

GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT

(SESSION D'APPROFONDISSEMENT)

MANUEL DE L'APPRENANT



Cette Action est financée par
l'Union européenne

TABLE DES MATIERES

Table des matières.....	2
Liste des tableaux.....	5
Liste des FICHES.....	5
Liste des figures.....	5
Introduction.....	6
1.1- Contexte et justification.....	6
1.2- But du manuel.....	7
1.3- Domaine de formation abordé.....	7
1.4- Objectifs de la formation.....	8
1.4.1 Objectif principal de la formation.....	8
1.4.2 Objectifs pédagogiques de la formation.....	8
1.5- Public cible.....	8
1.6- Durée de la formation.....	9
1.7- Contenu détaillé des sections de la formation.....	9
1.7.1 Agenda de la formation.....	10
Section 0 : Mise en route et lancement de l'atelier.....	12
2.1 Fiche 1 : Mise en route et lancement de l'atelier.....	12
2.2 Fiche 2 : Cérémonie d'ouverture et de lancement de l'atelier.....	13
2.3 Fiche 3 : Présentation des participants, formulation des attentes, pré-test, présentation des objectifs & détermination du code de conduite.....	14
2.4 Grille de pré-évaluation (pré-test) des participants.....	15
Section 1 : Clarification des concepts : Définition, fondements, démarche, principes de base et outils liés à la GRD, notion de chaîne de résultats.....	18
3.1 Fiche 4 : Clarification des concepts.....	18
3.2 Contenu abordé dans la section.....	19
3.3 Fiche 5 : Sous-Section 1.1 - Exercice introductif sur les fondements de la GRD.....	20
3.3.1 Étude de cas : Exercice introductif sur les notions de parties prenantes et analyse d'arbre à problème basée sur les problématiques majeures d'un cadre stratégique.....	21
3.4 Fiche 6 : Sous-Section 1.2 - Définition des concepts clés liés à la GRD.....	26
3.4.1 Détails spécifiques sur le contenu de la sous-section : Définition, objectif et contexte de l'avènement de la GRD.....	27
3.4.2 Définition des autres termes couramment utilisés par la GRD.....	30

3.5	Fiche 7 : Sous-Section 1.3 - Application pratique sur la chaîne de résultats Définition des concepts clés liés à la GRD	35
3.5.1	Exercice pratique n° 1 : Exercice sur la chaîne de résultats	36
3.5.2	Exercice pratique n° 2 : Exercice sur la chaîne de résultats	37
3.6	Fiche 8 : Sous-Section 1.4 - Principes de bases, outils et étapes de la GRD	38
3.6.1	Détails spécifiques sur le contenu de la sous-section.....	39
4	Section 2 : Cadre logique de développement et formulation des indicateurs et cadre de mesure du rendement	43
4.1	Fiche 9 : Section 2 - Cadre logique de développement et formulation des indicateurs et cadre de mesure du rendement	43
4.2	Contenu abordé	44
4.3	Fiche 10 : Section 2.1 - Cadre logique de développement.....	45
4.3.1	Détail spécifique sur la sous-section n°2.1.....	46
4.4	Fiche 11 : Section 2.2 - Formulation des indicateurs et cadre de mesure de rendement.....	50
4.4.1	Étude de cas (suite) : Elaboration d'un cadre logique de développement à partir d'un arbre à solution et d'une chaîne à résultats.....	51
4.4.2	Détail spécifique sur la sous-section n°2.2.....	51
5	Section 3 : Aperçu & application sur les activités administratives de la GRD	56
5.1	Fiche 11 : Section 3 - Aperçu & application sur les activités administratives de la GRD	56
5.2	Contenu abordé	57
5.3	Fiche 13 : Section 3.1 - Activités administratives de la GRD.....	57
5.3.1	Exercice pratique n° 2 : Exercice pratique sur les activités administratives de la GRD	58
5.3.2	Présentation des activités administratives de la GRD	60
5.4	Fiche 14 : Sous-Section 3. 2. : Aperçu des outils utilisés dans le contexte de la mise en œuvre des programmes du secteur agricole au Bénin	64
5.4.1	Détail spécifique sur la sous-section n°3.2.....	65
6.	Section 4 : Planification opérationnelle et budgétisation des projets/programmes de développement au sein des territoires.....	71
6.1	Fiche 15 : Sous-Section 4. : Planification opérationnelle et budgétisation des projets/programmes de développement au sein des territoires.....	71
6.2	Contenu abordé	71
6.3	Fiche 16 : Sous-Section 4.1 : Contexte et élaboration d'un budget-programme.....	72
6.3.1	Étude de cas (suite) : Exercice pratique sur le budget-programme et le plan de travail annuel à partir du cadre logique de développement	73
6.3.2	Détail sur le contenu de la sous-section n°4.1.....	73

