faire fausse route par rapport à l'évolution de son environnement et de ses besoins ou des attentes des bénéficiaires potentiels;

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

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

### **La stratégie**

☛ « Stratégie » est un terme emprunté à l'art militaire. Une **stratégie** est l'approche adoptée dans le but de remporter une guerre. 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 d'une entreprise est l'affaire du principal dirigeant (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 sont 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, cette question 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, 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 peu d'importance donnée à la planification à partir des années 80 n'a pas signifié le renoncement à une telle 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.

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...

### **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 de plus en plus incertain ?

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

☛ **Certains auteurs**<sup>3</sup> 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** porte sur les avènements possibles d'une communauté humaine, 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.

☛ D'un autre point de vue, 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 infrastructurels.

☛ La **planification stratégique** est donc 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 obtenus**.

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

☛ Du point de vue institutionnel, 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 termes. 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).

---

▪ <sup>3</sup> Un guide pour les réflexions prospectives en Afrique. Futurs africains, Karthala et Futuribles, 2001

*Bien que toutes les définitions traduisent les caractéristiques essentielles de la planification stratégique, il convient de retenir les deux dernières qui sont beaucoup plus explicites..*

### **Plan stratégique**

Produit de la planification stratégique, le plan stratégique détermine la ligne d'action générale de l'organisation : orientations, ligne de pensée couvrant une période généralement de trois à cinq ans. C'est un outil de gestion, d'anticipation, de coordination et de mobilisation de ressources.

Le plan stratégique s'élabore en connaissant d'abord la mission et la vision de l'organisation ainsi que l'objectif qu'elle poursuit ; puis en identifiant le ou les problèmes ou les éléments majeurs empêchant la réalisation de l'objectif et enfin en élaborant les stratégies qui seront un guide à l'action pour les années à venir.

### **Planification opérationnelle**

La planification opérationnelle qui aboutit au **plan opérationnel**, est un processus qui consiste à définir pour une durée de trois à cinq ans, 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 ?). Cette élaboration suit les étapes suivantes :

- définir clairement les sous objectifs et les résultats attendus ;
- définir les zones de performance ;
- définir les postes de travail ;
- définir les activités à réaliser ;
- définir le personnel requis ;
- définir les critères d'évaluation ;
- indiquer la date d'évaluation;
- identifier les actions correctives ;
- etc.

### **Plan d'action**

Le plan d'action est essentiellement annuel et c'est la traduction des objectifs (sous objectifs) en termes d'activités et de programmes précis accompagnés par des budgets conséquents. Le plan d'action comprend généralement :

- les objectifs annuels ;
- le plan d'opération annuel ;
- le budget annuel ;

- les résultats clés attendus des services/départements... ;
- les rapports de performance, révisions et actions correctives.

**Mission** : c'est la raison d'être d'une organisation, l'aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre, ses rôles et responsabilités. Pourquoi l'organisation est constituée ? Pourquoi on tient à exister ? Qu'est ce qu'on veut en existant ? La mission permet de déterminer les buts et fixer les objectifs.

L'énoncé d'une mission est en général une phrase ou un paragraphe qui formule cette raison d'être. En principe la formulation d'une mission devrait intégrer des éléments de réponse aux questions fondamentales suivantes :

- pourquoi l'organisation existe-elle (la raison d'être) ?
- Quelles sont les valeurs auxquelles les employés s'identifient ;
- Quels sont les comportements et standards qui renforcent les valeurs de l'organisation ?
- Quelles sont les compétences distinctives ainsi que la position compétitive de l'organisation (stratégie).<sup>4</sup>

**Exemple :**

« La mission du SSN est de produire l'ensemble des informations fiables indispensables, à la formulation, au suivi et à l'évaluation des politiques, programmes et projets de développement. Le SSN devra également prendre en compte les besoins des autres utilisateurs que sont le secteur privé et la société civile. Cette mission se réalisera à divers échelons : central, sectoriel et régional »<sup>5</sup>.

**Vision :**

Le concept « vision » désigne tantôt un point de vue, tantôt une perspective d'ensemble, tantôt une cible à atteindre, tantôt une logique sous-jacente à l'action ou la capacité de voir large.

Dans le cas d'espèce, le concept « vision » renvoie à une image de l'organisation telle qu'on veut qu'elle devienne dans l'avenir. « La vision cherche à bâtir une image forte de l'état auquel on souhaite aboutir dans l'avenir et représente souvent une rupture avec le passé et le présent »<sup>6</sup>. C'est un engagement politique qui s'inscrit dans la durée. C'est une déclaration

<sup>4</sup> Systemic Business Performance. Article 008 : Misez sur la mission

<sup>5</sup> République de Guinée. Ministère du Plan et de la coopération. Institut National de la Statistique. Synthèse réalisée par le STP. Page 56

<sup>6</sup> Guide pour l'élaboration d'une stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS), PARIS21

<sup>6</sup> République de Guinée. Ministère du Plan et de la coopération. Institut National de la Statistique. Synthèse réalisée par le STP. Page 56

d'intention, mais pas un slogan creux. Pour bien décrire l'image souhaitée, l'énoncé de la vision doit être précis, positif et inspiré ; et donner de l'énergie.

La formulation de la vision doit partir des problèmes et défis auxquels l'organisation est confrontée et des aspirations des utilisateurs, notamment du chef de file de l'organisation

### **Exemple :**

« ...se doter d'un système statistique national cohérent, bien coordonné et disposant de capacités de production et de diffusion d'informations fiables et apte à répondre aux besoins sans cesse croissants de l'ensemble des utilisateurs. Le système qui sera mis en place devra répondre aux critères suivants :

- transparence : documentation des informations afin d'en faciliter la compréhension et l'utilisation ;
- indépendance scientifique ;
- qualité : informations produite selon les standards, méthodes scientifiques et règles déontologiques de la profession ;
- adaptabilité : flexible pour prendre en compte les nouveaux besoins »<sup>7</sup>.

**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.

### **Objectif**

Une bonne connaissance de l'existant suite au bilan diagnostic ainsi que la détermination de la mission de l'organisation donnent tous les éléments nécessaires pour la fixation de l'objectif. Fixer un objectif, c'est déterminer où nous voulons aller en termes de but, d'attentes, d'extrait.

Un objectif est un résultat 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. Il doit être créatif, tourné vers l'avenir et dans la mesure du possible « **SMART** », c'est-à-dire (**S**pécifiques, **M**esurables, **A**tteignables, **R**éalistes et définis dans le **T**emps). Par exemple, augmenter les ventes de 10%, réduire la rotation du personnel de 22 à 15% en 2010.

---

7

Un objectif ainsi défini devient un critère pour le choix et l'évaluation des opportunités, des stratégies, des priorités, des ressources requises et de leurs allocations.

### **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 uniquement aux **symptômes** du problème amène à l'échec de la plupart des politiques de développement quel que 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 trois 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.

### **Hypothèses (ou suppositions)**

Les hypothèses décrivent les conditions qui sont importantes pour la réussite de l'intervention (projet, programme) mais que celle-ci ne peut maîtriser.

Les hypothèses sont des réponses à la question : « Quels sont les facteurs externes sur lesquels l'intervention n'a pas d'emprise et qui entravent la réalisation d'une intervention à effets durables ? ».

## **1.2. Les principes de la planification stratégique**

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

- elle consiste à affecter des ressources limitées pour satisfaire les besoins (souvent illimités et en compétition) ;
- elle demeure de 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 personnes 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.

### **1.3. L'utilité de la planification stratégique**

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

- interne
- externe

#### **1.3.1. Utilité 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 fixer et les actions optimales à entreprendre à court et à moyen termes ;
- identifier les moyens concrets pour coordonner les politiques et les activités à l'intérieur de l'organisation ;
- fournir un cadre de référence pour la gestion, particulièrement celle axée sur les résultats ;

- allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues dans le 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.

**1.3.2. Utilité 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 ;
- d'identifier les organisations qui mènent des activités dans le secteur d'action (les chefs de file, les bons deuxièmes, les organisations dépassées) ;
- d'évaluer la façon dont ces tendances influencent le jeu des opportunités et des menaces pour l'organisation ;
- de confirmer la valeur du positionnement actuel ou de déterminer un repositionnement futur de l'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.

#### **1.4. Conditions de réussite et limites de la planification stratégique**

##### **1.4.1. Les conditions de réussite de la planification stratégique**

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 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 un travail préliminaire avant les réunions afin que les participants arrivent préparés.

##### **1.4.2. Les limites de la planification stratégique**

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 l'organisation ;
- faire un choix intelligent sur la direction et la dimension des 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** :

- a) ajustez les étapes décrites dans ce document aux besoins spécifiques de l'organisation tout en tenant compte de la logique dans laquelle les étapes se suivent ;
- b) gardez un esprit ouvert! Ne craignez pas d'explorer de nouvelles voies ;
- c) assurez-vous des services d'un excellent spécialiste/conseiller en la matière.

## **CHAPITRE 2 : Les outils de la planification stratégique**

Il existe plusieurs outils pour réaliser la planification stratégique parmi lesquels on peut citer : (i) la programmation dynamique, (ii) la méthode ZOPP ou planification des interventions par objectif (PIPO), (iii) la méthode PPBS (planning, programming, budgeting system), (iv) la méthode du « cadre logique ». Cette dernière méthode qui est la plus utilisée de nos jours fera l'objet d'un développement dans ce module.

### **2.1. 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.

### **2.2. La méthode ZOPP ou planification des interventions par objectif (PIPO)**

Mise au point par la GTZ (coopération technique allemande), 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.

### **2.3. 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 pour 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 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.

## **2.4. La méthode du cadre logique**

La méthode du cadre logique qui est actuellement de plus en plus utilisée sera plus développée ci-dessous.

Le cadre logique a été conçu en 1969 par l'Agence pour le développement international des Etats unis (USAID) à la suite d'une analyse du système d'évaluation de projet où il a été constaté que la planification courante était imprécise, la gestion n'était pas bien définie par rapport aux responsabilités, et l'évaluation ne se faisait de façon cohérente.

Le cadre logique est donc un outil de gestion pour améliorer la planification et l'évaluation des projets. A partir de 1974, il est devenu partie intégrale du système de gestion de projets à l'USAID. Cet outil est actuellement utilisé par beaucoup d'organismes de développement. Le cadre logique présente les éléments essentiels pour comprendre et gérer une intervention de manière simple, systématique et compréhensible.

### **2.4.1. Description du cadre logique**

Le Cadre Logique<sup>8</sup> est une matrice composée de quatre colonnes interdépendantes. (Voir schéma ci-dessous). Ces différentes composantes sont :

- la description du projet (première colonne) ;
- les indicateurs objectivement vérifiables (deuxième colonne) ;
- les sources de vérification (troisième colonne) ;
- les hypothèses ou suppositions (quatrième colonne)

#### **➤ La description du projet**

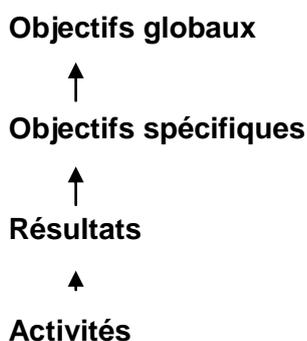
---

<sup>8</sup> CISL Séminaire sur la gestion et l'administration des projets d'éducation ouvrière sous les auspices du projet Pan-Africain. Gestion du cycle de projet et le cadre logique ; South Research : guide méthodologique GCP : doc 1 guide introductif

La première colonne du Cadre Logique donne une brève description du projet. Les objectifs que le projet se propose d'atteindre sont localisés dans cette colonne. L'objectif majeur est appelé « objectif spécifique ». Il est situé dans la deuxième rangée. Placés dans la première rangée, les objectifs globaux sont des objectifs larges qui expliquent pourquoi le projet revêt une importance pour une société donnée. Notons qu'il peut s'agir d'un seul objectif global. Ainsi l'objectif spécifique va contribuer à la réalisation des objectifs globaux. Ce qui est important à faire remarquer c'est le lien qui existe entre les objectifs globaux et l'objectif spécifique.