6.3.3	Processus de validation du budget-programme.....	82
6.4	Fiche 17 : Sous-Section 4.2 : Elaboration d'un PTA : Démarche et processus.....	86
6.4.1	Fiche présentant les différentes parties et les étapes d'élaboration d'un PTA	87
6.4.2	Version Excel du canevas du PTAB du MAEP, exercice 2021	88
7.	Section 5 : Reddition de compte : Production de l'information sur la performance (rapport de performance).....	90
7.1	Fiche 18 : Sous-Section 5 - Reddition de compte : Production de l'information sur la performance (rapport de performance)	90
7.2	Contenu abordé	90
7.3	Fiche 19 : Sous-Section 5.1. : La reddition de compte	91
7.3.1	Détail spécifique sur la sous-section n°5.1.....	91
7.4	Fiche 20 : Sous-Section 5.2. : Le rapport de performance	94
7.4.1	Détail spécifique sur la sous-section n°5.2.....	95
7.4.2	Les notions d'efficacité et d'efficience dans le processus d'élaboration d'un rapport de performance	98
7.5	Fiche 21 : Elaboration participative du plan d'action & évaluation du déroulement de la formation.....	100
7.5.1	Consigne générale pour l'élaboration du plan d'action post-formation.....	101
7.5.2	Fiche de post-test.....	101
7.5.3	Fiche d'évaluation de la satisfaction.....	101

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: SECTIONS ET SOUS-SECTIONS DE LA FORMATION.....	9
TABLEAU 2: AGENDA DE LA FORMATION EN GESTION AXEE SUR LES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT (SESSION D'APPROFONDISSEMENT).....	10
TABLEAU 3: CYCLE DE LA GRD RESSORTANT LES ETAPES OPERATIONNELLES.....	40
TABLEAU 4: PRINCIPAUX OUTILS UTILISES DANS LA MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES AU BENIN SUIVANT LES ETAPES OPERATIONNELLES DE LA GRD.....	65

LISTE FICHES

2.1 FICHE 1: MISE EN ROUTE ET LANCEMENT DE L'ATELIER.....	12
2.2 FICHE 2: CEREMONIE D'OUVERTURE ET DE LANCEMENT DE L'ATELIER.....	13
2.3 FICHE 3: PRESENTATION DES PARTICIPANTS, FORMULATION DES ATTENTES, PRE-TEST, PRESENTATION DES OBJECTIFS & DETERMINATION DU CODE DE CONDUITE.....	14
3.1 FICHE 4: CLARIFICATION DES CONCEPTS.....	18
3.3 FICHE 5: SOUS-SECTION 1.1 - EXERCICE INTRODUCTIF SUR LES FONDEMENTS DE LA GRD.....	20
3.4 FICHE 6: SOUS-SECTION 1.2 - DEFINITION DES CONCEPTS CLES LIES A LA GRD.....	26
3.5 FICHE 7: SOUS-SECTION 1.3 - APPLICATION PRATIQUE SUR LA CHAINE DE RESULTATS DEFINITION DES CONCEPTS CLES LIES A LA GRD.....	35
3.6 FICHE 8: SOUS-SECTION 1.4 - PRINCIPES DE BASES, OUTILS ET ETAPES DE LA GRD.....	38
4.1 FICHE 9: SECTION 2 - CADRE LOGIQUE DE DEVELOPPEMENT ET FORMULATION DES INDICATEURS ET CADRE DE MESURE DU RENDEMENT.....	43
4.3 FICHE 10: SECTION 2.1 - CADRE LOGIQUE DE DEVELOPPEMENT.....	45
4.4 FICHE 11: SECTION 2.2 - FORMULATION DES INDICATEURS ET CADRE DE MESURE DE RENDEMENT.....	50
5.1 FICHE 11: SECTION 3 - APERÇU & APPLICATION SUR LES ACTIVITES ADMINISTRATIVES DE LA GRD.....	56
5.3 FICHE 13: SECTION 3.1 - ACTIVITES ADMINISTRATIVES DE LA GRD.....	57
5.4 FICHE 14: SOUS-SECTION 3.2.: APERÇU DES OUTILS UTILISES DANS LE CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES DU SECTEUR AGRICOLE AU BENIN.....	64
6.1 FICHE 15: SOUS-SECTION 4.: PLANIFICATION OPERATIONNELLE ET BUDGETISATION DES PROJETS/PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT AU SEIN DES TERRITOIRES.....	71
6.3 FICHE 16: SOUS-SECTION 4.1: CONTEXTE ET ELABORATION D'UN BUDGET-PROGRAMME.....	72
6.4 FICHE 17: SOUS-SECTION 4.2: ELABORATION D'UN PTA: DEMARCHE ET PROCESSUS.....	86
7.1 FICHE 18: SOUS-SECTION 5 - REDDITION DE COMPTE: PRODUCTION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE (RAPPORT DE PERFORMANCE).....	90
7.3 FICHE 19: SOUS-SECTION 5.1.: LA REDDITION DE COMPTE.....	91
7.4 FICHE 20: SOUS-SECTION 5.2.: LE RAPPORT DE PERFORMANCE.....	94
7.5 FICHE 21: ELABORATION PARTICIPATIVE DU PLAN D'ACTION & EVALUATION DU DEROULEMENT DE LA FORMATION.....	100

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: PRINCIPALES ETAPES DE L'AVENEMENT DE LA GRD.....	29
FIGURE 2: PRESENTATION GRAPHIQUE DE LA CHAINE LOGIQUE DES RESULTATS.....	33
FIGURE 3: DEMARCHE DE CONSTRUCTION D'UN CADRE LOGIQUE.....	47
FIGURE 4: ACTIVITES ADMINISTRATIVES DE LA GRD.....	60
FIGURE 5: ETAPES CLASSIQUES DU PLAN STRATEGIQUE.....	61
FIGURE 6: PROCESSUS DE REDDITION DE COMPTES.....	92

INTRODUCTION

1.1- Contexte et justification

Le Projet d'Appui au Renforcement des Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin (ARISA-B, 2018-2022) est mis en œuvre par l'Agence Belge de Développement, Enabel sous financement de l'Union Européenne (UE). ARISA-B se déploie autour de quatre (04) thèmes fédérateurs que sont : (i) programmation, planification et suivi des politiques sectorielles dans les territoires ; (ii) facilitation de la fourniture de services clés aux exploitations familiales agricoles et aux opérateurs privés au sein des filières prioritaires et centrée sur trois sujets spécifiques ; (iii) identification, mise en place et gestion durable d'investissements communaux structurants pour les filières et (iv) structuration des filières prioritaires en interprofessions et dialogue entre les familles d'acteurs au sein de ces filières.

Au démarrage du projet, une étude a été réalisée sur le diagnostic des besoins en renforcement de capacités des organisations bénéficiaires autour des 4 thématiques et a débouché, entre autres, sur l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités des acteurs des Pôles de Développement Agricole (PDA).

A l'issue de ce diagnostic, il est révélé que certains acteurs intervenant sur la chaîne de programmation-planification, budgétisation et suivi-évaluation présentent des gaps de compétences. C'est tenant compte de cette insuffisance notée qu'il est prévu dans la planification de renforcement de capacités, le thème de formation : **Gestion Axée sur les Résultats de Développement.**

Cette intervention se justifie dans un contexte spécifique de réformes engagées dans le secteur agricole au niveau national, où les rôles et mandats des acteurs du secteur agricole en général et ceux des acteurs au niveau des territoires (DDAEP, ATDA, Communes, CAB, OPA) en particulier ont été davantage spécifiés.

En effet, les réformes institutionnelles ont eu certaines implications non négligeables dont les plus notables sont : (i) la nécessité d'informations et de renforcement accrue des capacités des acteurs ; (ii) la territorialisation des politiques sectorielles ; (iii) la maîtrise des rôles et mandats par les acteurs territoriaux ainsi que l'acquisition de compétences sur l'utilisation des outils de planification et de suivi-évaluation et (iv) la complémentarité des rôles des acteurs.

1.2- But du manuel

Le présent manuel permettra à tous les acteurs des ATDA (7 DG/ATDA & 7 DRC) et DDAEP (12 Directeurs/DDAEP) impliqués dans le processus de la chaîne PPBS du MAEP, de s'approprier la notion de la GRD ainsi que les concepts, outils, activités, principes y afférents.

A l'aide d'exposés, d'études de cas pratiques, de restitutions en plénière et de discussions/échanges, la session de formation devrait aboutir à l'adoption par les divers participants, d'un langage commun en matière de gestion axée sur les résultats de Développement (GRD) ; ce qui constitue un préalable à une bonne planification, une meilleure gestion et un suivi plus rigoureux des projets/programmes mis en œuvre au niveau des structures déconcentrées du MAEP.

La formation s'articule autour de cinq principales Sections que sont :

- ◆ Section 0 : Mise en route et lancement de l'atelier ;
- ◆ Section 1 : Clarification des concepts : Définition, fondements, démarche, principes de base et outils liés à la GRD, notion de chaîne de résultats ;
- ◆ Section 2 : Cadre logique de développement et formulation des indicateurs et cadre de mesure du rendement ;
- ◆ Section 3 : Aperçu & application sur les activités administratives de la GRD ;
- ◆ Section 4 : Planification opérationnelle et budgétisation ;
- ◆ Section 5 : Reddition de compte, et élaboration d'un rapport de performance.