**Les résultats** sont mentionnés dans la troisième rangée. Ceux-ci décrivent les avantages ou les bénéfices que le projet doit générer pour atteindre l'objectif spécifique. La quatrième rangée contient les activités qui seront mises en œuvre par le projet afin d'atteindre les résultats escomptés.

Les quatre niveaux sont intimement liés et la logique de la première ligne se lit comme suit : si les activités sont mises en œuvre, les résultats correspondant seront atteints. Si les résultats sont atteints, l'objectif spécifique du projet aura été réalisé et, ainsi, le projet aura contribué à la réalisation des objectifs globaux. Le lien logique entre les quatre niveaux d'objectifs peut être visualisé comme suit :



#### ➤ **Les hypothèses (suppositions)**

Chaque projet s'implante dans un contexte large. Pour le gestionnaire d'un projet, il est primordial d'analyser continuellement les changements dans ce large environnement. En effet, certaines données peuvent influencer négativement le projet, alors que celui-ci peut ne pas avoir une maîtrise directe sur elles. C'est pourquoi, il est important d'identifier ces données liées au contexte durant le suivi. On les place dans la quatrième colonne du Cadre Logique.

Appelées hypothèses ou suppositions, elles doivent être formulées sous forme positive. Elles seront probablement réalisées par une tierce partie.

Il y a trois niveaux d'hypothèses dans le Cadre Logique. Elles se situent dans la quatrième colonne, aux niveaux correspondant respectivement à l'objectif spécifique, aux résultats intermédiaires et aux activités (en cas de besoin) au dernier niveau. Les suppositions ou conditions préalables situées au niveau des activités, doivent être remplies pour que le projet puisse démarrer.

La relation entre la description du projet (première colonne) et les suppositions (dernière colonne) se lit comme suit :

- si les conditions préalables sont remplies, et si les suppositions correspondantes aux activités sont favorables, alors ces dernières devraient pouvoir être exécutées suivant le plan arrêté,
- si les activités prévues sont exécutées et les conditions sont remplies à ce niveau, alors les résultats intermédiaires devraient être atteints,
- si les résultats intermédiaires sont atteints et les suppositions à ce niveau remplies, alors l'objectif spécifique devrait être atteint, et
- une fois que l'objectif spécifique est atteint et les suppositions à ce niveau remplies, alors le projet va contribuer à la réalisation des objectifs globaux.

On peut illustrer cette logique par le tableau ci-après :

Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses /suppositions
Objectifs globaux			
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités			
			Conditions préalables

### ➤ Les indicateurs

Les indicateurs servent à clarifier les objectifs à atteindre et à mesurer les résultats effectivement obtenus. Ils sont placés dans la deuxième colonne du Cadre Logique au même niveau que les objectifs ou les résultats auxquels ils se réfèrent. Les indicateurs servent à un double objectif. Premièrement, ils obligent les différentes parties impliquées dans un projet à définir le plus précisément possible les objectifs sur lesquels ils se sont convenus. De cette façon, toutes les parties seront tenues de clarifier leurs besoins ; ce qui va rehausser le niveau de négociation entre elles. Deuxièmement, les indicateurs dans le Cadre Logique peuvent être formulés de telle sorte qu'ils soient objectivement vérifiables. Ce qui va faciliter les processus de suivi et d'évaluation. Les indicateurs doivent décrire aussi concrètement que possible l'objectif auquel ils se réfèrent.

### ➤ Les sources de vérification

Les moyens ou les sources d'informations nécessaires pour obtenir les données sur les indicateurs sont mentionnés dans la troisième colonne du Cadre Logique. *Il est important de les définir déjà durant la phase d'étude du projet parce qu'ils impliquent des activités spécifiques qui doivent être planifiées et budgétisées*

**Voici un exemple de résultat, d'indicateur et de source de vérification :**

**Résultat**

Formation en management des Instituts nationaux de statistique dispensée dans les écoles de statistique d'Abidjan, de Dakar et de Yaoundé.

**Indicateur**

Un projet organise, à partir de sa quatrième année, une semaine d'un cours sur le management des Instituts nationaux de statistique (30 heures). Il est suivi par 20 participants de niveau ISE. A la sortie de l'école, ces personnes sont recrutées dans le secteur privé, dans le secteur public et dans les universités. Ensuite, 80% de ceux qui ont terminé sont engagés dans le secteur de la statistique.

**Source ou moyen de vérification de l'indicateur de l'exemple :**

Rapport détaillé sur le cours (y compris par exemple le curriculum, le nom et la fonction actuelle des participants).

➤ **Les moyens et les coûts**

La dernière case de la colonne des indicateurs et la dernière case de la colonne des sources de vérification contiennent respectivement les indications générales sur les moyens et les ressources du projet (les ressources humaines, l'équipement, ...) et le budget correspondant (il faut indiquer la contribution de chaque partenaire).

**2.4.2. Objectif et importance du cadre logique**

L'objectif du cadre logique 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.

La présentation du projet sous forme de Cadre logique permet d'apprécier les facteurs de qualité et de réussite, notamment la pertinence, la faisabilité, la durabilité et l'efficacité.

On les apprécie en tâchant de répondre aux questions suivantes :

- la pertinence du projet : est-ce que le projet répond à des objectifs préalablement définis, ou est-ce une mesure prise compte tenu du contexte dans lequel le projet évolue ?
- la faisabilité du projet : est-ce que les activités envisagées peuvent être exécutées avec les moyens proposés ? Est-ce que ces activités garantissent effectivement les résultats escomptés ? Est-ce que ces résultats vont mener à la réalisation de l'objectif spécifique ? Est-ce que les suppositions sont réalistes ?
- une analyse de la durabilité du projet : les bénéficiaires du projet ont-ils des chances de continuer une fois que le support extérieur sera arrêté ?
- une appréciation de l'efficacité du projet : le rapport entre les intrants ou coûts engagés et les bénéficiaires ou résultats (output), est-il raisonnable ?

Une fois que le projet aura démarré, les facteurs de qualité et de réussite énoncés plus haut devront être constamment contrôlés à travers le suivi de l'exécution du projet. Celui-ci doit être continuellement réadapté aux nouvelles constatations en fonction des changements dans l'environnement. Comme nous l'avons déjà dit plus haut, le suivi consiste à contrôler constamment si toutes les activités sont exécutées comme programmées, à mesurer (par le moyen des indicateurs et la vérification des ressources) si les résultats intermédiaires sont atteints suivant l'évolution des facteurs liés au contexte tels que précisés dans la colonne des suppositions. Dans beaucoup de cas, des changements seront nécessaires et le schéma réadapté.

La deuxième et la troisième colonne du cadre logique (les indicateurs et les sources de vérification) contiennent les informations qui constituent la base de l'évaluation.

Les données présentées dans le cadre logique vont faciliter la définition des termes de références, pour les évaluations.

### **2.4.3. Les limites du cadre logique**

Le cadre logique ne remplace pas les autres instruments de gestion. Il synthétise uniquement l'aboutissement d'un processus de réflexions et de négociations. Ainsi, la qualité et son contenu

dépendront beaucoup de la façon dont le processus a été conduit et du savoir-faire des personnes impliquées dans ce processus. Comme tel, le cadre logique donnera peu d'indications sur le processus. Des documents de support seront dès lors nécessaires pour fournir une information exhaustive sur le processus conduisant vers la définition du cadre logique.

Ultérieurement, l'usage du cadre logique peut conduire aisément à un plan-type. Cette approche implique que, si le plan du projet formulé a été accepté par les principales parties concernées, son contenu ne pourra plus changer sous réserve d'une entente préalable.

Il est important de noter que toutes les initiatives de développement s'opèrent dans un contexte en continuel changement. En effet, dans certains cas, on observe que, entre le moment de la planification du projet et son démarrage, des facteurs du contexte peuvent déjà avoir changés. Ceci oblige les initiateurs des projets à opérer constamment des réadaptations suivant les circonstances.

Les limites dans l'usage du cadre logique peuvent être surmontées s'il est englobé dans une gestion de cycle de projet. Cette approche permet d'intégrer au plan, en plus des données extérieures, de nouvelles données et expériences acquises durant le cycle du projet. C'est une approche souple et transparente qui permet des réadaptations en cas de besoin.

#### **2.4.4. Le principe directeur du cadre logique**

Le principe directeur du cadre logique consiste à établir deux types de logique : ***la logique verticale ou logique d'intervention et la logique horizontale.***

Selon **la logique verticale ou logique d'intervention**, dans un premier temps, 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. 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** permet de suivre à chaque niveau, la mesure dans laquelle les prévisions ont été ou non effectivement atteintes. La logique horizontale utilise des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) pour décrire les objectifs et les résultats afin de suivre la progression vers leur utilisation. Elle précise aussi les sources de vérification.

**Logique verticale et logique horizontale** sont réunies dans une matrice avec dans la dernière colonne, les hypothèses. Les cases de la matrice 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

#### 2.4.5. 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 cause à effet** que l'on peut établir entre ces états négatifs ?
- quels sont alors les objectifs et les différentes stratégies permettant de les juguler ?

- quels sont les groupes intéressés ?

**Les problèmes** seront alors hiérarchisés suivant la logique cause-effet, et on les présentera sous forme de **diagramme des problèmes ou arbre des problèmes** en plaçant les causes en dessous des effets.

## EXEMPLE

### EXTRAIT DE L'ETAT DES LIEUX DU SYSTÈME STATISTIQUE NATIONAL DU MALI

Le diagnostic du Système Statistique National (SSN) a permis de déceler des problèmes qui entravent son bon fonctionnement. On peut citer entre autres:

**a) La persistance des lacunes institutionnelles :**

- la création de structures décentralisées (CPS entre autres) s'est traduite par des recoupements de missions avec la DNSI. Les textes de création ne précisent pas comment les CPS par exemple doivent collaborer avec la DNSI, structure centrale de statistique ;
- Les CPS créées ne couvrent pas tous les secteurs de l'activité économique<sup>9</sup>.

**b) L'absence d'une véritable politique de ressources humaines :**

Tout utilisateur est appelé à combiner des données statistiques. Cela doit se faire cependant dans le respect des normes et procédures techniques admises par les spécialistes. Or, la situation actuelle du Mali dénote un manque cruel de statisticiens. Pour preuve, on peut relever le déficit actuel de la DNSI en cadres supérieurs et intermédiaires et l'absence de statisticiens dans la plupart des structures de production statistique de l'administration (Selon le résultat de l'enquête réalisée en 2000 auprès des producteurs de statistiques, 59% des structures font des travaux de conception et de réalisation sans l'assistance d'un statisticien).

Le déficit en personnel du Système Statistique National (SSN) tient à :

- l'arrêt quasi total de la formation de statisticiens ;
- l'absence de plan de carrière pour le statisticien ;
- le manque de compétitivité de la Fonction Publique malienne par rapport au profil de statisticien.

1. En plus de la formation des statisticiens, il convient de prendre en compte celle des utilisateurs en tant que collaborateurs dans le domaine statistique, dans la mesure où leurs besoins doivent être ciblés de plus près et que l'usage qu'ils font de l'information statistique le soit dans les règles de l'art.