1.3- Domaine de formation abordé

La présente session de formation d'approfondissement s'intéresse spécifiquement à la bonne maîtrise par les acteurs des concepts clés liés à la GRD. Elle aborde les outils clés relatifs à : (i) la gestion axée sur les résultats de développement ; (ii) la chaîne de résultats ; (iii) la méthode du cadre logique de développement ; (iv) les indicateurs ainsi que (v) les systèmes de planification, de budgétisation et de mesure de la performance des projets/programmes des territoires.

Ce manuel des participants documente l'ensemble des concepts, méthodes et outils nécessaires à la mesure des performances d'une institution. Il est produit au profit des responsables des structures déconcentrées de mise en œuvre des actions de développement du secteur agricole et en vue de renforcer leurs capacités opérationnelles de gestion.

1.4- Objectifs de la formation

1.4.1 Objectif principal de la formation

Le principal objectif de la formation est de rendre les participants capables de gérer leurs entités/institutions, de suivre et évaluer la performance desdites entités sur la base des outils et méthodes de gestion axée sur les résultats de développement.

1.4.2 Objectifs pédagogiques de la formation

De façon spécifique, les participants seront capables de :

- ◆ discerner les concepts et outils de la GRD ;
- ◆ élaborer la chaîne des résultats ainsi que le cadre logique d'intervention dans le cadre de la mise en œuvre de projets/programmes dans le secteur agricole ;
- ◆ mettre en pratique les outils de planification et de budgétisation axées sur les résultats dans le cadre de la mise en œuvre de projets/programmes de développement ;
- ◆ utiliser un cadre de mesure de rendement à partir des cas pratiques tirés des projets mis en œuvre au niveau des territoires ;
- ◆ utiliser la grille d'auto validation d'un rapport de performance à travers des cas pratiques tirés des projets mis en œuvre au niveau des territoires.

1.5- Public cible

La session de formation d'approfondissement s'adresse aux responsables des structures déconcentrées et décentralisées de gestion du secteur agricole du Bénin. Il s'agira spécifiquement des Directeurs Généraux (DG) des sept (07) Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA) et leurs Directeurs de Renforcement de Capacités (DRC) ainsi que les douze (12) Directeurs des Directions

Départementales de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (DDAEP) répartis sur toute l'étendue du territoire du Bénin.

1.6- Durée de la formation

La session de formation sera étalée sur cinq (05) jours. Chaque journée de formation durera 5 heures soit de 8h30 à 14h30 avec une pause-café et une pause-déjeuner d'une heure et quinze minutes (1h15min) au total.

1.7- Contenu détaillé des sections de la formation

Le tableau ci-dessous ressort par section, le détail des sous-sections à développer.

Tableau 1: Sections et Sous-sections de la formation

<u>Section 0</u> : Mise en route et lancement de l'atelier	<u>Section 1</u> : Clarification des concepts : Définition, fondements, démarche, principes de base et outils liés à la GRD, notion de chaîne de résultats	<u>Section 2</u> : Cadre logique de développement et formulation des indicateurs et cadre de mesure du rendement	<u>Section 3</u> : Aperçu & application sur les activités administratives de la GRD	<u>Section 4</u> : Planification opérationnelle et budgétisation	<u>Section 5</u> : Reddition de compte et élaboration d'un rapport de performance
<u>Sous-section 0.1</u> : Cérémonie d'ouverture et de lancement de l'atelier	<u>Sous-section 1.1</u> : Exercice introductif sur les fondements de la GRD	<u>Sous-section 2.1</u> : Cadre logique de développement	<u>Sous-Section 3.1</u> : Activités administratives de la GRD	<u>Sous-Section 4.1</u> : Contexte et élaboration d'un budget-programme	<u>Sous-Section 5.1</u> : La reddition de compte
<u>Sous-section 0.2</u> : Présentation des participants & formulation des attentes	<u>Sous-section 1.2</u> : Définition des concepts clés liés à la GRD	<u>Sous-section 2.2</u> : Formulation des indicateurs et cadre de mesure de rendement	<u>Sous-Section 3.2</u> : Aperçu des outils utilisés dans le contexte de la mise en œuvre des programmes du secteur agricole au Bénin	<u>Sous-Section 4.2</u> : Elaboration d'un PTA : Démarche et processus	<u>Sous-Section 5.2</u> : Le rapport de performance
<u>Sous-section 0.3</u> : Présentation des objectifs et du programme	<u>Sous-section 1.3</u> : Application pratique sur la chaîne de résultats				

de déroulement de la formation					
<u>Sous-section 0.4</u> : Détermination des règles de conduite des participants	<u>Sous-section 1.4</u> : Principes de bases, outils et étapes de la GRD				

1.7.1 Agenda de la formation

La formation dans son ensemble s'appuiera sur une approche d'apprentissage relevant de l'andragogie. Son agenda est résumé ainsi qu'il suit.

Tableau 2: Agenda de la formation en gestion Axée sur les Résultats de Développement (session d'approfondissement)

Horaire	Activités	Responsable
Jour 1		
8h-8h30	Arrivée et installation des participants	ARISA-B
Section 0 : Mise en route et lancement de l'atelier		
8h30-9h00	<u>Sous-section 0.1</u> : Cérémonie d'ouverture et de lancement de l'atelier <u>Sous-section 0.2</u> : Présentation des participants & formulation des attentes <u>Sous-section 0.3</u> : Présentation des objectifs et du programme de déroulement de la formation <u>Sous-section 0.4</u> : Détermination des règles de conduite des participants	ARISA-B Consultants
Section 1 : Clarification des concepts : Notion de chaîne de résultats, démarche, principes de base et outils liés à la GRD		
9h00-10h10	<u>Sous-section 1.1</u> : Exercice introductif sur les fondements de la GRD	Consultants
10h10-10h25	Pause-café	
10h25-10h55	<u>Sous-section 1.2</u> : Définition des concepts clés liés à la GRD	Consultants
10h55-11h55	<u>Sous-section 1.3</u> : Application pratique sur la chaîne de résultats	Consultants
11h55-13h00	Pause-déjeuner	
13h00-14h00	<u>Sous-section 1.4</u> : Principes de bases, outils et étapes de la GRD	Consultants
14h00	Fin de la journée 1 et départ des participants	
Jour 2		
Section 2 : Cadre logique de développement et formulation des indicateurs et cadre de mesure du rendement		
8h30-11h00	<u>Sous-section 2.1</u> : Cadre logique de développement	Consultants
11h00-11h15	Pause-café	
11h15-13h45	<u>Sous-section 2.2</u> : Formulation des indicateurs et cadre de mesure de rendement	Consultants
13h45-14h-45	Pause-déjeuner, fin de la journée 2 et départ des participants	
Jour 3		

Section 3 : Aperçu & application des activités administratives de la GRD		
8h30-11h00	<u>Sous-section 3.1</u> : Activités administratives de la GRD	Consultants
11h00-11h15	Pause-café	
11h15-13h45	<u>Sous-section 3.2</u> : Aperçu des outils utilisés dans le contexte de la mise en œuvre des programmes du secteur agricole au Bénin	Consultants
13h45-14h45	Pause-déjeuner, fin de la journée 3 et départ des participants	
Jour 4		
Section 4 : Planification opérationnelle et budgétisation		
8h30-11h00	<u>Sous-section 4.1</u> : Contexte et élaboration d'un budget-programme/DPPD	Consultants
11h00-11h15	Pause-café	
11h15-13h45	<u>Sous-section 4.2</u> : Elaboration d'un PTA : Démarche et processus	Consultants
13h45-14h45	Pause-déjeuner, fin de la journée 4 et départ des participants	
Jour 5		
Section 5 : Reddition de compte et élaboration d'un rapport de performance		
8h30-9h30	<u>Sous-section 5.1</u> : La reddition de compte	Consultants
9h30-9h45	Pause-café	
9h45-11h15	<u>Sous-section 5.2</u> : Le rapport de performance	Consultants
11h15-12h35	Elaboration participative du plan d'action & évaluation du déroulement de la formation	Consultants
13h00	Pause-déjeuner, fin de la formation et départ des participants	

SECTION 0 : MISE EN ROUTE ET LANCEMENT DE L'ATELIER

2.1 Fiche 1 : Mise en route et lancement de l'atelier

Fiche de la section n°0

Titre de la section : Mise en route et lancement de l'atelier

Durée : 45 minutes

Objectifs pédagogiques de la section :

(i) Créer l'interaction entre les participants et (ii) Répertorier les attentes des participants harmonisées avec les objectifs de la session.

Les règles de gestion du temps, de l'espace et des ressources seront également établies à l'issue de la section.

Contenu :

Sous-section 0.1 : Cérémonie d'ouverture et de lancement de l'atelier

Sous-section 0.2 : Présentation des participants & formulation des attentes

Sous-section 0.3 : Présentation des objectifs et du programme de déroulement de la formation

Sous-section 0.4 : Détermination des règles de conduite des participants

Evaluation

Evaluation initiale de prétest pour démarrer la session.

Supports à remettre aux apprenants :

2.2 Fiche 2 : Cérémonie d'ouverture et de lancement de l'atelier

Fiche de la sous-section n°0.1

Titre de la sous-section : Cérémonie d'ouverture et de lancement de l'atelier

Durée : 10 minutes

Objectif pédagogique de la sous-section : Présenter le contexte d'exécution de la formation dans son ensemble.

Contenu :

Présentation du contexte global de mise en œuvre de la mission

Evaluation

A cette étape de la formation, une évaluation particulière n'est pas prévue par le formateur.