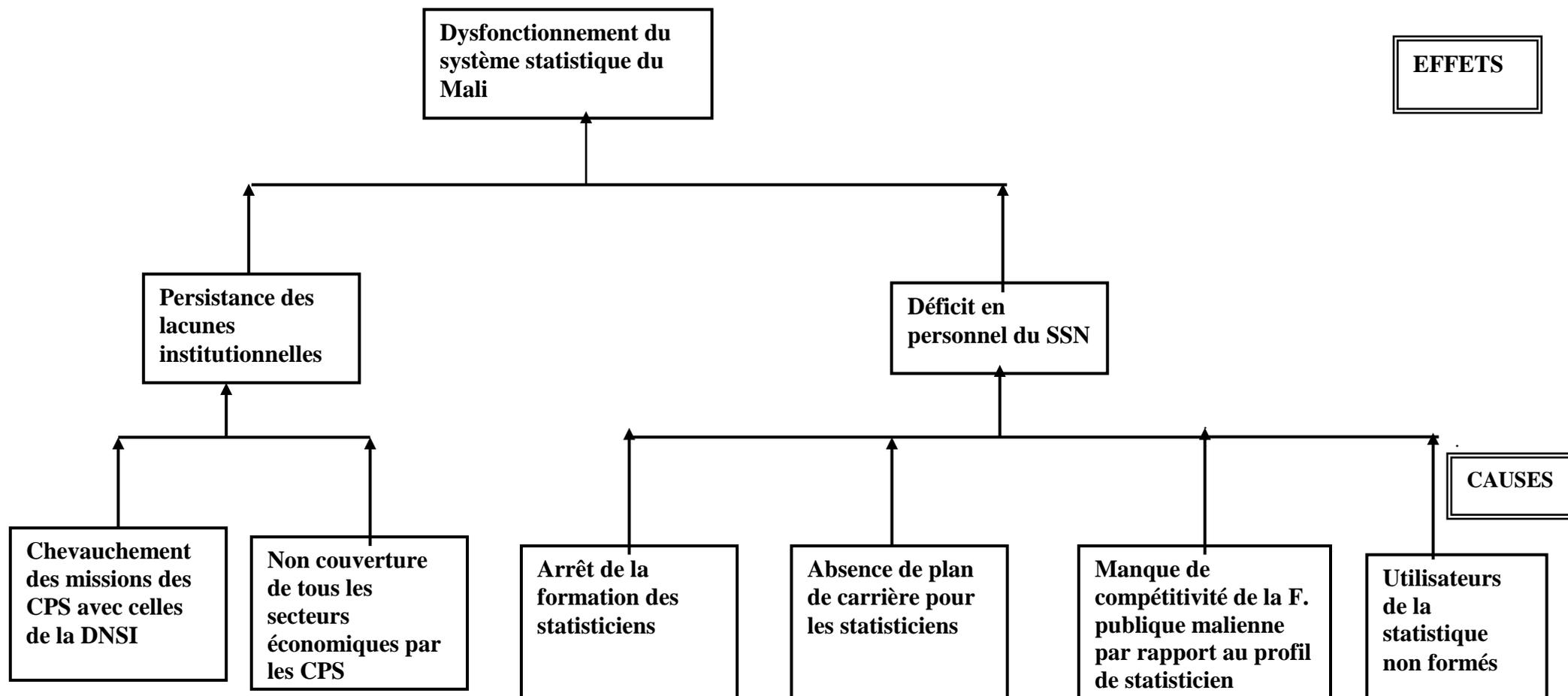
**La hiérarchisation des problèmes est visualisée par le schéma ci-après**

<sup>9</sup> La relecture des textes des CPS est en cours



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

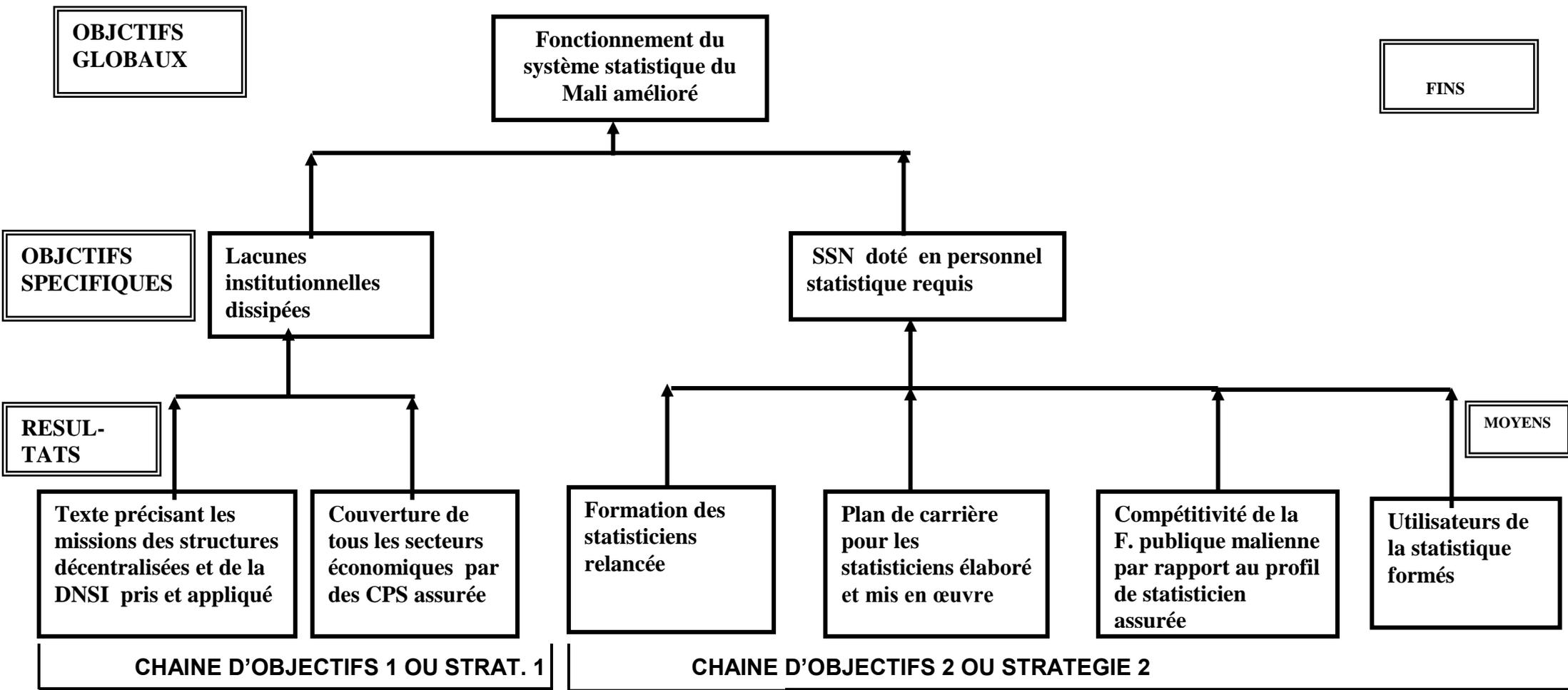
DIAGRAMME DES PROBLEMES



• **L'identification des objectifs s'opère en traduisant les états négatifs en états positifs atteints, et les relations de cause-effet 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.

## DIAGRAMME DES OBJECTIFS



#### ◀ 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. Rappelons que ce sont des données qui peuvent influencer négativement le projet, alors que celui-ci peut ne pas avoir une maîtrise directe sur elles (« elles » mis pour qui ?). On les place dans la dernière colonne du Cadre logique. Elles sont formulées sous une forme positive.

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 avec les hypothèses:

### CONSTRUCTION DE LA LOGIQUE VERTICALE POUR LA STRATEGIE 2 DU DIAGRAMME DES OBJECTIFS

LOGIQUE VERTICALE		HYPOTHESE
<b>OBJECTIF GLOBAL</b>	Fonctionnement du système statistique du Mali amélioré	
<b>OBJECTIF SPECIFIQUE</b>	SSN doté en personnel statistique requis	Le personnel formé est recruté et maintenu dans le SSN
<b>RESULTAT 1</b>	Formation des statisticiens relancée	Les candidats réussissent au concours d'entrée dans les écoles de statistique
<b>RESULTAT 2</b>	Plan de carrière pour les statisticiens élaboré	Le plan de carrière est appliqué
<b>RESULTAT 3</b>	Compétitivité de la Fonction publique malienne par rapport au profil de statisticien assurée	Les conditions pour retenir les ressources humaines nationales (statistique) dans les services nationaux sont créées et appliquées
<b>RESULTAT 4</b>	Utilisateurs de la statistique formés	Les séminaires de formation sont régulièrement organisés et

LOGIQUE VERTICALE		HYPOTHESE
		les utilisateurs participent aux sessions de formation
<b>ACTIVITES POUR LE RESULTAT 1</b>	Elaboration et mise en œuvre d'un projet de formation des statisticiens	Les ressources financières pour élaborer un programme de formation et assurer la bonne mise en œuvre du projet sont disponibles
<b>ACTIVITES POUR LE RESULTAT 2</b>	Elaboration et mise en œuvre d'un plan de carrière des ressources humaines statisticiennes	L'Etat applique le plan de carrière
<b>ACTIVITES POUR LE RESULTAT 3</b>	Elaboration des textes réglementaires	L'Etat applique les textes réglementaires
<b>ACTIVITES POUR LE RESULTAT 4</b>	Elaboration et mise en œuvre d'un programme de formation (PDF) des utilisateurs de la statistique	Les ressources financières pour élaborer un PDF et assurer la bonne mise en œuvre du programme sont disponibles

**NB.** Les activités inscrites dans le cadre logique sont déterminées à partir des objectifs complétés par les études techniques adéquates.

#### 2.4.6. 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 :**

## CONSTRUCTION DE LA LOGIQUE HORIZONTALE POUR LA STRATEGIE 2 DU DIAGRAMME DES OBJECTIFS

OBJECTIFS/RESULTATS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION
<b>OBJECTIF GLOBAL :</b> Fonctionnement du système statistique du Mali amélioré	Système statistique plus dynamique et doté d'un secrétariat permanent	Rapport d'activité du Comité de coordination statistique et informatique
<b>OBJECTIF SPECIFIQUE :</b> SSN doté en personnel statistique requis	Nombre d'agents recrutés dans les structures par catégorie et spécialité	Rapport d'activité du Comité de coordination statistique et informatique
<b>RESULTAT 1 :</b> Formation des statisticiens relancée	Nombre de statisticiens formés après un an de la mise en œuvre du programme de relance	Rapport d'activité du Comité de coordination statistique et informatique
<b>RESULTAT 2 :</b> Plan de carrière pour les statisticiens élaboré	Le plan de carrière	Rapport d'activité du Comité de coordination statistique et informatique
<b>RESULTAT 3 :</b> Compétitivité de la F. publique malienne par rapport au profil de statisticien assurée	Textes réglementaires élaborés et appliqués	Rapport d'activité du Comité de coordination statistique et informatique
<b>RESULTAT 4 :</b> Utilisateurs de la statistique formés	Nombre d'utilisateurs de la statistique formés	Rapports de formation

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

	LOGIQUE INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
<b>OBJECTIF GLOBAL</b>	Fonctionnement du système statistique du Mali amélioré	Système statistique plus dynamique et doté d'un secrétariat permanent	Rapport d'activité du Comité de coordination statistique et informatique	
<b>OBJECTIF SPECIFIQUE</b>	SSN doté en personnel statistique requis	Nombre d'agents recrutés dans les structures par catégorie et spécialité	Rapport d'activité du Comité de coordination statistique et informatique (CCSI)	Le personnel formé est recruté et maintenu dans le SSN
<b>RESULTATS</b>	1. Formation des statisticiens relancée	Nbre.de statist. formés après un an du programme de relance	Rapport d'activité du CCSI	Les ressources fin. pour élaborer un PDF et le mettre en œuvre sont disponibles
	2. Plan de carrière pour les statisticiens élaboré	Le plan de carrière	Rapport d'activité du CCSI	L'Etat applique le plan de carrière
	3. Compétitivité de la F. P. malienne par rapport au profil de statisticien assurée	Textes réglementaires élaborés et appliqués	Rapport d'activité du CCSI	L'Etat applique les textes réglementaires
	4. Utilisateurs de la statistique formés	Nbre d'utilisateurs formés	Rapports de formation	<b>Les formations sont organisées et les utilisateurs y participent</b>
	<b>ACTIVITES</b>	1. Elaboration et mise en œuvre d'un projet de formation des statisticiens	Cabinet de formation	X USD dans le budget
	2 Elaboration et mise en œuvre d'un plan de carrière des r/h statisticiennes	Cabinet en développement des ressources humaines	X USD dans le budget	
	3. Elaboration des textes réglementaires	Bureau d'études juridiques	X USD dans le budget	
	4. Elaboration et mise en œuvre du PDF des utilisateurs de la statistique	Cabinet de formation	X USD dans le budget	

## **CHAPITRE 3 : Le processus d'élaboration des plans stratégiques, opérationnels et des plans d'action**

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

- la définition de la mission de l'organisation ;
- la réalisation de l'état des lieux ;
- la définition du problème ;
- la fixation des objectifs ;
- la formulation des stratégies alternatives ;
- l'élaboration des activités pour chacune des stratégies (plan opérationnel) ;
- l'élaboration du plan d'action.