Supports à remettre aux apprenants :

Néant

2.3 Fiche 3 : Présentation des participants, formulation des attentes, pré-test, présentation des objectifs & détermination du code de conduite

Fiche de la sous-section n°0.2

Titre de la sous-section : Présentation des participants, formulation des attentes, pré-test, présentation des objectifs & détermination du code de conduite

Durée : 20 minutes

Objectif pédagogique de la sous-section :

- Les participants se familiarisent entre eux et expriment leurs attentes de la session ;
- La finalité de la session ainsi que son contenu global sont présentés ;
- Définir en plénière le code de conduite des participants pour une session efficace.

Contenu :

Présentation des participants et expression de leurs attentes ;

Exposé sur la présentation du contenu de la session dans son ensemble ;

Mise en place participative d'un code de conduite pour le bon déroulement de la formation.

Evaluation

Evaluation initiale de prétest pour démarrer la session.

Supports à remettre aux apprenants :

Grille de pré-test des participants

2.4 Grille de pré-évaluation (pré-test) des participants

L'objectif de cette partie est de tester les connaissances ex-anté et ex post des participants sur leur niveau de maîtrise d'un certain nombre de concepts et d'outils clés sur la GRD.

Consigne:

Il s'agit d'un questionnaire à choix multiple. Choisir une seule réponse et encrer la lettre correspondante.

Au cas où vous hésitez entre deux réponses, prendre celle qui vous paraît la plus justifiée.

1. La GRD est aussi définie comme une approche de gestion orientée vers :

- a) l'atteinte de cibles de développement ;
- b) la responsabilisation des agents de l'État ;
- c) la transparence et l'imputabilité dans la gestion publique ;
- d) toutes les réponses

2. Le concept de la GRD inclut :

- a) le ciblage des objectifs
- b) une relation de causalité
- c) une amélioration permanente de la gestion publique
- d) toutes les réponses

3. Les 5 principes de la GRD comprennent entre autres :

- a) la transparence et le partenariat
- b) la responsabilité et la bonne gouvernance
- c) la planification et le suivi-évaluation
- d) toutes les réponses

4. Les composantes techniques de la GRD incluent :

- a) la planification et la mise en œuvre des programmes et projets
- b) le suivi-évaluation
- c) la rétroaction
- d) toutes les réponses

5. Un modèle logique est un cadre d'analyse de la GRD qui traduit la relation de causalité entre :

- a) Les intrants, les activités, les extrants et les résultats
- b) Les intrants, les activités et les extrants
- c) Les intrants, les extrants et les effets

d) Aucune des réponses.

6. A quel outil selon vous s'apparente un « cadre de mesure du rendement » ?

- a) Cadre logique
- b) Fiche de suivi de projets
- c) Tableau de bord sur les indicateurs
- d) Toutes les réponses

7. Les outils de la GRD incluent entre autres :

- a) Les cadres logiques
- b) Les plans stratégiques de développement
- c) Le cadre de mesure du rendement
- d) toutes les réponses.

8. Laquelle des définitions suivantes est fautive :

- a) Un indicateur est un outil que vous utiliserez pour mesurer les résultats réellement obtenus
- b) Un indicateur est une unité de mesure quantitative ou qualitative qui précise ce que vous devez mesurer en fonction d'une échelle ou d'une dimension
- c) Un indicateur est un fait, une mesure, une quantité, une opinion ou une perception qui aident à mesurer les changements survenus ou désirés, mais il est neutre ; il ne précise ni direction, ni changement, ni cible.
- d) Un indicateur est un indice qui inclut sa donnée de base et sa cible.

9. Cochez les cases correspondantes aux types de résultat :

Résultats	Extrant	Effet	Impact	Aucun
A Au moins 30% des femmes ont reçu un crédit de campagne				
B Les cultivateurs sont formés à l'emploi de nouveaux intrants agricoles				
C Les rendements des principales cultures se sont accrus de 5%				
D Organiser un atelier de sensibilisation des femmes sur gestion point d'eau.				
E le revenu du petit producteur s'est accru de 5% entre 1987-1990.				
F Réparer la décortiqueuse				
G Construire 100 points d'eau potable chaque année				
H Engager un formateur				
I 70% des producteurs utilisent les intrants améliorés.				
J Le système d'irrigation est fonctionnel				

10. Le rapport de performance d'un programme est :

- a) Un rapport des activités menées au cours d'une période donnée

- b) Un rapport d'exécution financière d'un programme
- c) Un rapport élaboré sur la base des prévisions du budget programme qui met l'accent sur l'efficacité d'atteinte des résultats.
- d) Un rapport d'exécution qui met l'accent sur l'utilisation efficiente des ressources dans la mise en œuvre d'un programme.
- e) Aucune des réponses

SECTION 1 : CLARIFICATION DES CONCEPTS : DEFINITION, FONDEMENTS, DEMARCHE, PRINCIPES DE BASE ET OUTILS LIES A LA GRD, NOTION DE CHAINE DE RESULTATS

3.1 Fiche 4 : Clarification des concepts

Fiche de la section n°1

Titre de la section : Clarification des concepts : Définition, fondements, démarche, principes de base et outils liés à la GRD, notion de chaîne de résultats

Durée : 3h 45 minutes

Objectifs pédagogiques de la section :

A la fin de cette section, les participants sont en mesure de : (i) décrire le contexte, les fondements et outils de la GRD ; (ii) énumérer les défis et enjeux de la GRD au sein d'une institution et dans le cycle de projet ; (iii) décrire leurs expériences autour de la réforme de GRD et (iv) Discuter sur les enjeux et les défis à relever dans le cadre de la mise en œuvre d'un plan stratégique.