### **3.1. Définition 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.

### **3.2. La réalisation de l'état 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) œuvrons-nous réellement ?
- jusqu'à quel point notre ou nos produits ou services donnent satisfaction aux besoins de l'organisation ?
- 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 fait par **la méthode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)**. Elle permet d'analyser l'environnement interne et externe de l'organisation :

- **au sein de l'organisation (environnement interne)** pour relever les forces et les faiblesses ;
- **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.

Les opportunités constituent le domaine d'action dans lequel l'organisation peut espérer jouir d'un avantage différentiel. Une organisation porteuse d'un projet aura un avantage différentiel lorsque ses compétences propres lui permettront d'exploiter une opportunité plus facilement que ses concurrents ; c'est-à-dire lorsqu'elle peut exploiter les facteurs clés avec succès plus facilement.

Les menaces correspondent à un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement externe. Une menace est d'autant plus grave qu'elle nuit fortement au projet et qu'elle a des chances de se réaliser.

Il est donc nécessaire de savoir si nos performances sont compatibles avec celles de l'environnement extérieur 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 ci-après).

### **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 sociopolitiques 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

### **3.3. La définition du ou des problèmes**

Nous pouvons alors passer à la définition du ou des problèmes. Il s'agit de tous les éléments qui empêchent ou pourraient empêcher la réalisation du projet comme on l'avait déjà mentionné plus haut. Citons à titre d'exemple un manque d'équipement, une faiblesse au niveau de la gestion, une pénurie de capitaux, une absence de ressources humaines.

### **3.4. La formulation de la vision et la fixation des objectifs de l'organisation**

La prise de conscience des caractéristiques propres de l'organisation (problème, défis...) ainsi que la détermination de sa mission nous donnent tous les éléments nécessaires pour la fixation des objectifs.

### 3.5. La formulation du plan stratégique

A la lumière des forces et faiblesses, des opportunités et menaces, et en tenant compte de la mission et vision de l'organisation ainsi que de l'objectif, 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.

### 3.6. La formulation du plan opérationnel

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

**Les sous objectifs** seront des objectifs précis pour chacune des stratégies 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 efficacité 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.

### 3.7. L'élaboration du 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 ».*

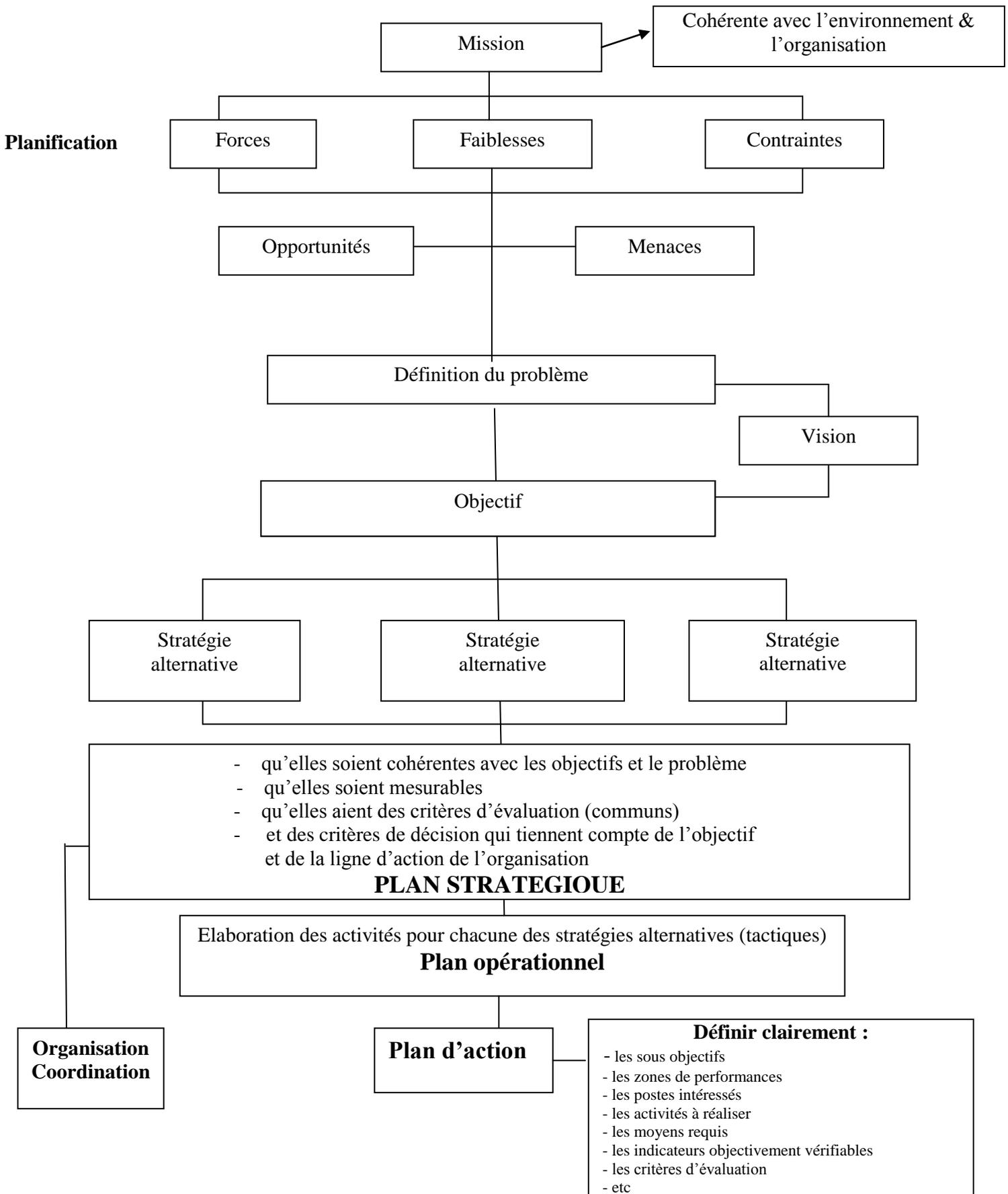
Le plan d'action est essentiellement annuel et c'est la traduction des objectifs/sous objectifs en termes d'activités et de programmes précis pour chacun des services/département de l'organisation.

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.

**SCHEMA DU PROCESSUS D'ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE**



**DEUXIEME PARTIE**  
**APERCU SUR LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS**

**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, notamment des stratégies nationales de développement de la statistiques.

## CHAPITRE I : Contexte, fondements, nature et portée de la gestion axée sur les résultats

### 1.1. Contexte et fondements

Partout dans le monde, le secteur public est, depuis la moitié des années 90 soumis à une pression exigeant davantage d'efficacité et davantage de comptes à rendre. En conséquence, un grand nombre de gouvernements a adopté **la gestion axée sur les résultats de développement (GRD)**, connu également sous le nom de **gestion axée sur les résultats » (GAR), comme approche de gestion**.<sup>10</sup> Ceci est également le cas dans le secteur du développement et de la coopération internationale. L'efficacité et l'obligation de rendre compte, se trouvent en tête de liste sur les agendas des bailleurs de fond, des gouvernements partenaires, des organisations non gouvernementales, des associations, etc. L'agenda des résultats actuels est issu des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Depuis la conférence de Monterrey en 2002 et les tables rondes internationales de Marrakech et de Paris sur les résultats et l'efficacité de l'aide, la communauté de développement s'est mobilisée en faveur d'une obtention maximale des résultats.

Les partenaires ne s'intéressent plus uniquement aux activités organisationnelles et aux extrants. Comment définir avec le plus de rigueur possible les objectifs poursuivis par les politiques, projet et programmes de développement, de concert avec toutes les parties prenantes ? Les politiques, plans, programmes et projets ont-ils mené aux résultats et réalisations souhaités ? Comment peut-on confirmer qu'on se trouve bien sur la bonne voie ? Comment savoir si des problèmes vont survenir en cours de route ? Comment peut-on les corriger à un moment précis ? Comment mesurer le progrès accompli et les résultats obtenus ? Comment faire la différence entre le succès et l'échec ? Comment améliorer la performance de ces politiques, projets et programmes ? Voilà le type de préoccupations et de questions qui sont soulevés par les partenaires et auxquelles *les gouvernements s'efforcent partout de répondre en s'appuyant sur la gestion axée sur les résultats de développement*.

---

<sup>10</sup> **Nuance entre GRD et GAR** : *Si la gestion axée sur les résultats du développement (GRD) s'applique à l'échelle de l'économie nationale, la gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche qui vise à apporter d'importantes modifications au mode de fonctionnement des organisations, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance exprimée par les résultats. Elle comporte un cadre et des outils de gestion qui facilitent la planification stratégique, la gestion des risques, le suivi de la performance et l'évaluation. Elle vise principalement à améliorer les capacités d'apprentissage de l'organisation et à permettre à cette dernière de s'acquitter de son obligation de rendre compte par la présentation de rapport sur la performance (D'après Meier, 2003).*

## **Les initiatives et les pressions pour le changement sur le plan international**

Il existe de plus en plus d'initiatives à l'échelle internationale et de pressions qui incitent les gouvernements à adopter des systèmes de gestion publique orientés vers les réformes et, par-dessus tout, vers l'atteinte des résultats. Nous rappelons ici deux d'entre elles :

- les Objectifs du millénaire pour le développement ;
  - l'initiative en faveur des pays pauvres et très endettés.
- **Les Objectifs du millénaire pour le développement** comptent parmi les initiatives les plus ambitieuses à l'échelle mondiale visant à adopter une démarche axée sur les résultats pour réduire la pauvreté et améliorer le niveau de vie des populations. Les huit objectifs détaillés ont été adoptés par 189 pays membres des Nations unies et par plusieurs organisations internationales. Il s'agit d'une série de buts que la communauté internationale (aussi bien les pays développés que les pays en développement) se doit d'atteindre d'ici 2015.

Ce nouveau programme insiste sur la nécessité de mesurer les résultats du financement de l'aide. Les OMD comprennent certains éléments de l'approche de suivi et d'évaluation axés sur les résultats. Par exemple, les cibles des OMD ont été transposées en une série d'indicateurs qui peuvent servir à mesurer le progrès.

- **L'initiative en faveur des pays pauvres et très endettés.** En 1996, la Banque mondiale et le Fonds monétaire international ont proposé l'initiative en faveur des pays pauvres et très endettés (PPTE), la première approche exhaustive visant à réduire la dette extérieure des pays les plus pauvres et endettés de la planète. L'initiative PPTE vise également à soutenir les efforts de réduction de la pauvreté, à stimuler la croissance économique par l'entremise du secteur privé et à améliorer les indicateurs sociaux des pays concernés. Comme conditions à un allègement de la dette (et en accord avec les OMD), les gouvernements bénéficiaires doivent être capables de suivre, d'évaluer et de produire des rapports sur les efforts en cours et les progrès en vue de réduire la pauvreté. Ceci passe par l'élaboration et la mise en œuvre des cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté.