Contenu :

- Sous-section 1.1 : Exercice introductif sur les fondements de la GRD
- Sous-section 1.2 : Définition des concepts clés liés à la GRD
- Sous-section 1.3 : Application pratique sur la chaîne de résultats
- Sous-section 1.4 : Principes de bases, outils et étapes de la GRD

Evaluation

Pour évaluer cette section dans son ensemble, le formateur emploiera deux moyens que sont :

La réception effective des résultats de tous les travaux de groupe ;

L'évaluation intelligente du retour sur les connaissances acquises par les participants.

Supports à remettre aux apprenants :

3.2 Contenu abordé dans la section

- ◆ Exercice introductif sur les fondements de la GRD ;
- ◆ Définition des thèmes : GRD, Chaîne logique des résultats, Suivi-évaluation axé sur les résultats, etc. ;
- ◆ Contexte, principes et cycle de la GRD ;
- ◆ Outils de la GRD.
- ◆ Exercice d'application sur la notion de chaîne de résultats.

3.3 Fiche 5 : Sous-Section 1.1 - Exercice introductif sur les fondements de la GRD

Fiche de la sous-section n°1.1

Titre de la sous-section : Exercice introductif sur les fondements de la GRD

Durée : 1h 10 minutes

Objectifs pédagogiques de la sous-section :

Soumettre les participants à une mise en situation afin que ces derniers perçoivent la nécessité de maîtriser la notion de la GRD.

Contenu :

Présentation d'une étude de cas qui servira de fil conducteur pour le déroulement global de la session et résolution par les participants des premières consignes.

Evaluation : Réception effective des résultats de tous les travaux de groupe ;

Supports à remettre aux apprenants :

Étude de cas : Exercice introductif sur les notions de parties prenantes et analyse d'arbre à problème basée sur les problématiques majeures d'un cadre stratégique

3.3.1 Étude de cas : Exercice introductif sur les notions de parties prenantes et analyse d'arbre à problème basée sur les problématiques majeures d'un cadre stratégique

DOUNYA est un territoire d'un pays tropical BIGLOTCHEMIN à forte potentialité agricole qui paradoxalement se trouve être le plus pauvre du pays avec plus de 80% des ménages agricoles qui vivent en dessous du seuil de la pauvreté. Plusieurs intervenants ont exécuté de nombreux programmes dans cette région et à l'évaluation, les efforts pour adresser la pauvreté liée au faible revenu des ménages agricoles à DOUNYA, ne sont pas encore concluants.

De nombreux experts ayant effectué des diagnostics approfondis sur la région s'accordent à identifier que parmi les problèmes cruciaux au développement du secteur agricole (principale source de revenu) figurent, le faible investissement dans les activités productives avec pour corollaires, la faible productivité des principales filières de la région (maïs, manioc, palmier à huile, ananas), les difficultés d'accès au marché d'écoulement des produits, l'absence d'un mécanisme d'accès aux intrants agricoles et de conseils agricoles.

Dans le cadre des préparatifs pour la mise en œuvre du projet PAMIF à DOUNYA les études d'état des lieux fait état de la situation suivante :

DOUNYA est une région avec une population dont la moyenne d'âge est de 25 ans avec des terres fortement dégradées dans les zones environnantes du chef-lieu obligeant les producteurs agricoles à se rendre dans les zones plus éloignées pour exploiter les terres fertiles. Les superficies moyennes cultivées sont encore faibles par ménage pour des raisons d'éloignement des terres fertiles qui sont très enclavées. Les terres dégradées sont souvent utilisées par les femmes et les jeunes pour les cultures maraichères et quelques productions vivrières avec des rendements très erratiques.

La rencontre des unions des producteurs de DOUNYA a regroupé les représentants de l'AREMA (association régionale des producteurs de maïs), AREMAC (Association régionale des producteurs de manioc), AREPALM (Association régionale des producteurs de Palmier à huile) et ARENA (Association régionale des producteurs d'Ananas). Il ressort des travaux de concertation que les producteurs manquent de moyens pour investir en conséquence dans leurs activités de production. Toutes

catégories confondues, ils indiquent que pendant les campagnes agricoles ils éprouvent de sérieuses difficultés pour démarrer leurs activités. En effet, ces derniers ne disposent pas de moyens financiers pour s'acheter les intrants au comptant et pour payer la main d'œuvre agricole composée des manœuvres immigrants venus de la région voisine dans un contexte de forte exode rural. La situation est d'autant plus aggravante car plus de 50% des producteurs font recours aux usuriers avec des taux d'intérêt exorbitants ou aux grossistes qui préfinancent les campagnes avec des obligations de bradage des produits.