## **Des rencontres de haut niveau et événements internationaux sur comment procéder pour arriver à des résultats en matière de développement**

Après l'adoption des OMD en 2000, une série de rencontres de haut niveau et d'évènements internationaux ont permis de déterminer comment procéder pour arriver à des résultats en matière de développement :

- en 2002, la conférence de Monterrey (Mexique) sur le financement. Au cours de cette rencontre, les participants ont analysé les exigences financières et opérationnelles à respecter pour matérialiser les résultats du développement ;
- en 2002, la première table ronde sur la GAR tenue à Washington a fait ressortir que la GAR est un volet essentiel à l'amélioration de l'efficacité de l'aide ;
- en 2003, des représentants de la communauté internationale se sont rencontrés à Rome lors du forum de haut niveau sur l'harmonisation et l'alignement de l'aide ;
- en 2004, la Table ronde de Marrakech qui a traité des questions de planification et de statistique. En effet, dans le mémorandum de Marrakech, il a été retenu que : « Pour obtenir de meilleurs résultats de développement, il faut mettre en place des systèmes de gestion et des capacités en mesure de placer les résultats au cœur de la planification, de l'exécution et de l'évaluation. Pour orienter le processus de développement dans le sens des objectifs qu'ils ont définis, **les pays doivent disposer d'une meilleure capacité de planification stratégique, de gestion responsable, d'analyse statistique, de suivi et d'évaluation. ...** » ;
- en 2005, a eu lieu la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide ;
- en 2007, la troisième table ronde sur la gestion axée sur les résultats s'était tenue à Hanoi ;
- en 2008, le forum sur l'efficacité de l'aide s'était tenu à Accra

L'adoption de la GAR découle donc 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 toutes 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 de la production de résultats. L'adoption de la 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 portée 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 (Agence canadienne de développement international)**, 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.

**La GAR étant une nouvelle approche de gestion. Afin de mieux cerner en quoi la GAR est une approche de gestion différente de celle qui était communément utilisée avant elle, il faut comparer les deux colonnes ci-après :**

<b>AVANT</b>	<b>MAINTENANT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accent sur les objectifs poursuivis sans détermination précise au préalable des éléments constitutifs du changement recherché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accent sur <i>les résultats attendus des processus avec une détermination précise au préalable des éléments constitutifs du changement recherché.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On identifie un besoin ou un problème : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les femmes sont peu scolarisées</li> <li>▪ la nécessité d'éduquer les femmes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On identifie un besoin ou un problème: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les femmes sont peu scolarisées</li> <li>▪ la nécessité d'éduquer les femmes</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On trouve un moyen pour changer la situation : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projet d'éducation des femmes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On trouve un moyen pour changer la situation : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projet d'éducation des femmes</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On conçoit le projet sur la base d'objectifs et de sous objectifs précis à court, moyen et long termes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On conçoit le projet sur la base d'objectifs précis, <i>des résultats attendus à court, moyen et long termes ainsi que d'indicateurs précis de mesure de la performance</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On met en œuvre le projet avec une idée générale de ce à quoi devrait ressembler la fin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On met en œuvre le projet avec <i>une idée précise de ce à quoi devrait ressembler la fin</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A la fin du projet, on ne peut dire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A la fin du projet, <i>on sait exactement</i></li> </ul>

<b>AVANT</b>	<b>MAINTENANT</b>
exactement si le projet a réellement réussi ou pas (ou du moins quel est son degré de réussite)	<i>si le projet a réellement réussi ou pas (ou du moins on connaît son degré de réussite)</i>
➤ Gestion moins efficace de la performance	➤ <i>Gestion plus efficace et plus objective de la performance</i>
➤ Gestion moins ouverte à la flexibilité, à l'adaptation et aux situations imprévues	➤ <i>Gestion ouverte à la flexibilité et à l'adaptation et aux exigences dictées par l'évolution de la réalité du moment</i>
➤ Gestion s'inspirant peu des leçons de l'expérience	➤ <i>Gestion accordant de l'importance à l'interactivité (adaptation constante des processus aux exigences du terrain)</i>

## CHAPITRE 2 : Les concepts de base de la GAR

### 2.1. Définition 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.

*Ainsi, la Gestion axée sur les résultats peut se définir comme 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 est un concept basé sur le travail d'équipe et une approche participative qui cherche à lier 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.

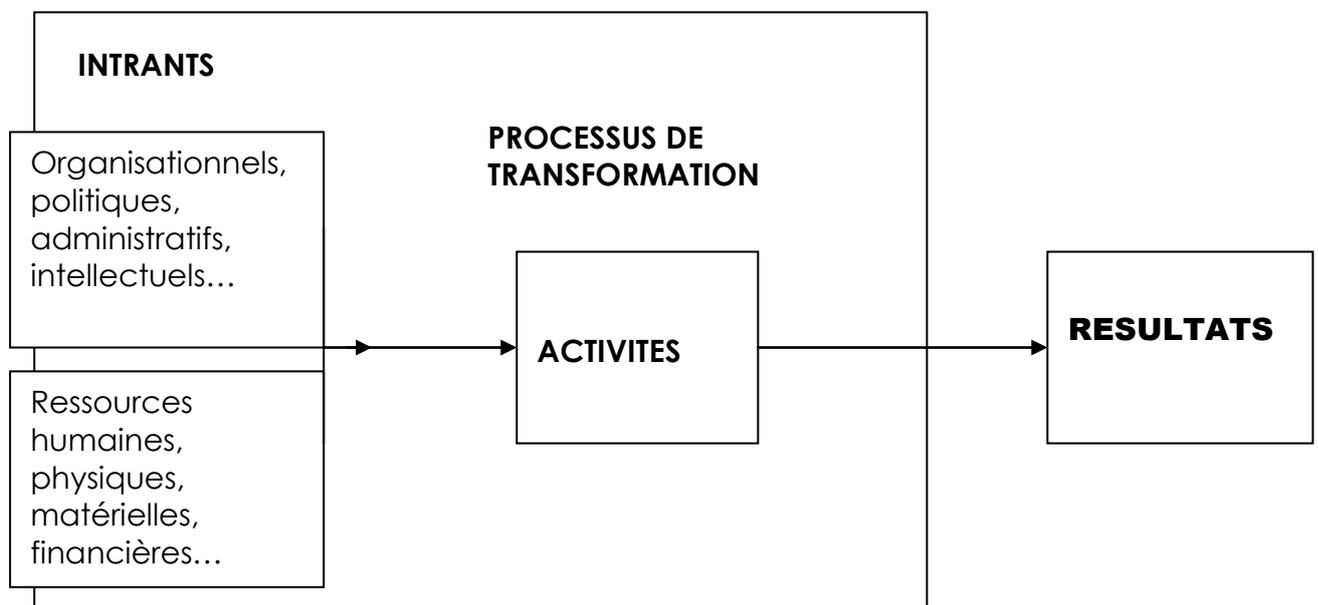
## 2.2. Les types de résultats

On distingue deux types de résultats : (i) les résultats opérationnels ; (ii) les résultats de développement.

### 2.2.1. Les résultats opérationnels

Les résultats opérationnels sont produits par la gestion des programmes/projets et sont constitués :

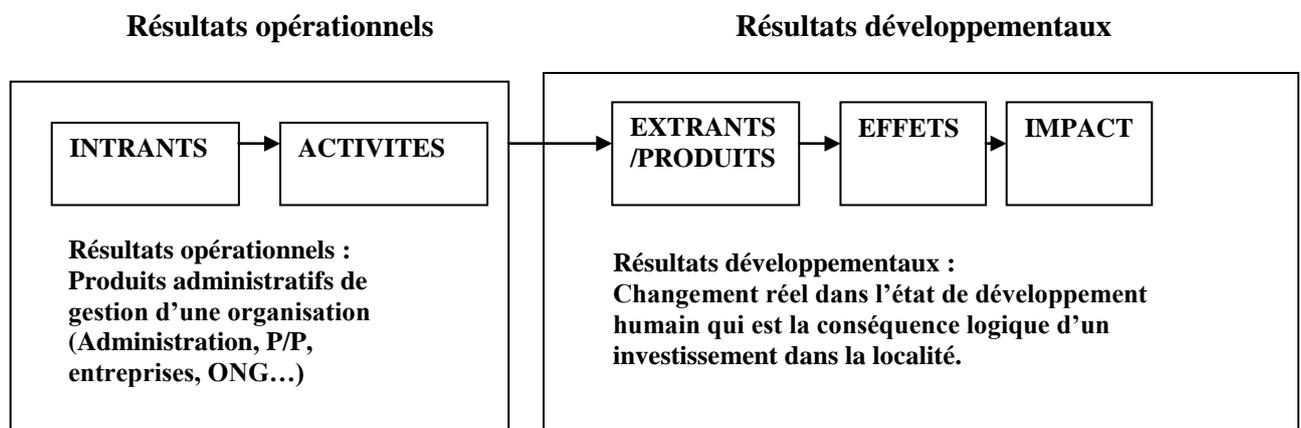
- d'intrants
- d'activités



### 2.2.2. Les résultats de développement

Les résultats de développement qui témoignent des changements réalisés au cours des différentes étapes d'un programme/projet 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.



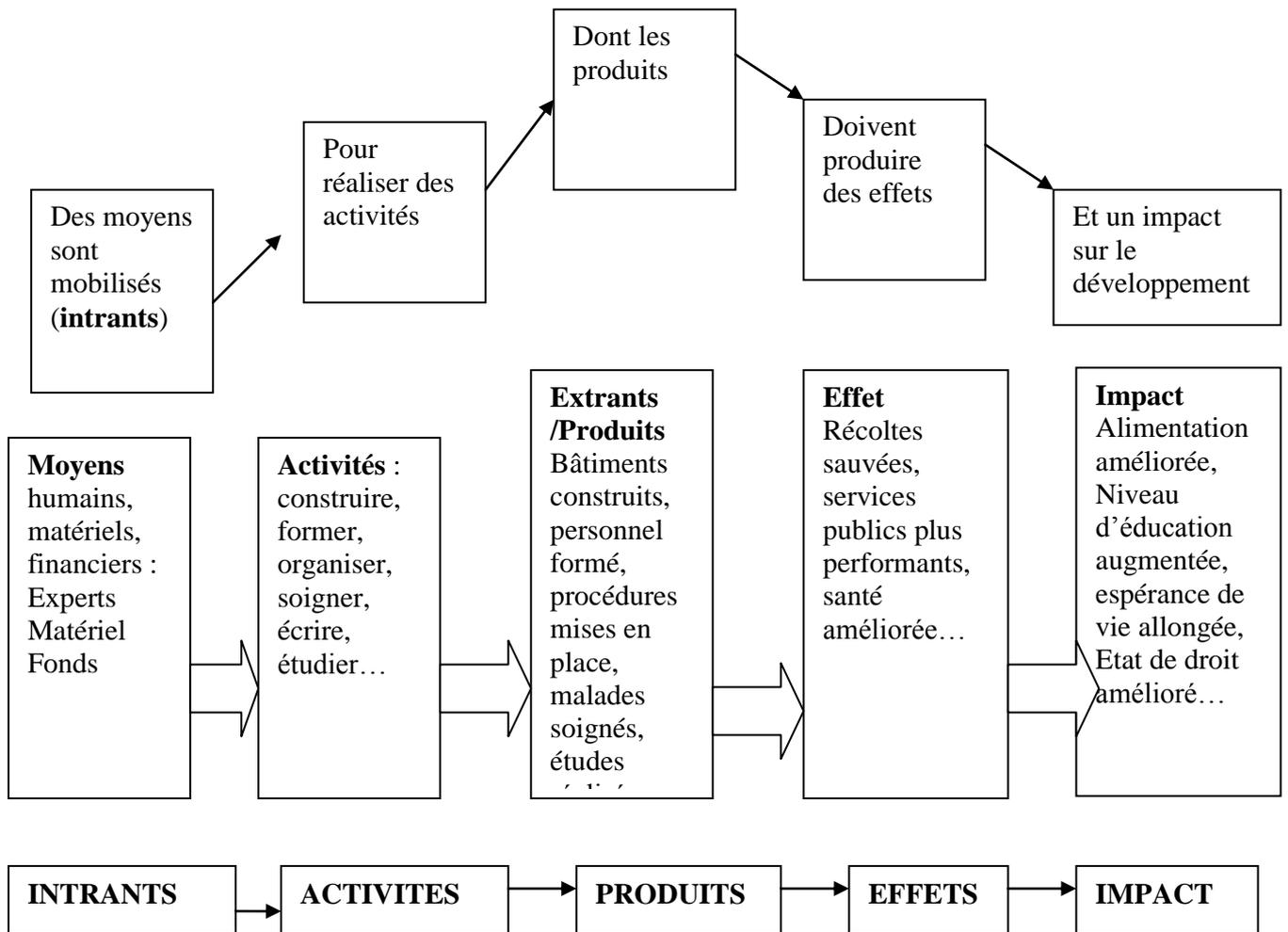
***L'énoncé du résultat doit exprimer le changement réel dans le développement humain, soit :***

- 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.

### **2.3. La 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.

## **CHAPITRE 3 : Principes de base, démarche et conditions essentielles d'une application efficace de la GAR**

### **3.1. Les principes de base**

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

#### **3.1.1. Les principes liés aux fondements de la GAR**

*Les trois premiers principes constituent les fondements mêmes de la nouvelle politique. Il s'agit des principes suivants : partenariat, responsabilité et transparence.*

##### **☛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.

### **3.1.2. Les principes liés aux modes d'application de la GAR**

Il s'agit de la simplicité, de l'apprentissage sur le tas et de l'application étendue.

#### ☛ **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.

### **3.2. La démarche 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

### **3.3. 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.

## **CHAPITRE 4 : Les instruments de mesure des résultats**

### **4.1. Le cadre de mesure de 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 mesure du 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 qui explique systématiquement ce qui est en cause et fournit un plan structuré de collecte, d'analyse et d'utilisation des données ainsi que de diffusion de l'information sur le rendement. Il précise, dit qui fera quoi, quand et comment.

## CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

Résultats	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsables	Destinataires
<b>Résultats de développement</b>	<b>Indicateurs de rendement</b>					
Impact						
Effet						
1						
2						
3...						
Extrants						
1						
2						
3						
...						
<b>Résultats d'opération</b>	<b>Indicateurs de processus (Activités)</b>					
Activités						
1						
2						
3...						
Intrants						
1						
2						
3....						

## 4.2. 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.

## 4.3. Quels sont les éléments clés d'un cadre de mesure du rendement ?

Le cadre de mesure du 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.

### ☛ 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.

### ☛ Méthodes et techniques de collecte des données

Le choix des différentes méthodes et techniques de collecte de données repose 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, autoévaluations, témoignages personnels, groupes de discussion, observation participative, études de cas, entrevues individuelles et de groupe, sondages, analyse documentaire du contenu, etc.

#### ☛ **Fréquence de la collecte des données**

Les gestionnaires doivent déterminer la fréquence de collecte de l'information ainsi que 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).

#### ☛ **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 ?

### **4.4. Les indicateurs de mesure**

#### **4.4.1. Définition et sélection 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 réalisation 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.

#### **4.4.2. Principes de base et caractéristiques 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** ;
- **économique**, 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.

#### 4.4.3. 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 les parties prenantes d'un projet/programme 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...
<b>Exemples</b>	
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.
Ratio hommes/ femmes dans les postes de	Perception des hommes vis-à-vis de la

décision dans les ministères.	participation des femmes aux activités.
	Adéquation entre les outils développés et la capacité d'absorption des bénéficiaires.

#### 4.4.4. Les dimensions du suivi à prendre en compte dans le choix des indicateurs

**Les indicateurs doivent permettre d'apprécier trois (3) dimensions pour le suivi du rendement : la pertinence, la performance et le succès.**

☛ **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 ;
- les 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 le projet a-t-il réalisés 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.
- **efficience** 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 pérennité/durabilité et la contribution au renforcement des capacités.

- **L'impact :** La notion d'impact se réfère aux résultats d'un programme ou projet appréciés en fonction de ses objectifs de développement ou de ses buts à long terme. 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 autonomes et de servir de source d'inspiration pour les autres institutions (ONG, Gouvernement) pour aborder des problèmes de développement généraux.

#### **4.4.5. Considérations préalables 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 :

- une définition claire du résultat à mesurer ;

- le 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.*

#### **4.4.6. 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".

## CHAPITRE 5 : Suivi et évaluation de la mise en œuvre des politiques, projets, programmes par la méthode des rapports axés sur les résultats

### 5.1. Définition et utilité du suivi et de l'évaluation

Dans n'importe quel projet, programme ou politique, il viendra un moment où quelqu'un commencera à se poser des questions : qu'est-ce que le projet a donné ? A-t-on réussi à faire ce qu'on avait prévu ? L'argent a-t-il été dépensé à bon escient ? Qu'est-ce que le projet a changé chez les bénéficiaires ? Est-ce que l'effort en valait la peine ? Y aurait-il des moyens de faire mieux, davantage ? Et ainsi de suite.

Répondre à ces questions nécessite de suivre et d'évaluer le projet, le programme, la politique.

• **Le suivi** est une activité permanente qui utilise la collecte systématique de données se rapportant à des indicateurs spécifiques pour fournir aux gestionnaires et aux principaux partenaires d'un projet de développement en cours, des renseignements sur l'étendue du progrès et de la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués.

• **L'évaluation** est l'examen systématique, périodique et objectif d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé, incluant sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'impact et la viabilité du développement. Une évaluation devrait fournir de l'information crédible et utile, permettant d'intégrer les leçons apprises lors de prise de décision du récipiendaire ou des donateurs.

En juxtaposant ces deux définitions, il devient immédiatement évident que les deux activités sont distinctes mais complémentaires. Le suivi donne l'information sur le **degré d'avancement** d'une politique, d'un projet ou d'un programme à un moment donné relativement aux cibles et aux résultats. Son but est descriptif. L'évaluation indique **pourquoi** les cibles et les résultats ont ou n'ont pas été atteints. Elle vise à expliquer les causes. *Il est particulièrement important de noter ici que le concept traditionnel de suivi et d'évaluation prend une dimension nouvelle et se concentre explicitement sur les réalisations et les impacts.*

**L'évaluation complète le suivi** : lorsqu'un système de surveillance envoie des signaux indiquant que les efforts en cours sont sur la mauvaise voie (par exemple, que la population ciblée n'utilise pas les services, que les coûts sont en forte hausse, qu'une véritable résistance se manifeste vis-à-vis de l'adoption d'une innovation, etc.), une bonne information au stade de

l'évaluation peut alors aider à clarifier les faits et les tendances observés par le système de suivi. Si l'information de la performance annuelle est présentée seule (isolement) sans le contexte et l'apport de l'évaluation du programme, des gestionnaires de programmes, des législateurs et d'autres intervenants pourraient tirer des conclusions incorrectes en ce qui a trait aux causes des améliorations et des détériorations dans certains domaines...Il n'est habituellement pas possible de dire à quel point les interventions de nos programmes ont été efficaces en se fiant seulement aux données sur les tendances. Une bonne information évaluative durant tout le cycle de vie d'une initiative- et non seulement à la fin- est nécessaire pour cerner les causes. Le tableau ci-après fait ressortir les rôles différents mais complémentaires du suivi et de l'évaluation dans le système axé sur les résultats.

**Tableau : Les rôles complémentaires du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats**

<b>SUIVI</b>	<b>EVALUATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clarifie les objectifs du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etudie pourquoi les résultats visés ont ou n'ont pas été atteints</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lie les activités et les ressources correspondantes aux objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évalue les contributions spécifiques de certaines activités et leurs effets sur les résultats</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formule les objectifs en indicateurs de performances et définit les cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examine le processus de mise en œuvre</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collecte systématiquement des données sur ces indicateurs et compare les résultats obtenus avec les cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etudie les résultats non voulus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rend compte des progrès aux gestionnaires et leur signale la présence de problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Détermine les leçons à retenir, met en relief les réalisations significatives ou le potentiel d'un programme, et suggère des recommandations pour des améliorations</li> </ul>

## 5.2. Les aspects fondamentaux des systèmes de suivi et d'évaluation traditionnels axés sur la mise en œuvre et des systèmes axés sur les résultats

**Les systèmes traditionnels de suivi et d'évaluation axés sur la mise en œuvre** sont conçus pour aborder la question de conformité. Les intrants nécessaires ont-ils été mobilisés ? Les activités prévues ont-elles été entreprises et achevées ? Les extrants attendus (les produits ou services) ont-ils été fournis ? L'approche axée sur la mise en œuvre se préoccupe surtout de surveiller et d'évaluer si un projet, un programme ou une politique sont bien exécutés, et elle fait souvent le lien entre la mise en œuvre et une unité spécifique de responsabilité. Cette approche ne permet toutefois pas aux décideurs politiques, aux gestionnaires et aux partenaires de mieux comprendre la nature des succès ou de échecs de ces projets, programmes ou politiques.

**Les systèmes de suivi et d'évaluation axés sur les résultats** sont conçus pour aborder la question « ET PUIS APRES ? ». Qu'est-ce que ça change si les extrants ont été générés ? Qu'est-ce que ça change si les activités ont eu lieu ? Qu'est-ce que ça change si les résultats de ces activités ont été estimés ? Un système d'évaluation axé sur les résultats fournit des réactions sur les résultats concrètement obtenus.

Les systèmes axés sur les résultats permettent de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les objectifs de l'organisation ?
- Sont-ils en voie d'être atteints ?
- Comment leur réalisation peut être démontrée ?

L'encadré ci-dessous illustre quelques unes des principales différences entre les systèmes traditionnels axés sur la mise en œuvre et les systèmes axés sur les résultats.<sup>11</sup>

---

▪ <sup>11</sup> Vers une culture du résultat. Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats. Banque mondiale. Nouveaux horizons. Editions Saint-Martin ; 2006

## **ASPECTS FONDAMENTAUX DU SUIVI AXÉ SUR LA MISE EN ŒUVRE VERSUS LE SUIVI AXÉ SUR LES RESULTATS**

### **Eléments du suivi traditionnel axé sur la mise en œuvre**

- Une description du problème ou de la situation avant l'intervention
- Des critères de référence pour les activités et les extrants immédiats
- Une production systématique de rapports sur l'approvisionnement en ressources
- Une production systématique de rapports sur la production des extrants.
- Le suivi est lié directement à une intervention unique (ou une série d'intervention)
- Le suivi est conçu pour fournir de l'information sur des questions administratives, de mise en œuvre et de gestion, par opposition à des questions plus larges concernant l'efficacité du développement.

### **Eléments du suivi axé sur les résultats (utilisés pour un ensemble d'interventions et de stratégies)**

- Des données de départ pour décrire le problème ou la situation avant l'intervention
- Des indicateurs pour les réalisations
- Une collecte de données sur les extrants pour voir si et comment ils contribuent aux réalisations

### **5.3. Le processus de suivi du rendement**

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 des activités et du développement.

#### **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.

#### 5.4. Les méthodes 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 :** le suivi interne, le suivi externe et une combinaison des méthodes.

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 traité 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.

### **5.5. Les plans de travail**

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

### **5.6. Les rapports sur le rendement**

#### **5.6.1. Le rapport d'implantation ou de démarrage (premier rapport de progrès)**

- 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.

### **5.6.2. Les rapports semestriels ou de suivi continu (rapports de progrès continu) et les rapports financiers**

Ces rapports comprennent un tableau synoptique<sup>12</sup> et 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 concerné pour la période. Il comprend aussi les données financières pour chaque activité définie dans la structure de fractionnement des travaux.

### **5.6.3. 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.<sup>13</sup> 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.

### **5.6.4. Le rapport de fin de projet**

Globalement le rapport final présente les caractéristiques suivantes :

- Il contient le sommaire des résultats individuels, institutionnels et les premiers indices qui permettent de voir si le projet a contribué à obtenir 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... Il est 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.

---

<sup>12</sup> Voir le tableau 4 de l'annexe

<sup>13</sup> Voir le tableau 3 de l'annexe

## **CHAPITRE : 6. Canevas des outils de mise en œuvre et de suivi et évaluation des stratégies nationales de développement de la statistique**

L'élaboration d'une stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS) n'est pas une fin en soi, car c'est sa mise en œuvre qui est le plus important. Et pour assurer une bonne mise œuvre des SNDS, il faut disposer d'un bon système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats.

**Un système de suivi et évaluation d'une SNDS axé sur les résultats doit comporter un dispositif institutionnel et des mécanismes. Il doit être adapté à l'organisation du système statistique national.** Dans tous les cas, la mise en œuvre et le suivi et évaluation d'une SNDS requièrent des activités de programmation et de rapportage. Dans ce chapitre, des canevas de plan d'action et de rapports d'activité qui sont des éléments constitutifs d'un système de suivi et évaluation d'une SNDS axé sur les résultats sont proposés. Un modèle de termes de référence pour la réalisation des évaluations des stratégies de développement est aussi exposé.

### **6.1. Canevas pour l'élaboration d'un plan d'action annuel**

Le canevas comporte les différentes parties ci-après énumérés

#### Sommaire

#### Introduction

- Description du cadre général de travail
- Objectifs majeurs poursuivis en rapport avec les réalisations de l'année précédente
- Brève évaluation des moyens

#### Activités programmées

I. Organisation des services nationaux de statistique, infrastructure statistique et les problèmes connexes de gestion

Objectif 1:

Résultat(s) attendu(s) :

#### Activité 1

Description

Moyens de mise en œuvre

- a) Moyens financiers
  - i. Budget national
  - ii. Financements extérieurs

b) Moyens humains

Objectif 2 :

Résultat(s) attendus

Activité 2

Description

Moyens de mise en œuvre

- a) Moyens financiers
  - i. Budget national
  - ii. Financements extérieurs

b) Moyens humains

Objectif n

Résultat(s) attendus

Activité n

Description

Moyens de mise en œuvre

- a) Moyens financiers
  - i. Budget national
  - ii. Financements extérieurs

b) Moyens humains

II. Collecte de données

**NB.** Même structuration pour les autres sections

Activité 1

Description

Objectifs

Résultats attendus

Sources de financement extérieurs et apport attendus

## Activité 2

Description

Objectifs

Résultats attendus

Sources de financement extérieurs et apport attendus

## Activité n

Description

Objectifs

Résultats attendus

Sources de financement extérieurs et apport attendus

### III. Exploitation et traitement de données

## Activité 1

Description

Objectifs

Résultats attendus

Sources de financement extérieurs et apport attendus

## Activité 2

Description

Objectifs

Résultats attendus

Sources de financement extérieurs et apport attendus

## Activité n

Description

Objectifs

Résultats attendus

Sources de financement extérieurs et apport attendus

### IV. Publication et diffusion des données

### Activité 1

Description

Objectifs

Résultats attendus

Sources de financement extérieurs et apport attendus

### Activité 2

Description

Objectifs

Résultats attendus

Sources de financement extérieurs et apport attendus

### Activité n

Description

Objectifs

Résultats attendus

Sources de financement extérieurs et apport attendus

## V. Formation

### Activité 1

Description

Objectifs

Résultats attendus

Sources de financement extérieurs et apport attendus

### Activité 2

Description

Objectifs

Résultats attendus

Sources de financement extérieurs et apport attendus.

### Activité n

Description  
Objectifs  
Résultats attendus  
Sources de financement extérieurs et apport attendus

#### VI. Autres activités

##### Autre activité 1

Description  
Objectifs  
Résultats attendus  
Sources de financement extérieurs et apport attendus

##### Autre activité 2

Description  
Objectifs  
Résultats attendus  
Sources de financement extérieurs et apport attendus

##### Autre activité n

Description  
Objectifs  
Résultats attendus  
Sources de financement extérieurs et apport

##### Conclusion

Notons que les éléments essentiels du plan d'action sont mentionnés dans un tableau.<sup>14</sup>

## **6.2. : Canevas pour l'élaboration de rapport d'activité d'un SSN et reporting des actions des partenaires**

En matière d'élaboration des rapports d'activité, il faut noter qu'on ne part pas du néant car, des expériences en la matière sont développées au niveau des INS mais elles varient selon l'institution : on trouve des rapports bien élaborés sur la base d'un programme de travail existant alors que pour d'autres, ces rapports se résument en quelques pages sans référence à aucun programme de travail.

---

<sup>14</sup> Voir le tableau 2 de l'annexe

Face à cette diversité de rapports aussi bien dans la forme que dans le fonds, et pour tenir compte du nouveau contexte de culture de résultats qui guide désormais l'élaboration des programmes de travail ainsi que des rapports d'activités, il s'avère indispensable qu'on s'accorde sur une approche méthodologique harmonisée pour la préparation des rapports d'activités des systèmes statistiques nationaux par les INS. Cette approche doit tirer son essence des stratégies nationales de développement de la statistique. L'avantage d'une telle démarche est qu'elle permet aux Etats membres d'AFRISTAT de pouvoir produire des rapports cohérents, crédibles et facilement exploitables par leurs partenaires.

Ces rapports seront conçus pour prendre aussi en compte les préoccupations du reporting des actions des PTF dont les objectifs sont : (i) développer les connaissances sur les activités assurées par les partenaires au développement afin de soutenir le renforcement des capacités statistiques ; (ii) fournir des informations pour améliorer l'harmonisation des donateurs et la collaboration dans le domaine statistique afin de garantir une meilleure cohérence au niveau du pays et de réduire au minimum les efforts redondants; (iii) accroître la visibilité du soutien statistique dans le cadre de l'aide au développement; (iv) identifier les pays ou les domaines statistiques qui nécessitent un soutien supplémentaire

Un rapport d'activités étant intrinsèquement lié à un plan d'action, sa structure dépend en grande partie de celle du plan d'action. Ainsi, d'une façon générale, les éléments constitutifs du rapport d'activités d'un SSN sont :

- l'introduction ;
- les axes
- les objectifs ;
- les résultats attendus ;
- les activités menées ;
- les résultats obtenus ;
- l'explication des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus ;
- les leçons tirées et les approches de solutions ;
- les moyens financiers internes et extérieurs mobilisés (ils sont intégrés dans le tableau synoptique) ;
- la conclusion.

Lorsque les informations relatives à ces éléments sont rassemblées, on procède à la rédaction proprement dite du rapport. La description du contenu de ces éléments est faite ci-dessous :

➤ **L'introduction :**

Elle comporte : (i) le contexte général du déroulement des activités du système statistique national (SSN) ; (ii) les évènements marquants ; (iii) une brève évaluation des réalisations ; (iv) l'articulation du rapport.

➤ **Les axes**

Les axes sont en fait les différentes parties du plan d'action annuel qui découle lui-même de la stratégie nationale du développement statistique qui est pluri annuelle.

➤ **Les objectifs**

Ils sont les objectifs qui figurent dans le plan d'action annuel et précisent ce que l'on poursuit à travers la mise en œuvre d'une action donnée, c'est-à-dire, état de choses que l'on souhaite atteindre dans un délai donné et pour un groupe ou une zone cible déterminée. On distingue différents objectifs : objectif général ou de développement et objectif spécifique...

**Un objectif général** est libellé de façon très large et se rapporte dans notre cas à un axe stratégique du plan d'action et donc du rapport d'activités. De façon générale, il est défini comme un échelon supérieur de programmation à celui de l'objectif spécifique. Il constitue la finalité de l'action et explicite le but vers lequel tendent les efforts de l'institution spécialisée chargée de l'exécution.

**Un objectif spécifique** est libellé de façon plus restreinte et se rapporte à une activité ou plusieurs activités pour lesquelles des résultats sont attendus. L'objectif spécifique est le point de référence central, le véritable « centre de gravité » permettant de gérer l'action et de mesurer sa réussite ou son échec en termes de bénéfices durables pour le groupe cible.

➤ **Les résultats attendus**

Il s'agit d'un changement que l'on s'est fixé à produire à travers la réalisation d'une activité ou de plusieurs activités inscrite(s) dans le plan d'action. Un résultat se définit classiquement comme un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet.

➤ **Les activités menées**

Il s'agit de l'activité ou des activités qui sont réellement entreprise(s) pour produire le changement voulu et programmé.

➤ **Les résultats obtenus**

Ce sont les changements réellement provoqués suite aux activités menées. Dans la mesure du possible ils sont quantifiés.

➤ **L'explication des écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus**

Il s'agit de donner les raisons objectives qui n'ont pas permis d'obtenir les résultats attendus ou programmés.

➤ **Les leçons tirées et les approches de solutions**

Il est question de faire ressortir les conséquences des manquements ou des insuffisances enregistrées durant le processus de réalisation des activités en vue d'en tenir compte dans la préparation du prochain plan d'action.

➤ **Les moyens financiers internes et externes**

On indiquera le montant du budget national qui a été utilisé pour la réalisation de l'activité. On précisera aussi les sources de financement extérieur avec leurs montants respectifs.

➤ **La conclusion**

Les grandes tendances, les leçons tirées de la mise en œuvre du plan d'action ainsi que les recommandations pour mieux construire un nouveau plan sont évoquées dans la conclusion.

### **6.3. Les termes de référence comme outil de gestion d'une évaluation**

#### **6.3.1. Généralités**

Au moment où une organisation et/ou son partenaire pensent à commanditer une évaluation, des termes de référence seront établis. Ceux-ci constituent un instrument important de gestion car :

- ils définissent clairement les objectifs de l'évaluation. Ils sont ainsi un moyen pour le commanditaire de définir le contenu et éventuellement la démarche de la mission d'évaluation ;
- ils constitueront la base pour l'appréciation de l'exécution de la mission de l'évaluation ;
- ils formeront une légitimation pour les consultants pour l'exécution de leur tâche.

Les termes de référence doivent également décrire ce qui existe déjà comme acquis sous forme d'expériences, d'études ou d'informations et donner des indications au niveau des techniques et méthodes à utiliser, de sorte qu'on puisse se faire une idée du volume de travail, des capacités requis pour la mission, les nécessités d'appui logistique etc.

La rédaction des termes de référence constitue une occasion de réflexion et d'échange d'idées entre toutes les parties concernées sur le contenu et l'approche de l'évaluation. Il convient donc de les établir conjointement ou, pour une évaluation de grosse envergure, après concertation au sein d'un groupe de travail qui deviendra plus tard le comité de concertation locale ou de pilotage de l'évaluation.

Les termes de référence feront partie intégrante du contrat entre le commanditaire et les consultants.

### **6.3.2. Les éléments d'un canevas pour des termes de référence**

#### **➤ Données de base**

Il s'agit ici d'une présentation du projet et du contexte dans lequel il est mis en œuvre. Il est important de mentionner les acquis obtenus, les dossiers et études sur base desquels le projet a été élaboré et l'information disponible à l'équipe des évaluateurs. Ceci évitera que ce dernier perde du temps à rechercher des informations qui existent déjà.

Une description des étapes précédant la mission et des considérations qui ont abouti à la décision d'organiser l'évaluation permettent aux évaluateurs de bien situer leur tâche.

#### **➤ Buts de l'évaluation**

Ce point contient évidemment la description de l'objectif de l'évaluation. Il faut spécifier pourquoi l'évaluation est commanditée et à quoi l'évaluation va servir.

### ➤ **Résultats attendus de l'évaluation**

Dans ce chapitre il faut spécifier les résultats attendus de l'évaluation. Il convient à préciser les critères, les questions et les hypothèses auxquels l'évaluation doit donner une réponse détaillée.

### ➤ **Démarches de la mission**

Ce point contient une description non exhaustive des démarches que la mission doit entreprendre. Il est important de ne pas vouloir définir intégralement la démarche de la mission. Cela relève en effet de la compétence des consultants.

Si on tient à ce que certaines démarches soient entreprises (p. ex. l'organisation d'un séminaire de restitution, l'intégration systématique des femmes dans les approches appliquées sur le terrain, une prise de contact avec certaines personnes, disposer de la littérature à consulter obligatoirement, ...), il y a lieu de les expliciter formellement. Ces démarches doivent orienter les évaluateurs et rendre leur offre de service plus réaliste.

### ➤ **Modalités de mise en œuvre de la mission**

Ce chapitre contient les points suivants :

- une proposition de composition de la mission (expertises représentées, avec division de tâches ; indication du chef de mission).
- le calendrier de la mission (préparation, exécution, élaboration du rapport et restitution) ; il est préférable d'indiquer la date finale pour la soumission du rapport et de stipuler la procédure d'approbation du rapport (éventuellement soumission, d'abord, d'une de la première mouture, avec indication de la période pendant laquelle les commissionnaires ou autres parties concernées doivent émettre leur opinion) ;
- la langue de rédaction du rapport ; le nombre des copies à remettre ;
- (le cas échéant) le format à utiliser pour le rapport (éventuellement à mettre en annexe) ; il est fortement recommandé, dans une optique de gestion intégrée du cycle d'intervention, d'imposer un format minimal, laissant au consultant la liberté de développer des points supplémentaires

## ➤ **Obligations**

Ce chapitre concerne les obligations des différentes parties qui participent à l'évaluation :

- le bailleur de fonds : mettre à disposition des fonds, réagir sur le rapport provisoire, participer à la restitution etc.
- l'ONG du Nord : piloter l'équipe d'évaluation, faciliter l'accès aux documents, participer à des réunions de préparation et de restitutions etc.
- les partenaires : faciliter l'accès aux informations, organiser des contacts avec des personnes ressources, faciliter la logistique, participer à la restitution, s'engager pour un 'après évaluation' etc.
- autres parties concernées : faciliter l'accès à l'information, participer aux restitutions etc.
- les consultants mêmes : respecter les différentes parties concernées, respecter les délais etc.

Il est important de mentionner les dispositifs à utiliser en cas de conflit entre les commanditaires et les évaluateurs.

## ➤ **Propositions financières**

Les commanditaires peuvent spécifier dans les TDR le nombre de jours de travail que l'évaluation nécessitera. Ils peuvent spécifier le budget maximal de l'évaluation, les perdiems ou les indemnités journalières etc.

## Références bibliographiques

- La planification du développement  
Albert WATERSON,  
DUNOD, Paris 1969
- La planification : techniques et problèmes  
Guy CAIRE  
Editions Cujas, Paris 1972
- Développement économique et planification  
W. ARTHUR LEWIS  
PAYOT, Paris 1968
- Planifier le développement : illusion ou réalité ?  
Christian COMELIAU  
Population et développement  
Louvain-la-Neuve Paris  
Académia-Bruylant
- Notions élémentaires de planification, programmation et de suivi évaluation des actions de développement  
Dodji V. SILETE-ADOGLI  
Formation des cadres de l'administration togolaise en macro économie et informatique appliquée  
Module 20  
Lomé, 1996
- Introduction au management  
Atelier de réflexion sur le management et sur les besoins en perfectionnement des cadres en république togolaise  
Module 1  
Béthania, 1987
- Un guide pour les réflexions prospectives en Afrique  
Futurs africains, Karthala et Futuribles, 2001
- La gestion axée sur les résultats de développement. Documents de référence  
CAD/OCDE. Mars 2006
- Modernisation de la gestion publique  
Guide sur la gestion axée sur les résultats.

- Vers une culture du résultat

Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats

Banque mondiale. Nouveaux horizons. Editions Saint-Martin ; 2006

- 3<sup>ème</sup> Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement. Plan d'action d'Accra. Septembre 2008
- 3<sup>ème</sup> Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement. Table ronde N 4 : pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement.
- Cadre stratégique régional de référence pour le développement de la statistique CEA, BAD, BM, PARIS21. 2006
- Programme stratégique de travail d'AFRISTAT (PSTA) 2006-2010
- Schéma directeur de la statistique 2006-2010. République du Mali

## **ANNEXES**

Tableau n° 1 : Réalisation des activités de l'année X

<b>AXE I :</b>								
<b>Objectif général I :</b>								
Résultats attendus	Activités menées	Résultats obtenus	Moyens financiers (en millier de USD) <sup>15</sup>				Contribution d'AFRISTAT	Observations
			Budget national	S FE 1 <sup>16</sup>	S FE 2	S FE3		
<b>Objectif spécifique 1:</b>								
Résultat 1.1:	1.1.1							
	1.1.2							
Résultat 1.2:	1.2.1.							

<sup>15</sup> Préciser le taux courant du \$US par rapport à la monnaie locale

<sup>16</sup> SFE= Source de financement extérieur

Résultats attendus	Activités menées	Résultats obtenus	Moyens financiers (en millier de USD)				Contribution d'AFRISTAT	Observations
			Budget national	S FE 1	S FE 2	S FE3		
<b>Objectif spécifique 2:</b>								
Résultat 2.1:	2.1.1							
	2.1.2							
Résultat 2.2:	2.2.1.							

<b>AXE n :</b>								
<b>Objectif général n :</b>								
Résultats attendus	Activités menées	Résultats obtenus	Moyens financiers (en millier de USD)				Contribution d'AFRISTAT	Observations
			Budget national	S FE 1	S FE 2	S FE3		
<b>Objectif spécifique n:</b>								
Résultat n.1:	1.1.1							
	1.1.2							
Résultat n .2:	1.2.1.							

Tableau n° 2 : Programmation des activités pour l'année X+1

<b>AXE I :</b>							
<b>Objectif général I :</b>							
Résultats attendus	Activités à réaliser	Moyens financiers prévus en millier de USD)				Contributions attendues d'AFRISTAT	Observations
		Budget national	S FE 1	S FE 2	S FE3		
<b>Objectif spécifique 1:</b>							
Résultat 1.1:	1.1.1						
	1.1.2						
Résultat 1.2:	1.2.1.						

Résultats attendus	Activités à réaliser	Moyens financiers prévus (en millier de USD)				Contributions attendues d'AFRISTAT	Observations
		Budget national	S FE 1	S FE 2	S FE3		
<b>Objectif spécifique 2:</b>							
<b>Résultat 2.1:</b>	2.1.1						
	2.1.2						
<b>Résultat 2.2:</b>	2.2.1.						

<b>AXE n :</b>								
<b>Objectif général n :</b>								
Résultats attendus	Activités menées Résultats obtenus	Moyens financiers prévus (en millier de USD)				Contributions attendues d'AFRISTAT	Observations	
		Budget national	S FE 1	S FE 2	S FE3			S FE4
<b>Objectif spécifique n:</b>								
Résultat n.1:	1.1.1							
	1.1.2							
Résultat n .2:	1.2.1.							

Tableau n° 3 : Exemple de présentation des résultats de la mise en œuvre d'un programme

<b>2. Rapport axé sur les résultats</b>		<b>PNUD-MALI</b>	
		SSR1	
<b>Nom du projet: Appui au Programme Cadre de renforcement des capacités nationales pour une gestion stratégique du développement-PRECAGED</b>			
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 <b>Produit 1 : Le suivi et la mise en œuvre du CSLP et des OMD sont renforcés.</b>	Rapports de suivi du CSLP et des OMD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui à l'élaboration du rapport de la 1<sup>ère</sup> revue du CSLP tenue les 08 et 09 juin 2006 à Bamako.</li> <li>• 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.</li> <li>• Appui à l'organisation d'un atelier de formation à la planification basée sur les OMD du 7 au 10 août 2006 à Bamako.</li> </ul>	
P1.2 <b>Produit 2 : La promotion de la démarche prospective pour la prise en compte du long terme dans le</b>	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 :	

	<b>processus de planification et de gestion du développement est assurée.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koulikoro les 24 et 25 juillet 2006,</li> <li>- Sikasso les 02 et 03 août 2006,</li> <li>- Ségou les 19 et 20 septembre 2006,</li> <li>- Bamako les 30 et 31 octobre 2006.</li> </ul> <p>Ces ateliers ont regroupé une quarantaine de participants par région.</p>	
P1.3	<b>Produit 3 : Des mécanismes de mise en cohérence sectorielle et intersectorielle des politiques et programmes de développement sont élaborés.</b>	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"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>	
P1.4	<b>Produit 4 : Les mécanismes et procédures de coordination et de gestion de l'aide sont renforcés.</b>	Appui à l'organisation et au suivi de la Table ronde des bailleurs de fonds du Mali sur le CSLP .	2. 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><b>Produit 5 : Les instruments et outils de prévision et de projection à moyen terme sont améliorés.</b></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><b>Produit 6 : La production, la fiabilité et l'accessibilité de l'information sont améliorées.</b></p>	<p>3. Appui à la mise en œuvre du Schéma directeur statistique.</p>	<p>4. 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>

<p>P2.1 <b>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</b></p>	<p>Etude sur la planification régionale</p> <p>5. Appui technique aux Assemblées Régionales et aux structures techniques.</p>	<p>6. 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>7.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui aux Assemblées Régionales de Koulikoro et Ségou pour l'élaboration de leurs schémas régionaux d'aménagement et de développement.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>	
---	---	---	--

P2.2	<b>Produit 2 : L'élaboration d'outils et instruments de planification régionale est appuyée</b>	Appui à l'élaboration de monographies régionales 8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration de neuf (9) monographies régionales.</li> <li>• Organisation de neuf (9) ateliers régionaux de validation des monographies régionales.</li> <li>• Impression et diffusion des monographies en cours avec le Fonds de Solidarité Nationale (FSN).</li> </ul>
P3.1	<b>Produit 1 : Les programmes de formation sont préparés.</b>	Poursuite de l'édition et dissémination de manuels de formation d'ici fin décembre 2006.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le guide de formation des formateurs à l'andragogie a été imprimé et disséminé.</li> <li>• Le guide d'élaboration des schémas d'aménagement et de développement des cercles (SADC) a été imprimé.</li> <li>• Le rapport final de l'étude sur la planification locale a été imprimé.</li> <li>• 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 s'agit des manuels sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>9. - l'élaboration des schémas d'aménagement du territoire et plans de développement régionaux</li> </ul> </li> </ul>

		<p>et locaux ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le cycle de gestion des projets/programmes régionaux et locaux et bonne gouvernance ;</li> <li>- la gestion financière et comptable des ressources des collectivités régionales et locales.</li> </ul>	
P3.2	<b>Produit 2 : Le plan de formation est mis en œuvre.</b>	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"> <li>- Gao les 23, 24, 25 et 26 mai 2006,</li> <li>- Koulikoro les 21, 22, 23 et 24 Août 2006,</li> <li>- Ségou les 28, 29, 30 et 31 août 2006,</li> <li>- Bamako les 06, 07, 08 et 09 novembre 2006,</li> <li>- Kidal les 30, 31 octobre, 01 et 02 novembre 2006.</li> </ul>
P3.3	<b>Produit 3 : Des actions de communication, d'information et de documentation sont réalisées.</b>	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 n° 4 : Suivi de la mise en œuvre du plan d'action par les résultats**

Domaines d'intervention		Objectifs	Activités prévues	Résult. attendus	Moyens de réalisat.	Période de réalisat.	Résult. obtenus	Indic.de vérificat.	Note explicative de l'écart	Structure responsable	Autres structures impliquées
Domaines globaux	Dom.spécifiques										