La DOUNYACREP qui est la seule SFD de la région, reconnaît que seulement une infime proportion de son portefeuille de crédit est allouée aux producteurs agricoles. Elle évoque comme raisons, la faible rentabilité des activités agricoles, les risques et incertitudes qui caractérisent la productivité, la faible culture de crédit ainsi que de longues expériences amères par le passé d'impayés et d'insolvabilité des producteurs agricoles de la région.

DOUNYACREP accuse les ONGs qui assurent les intermédiations et les mises en relation du fait qu'elles ne suivent pas véritablement les microprojets financés par la SFD au profit des producteurs. Les expériences avec les projets AGEFOR, DAFINA, PAPER de facilitation d'accès au crédit de campagne agricole n'ont pas connu de succès pour des raisons relatives au faible encadrement technique des producteurs, au laxisme des conseillers et animateurs des ONGs ainsi qu'à l'effectif laconique de la structure étatique d'encadrement des producteurs, le centre de promotion agricole de DOUNYA (CPAD) qui ne dispose que de 2 agents pour toute la région.

DOUNYACREP évoque également le rôle des campagnes et propagandes nuisibles des politiciens dans le mécanisme de placement des crédits aux populations agricoles. Ces derniers s'adonnent à des propagandes selon lesquelles les crédits sont l'argent des projets et de l'Etat et qu'en principe les bénéficiaires des crédits ne doivent pas payer. Le recours aux moyens légaux et dissuasifs de recouvrement sont rendus difficiles par la corruption des agents de police.

Pour les organisations de producteurs DOUNYACREP ne fait de crédit qu'aux commerçants. Les groupements de femmes transformatrices et de petits commerces déplorent les coûts des intérêts pratiqués, les cycles de recouvrement et surtout les retards dans la mise en place du crédit au point où les coûts des matières premières (produits agricoles) généralement acquises à des prix onéreux

ne permettent pas de garantir une structure de coût qui dégage des marges pour supporter les frais financiers.

Dans le même temps, le fonds régional agricole pour le développement de DOUNYA (FRADD) censé accompagner l'accès au financement des producteurs de la région n'est pas encore opérationnel à travers ses différents guichets en raison du faible taux de partenaires au développement accompagnant l'initiative ainsi que la faible participation de la banque agricole de DOUNYA au capital dudit fonds. A l'étape actuelle, seul le projet d'appui au financement rural (PAFR) accompagne le FRADD dans l'opérationnalisation des différents guichets d'accès aux financements structurants qu'il compte offrir.

Par ailleurs l'enclavement de la région ne facilite pas l'écoulement des produits avec des frais de transport assez élevés. Elles éprouvent aussi des difficultés pour garantir l'accès aux matières premières pour la transformation, faute de moyens pour préfinancer les producteurs. Elles sont souvent obligées de s'organiser dans les groupes de tontine ou font recours aux collecteurs de tontines pour financer les activités génératrices de revenu avec des cas d'individus malhonnêtes qui emportent leurs épargnes.

Les organisations des producteurs déplorent les méthodes de collecte de taxe sur les produits agricoles pratiquées par le conseil communal et son incapacité à mobiliser les investissements structurants (aménagement des basfonds, infrastructures marchandes, ouverture et entretiens des pistes de desserte) pour faciliter l'écoulement des produits et la réduction des frais de transport ainsi que le désenclavement des zones à fortes potentialités agricoles.

Les autorités municipales ont mis l'accent sur la mauvaise gouvernance des organisations des producteurs dans la gestion des infrastructures (magasins, périmètres irrigués etc.) ainsi que des tracteurs à eux octroyés par le gouvernement et les projets FANA et GOPA par le passé dans le cadre des initiatives d'utilisation des matériels agricoles en commun.

Le collectif des opérateurs privés rencontrés déplorent l'absence de cadre organisationnel d'interprofession qui encourage le respect par les producteurs des contrats et des arrangements de relation d'affaire. Les incertitudes de marché couplés avec les difficultés à nouer des relations formelles statuant sur des quantités à approvisionner ne facilitent pas le financement des services en général et le

financement en aval auprès des producteurs. Ils pensent aussi que les BABASALAM qui viennent du pays voisin dont la région est frontalière perturbent énormément le marché selon que la demande est plus forte de l'autre côté et les prix intéressants. Du coup, les transformateurs ont du mal à disposer de la matière première en tout moment pour leurs unités de transformations. Les opérateurs reconnaissent qu'ils ont accès au financement grâce aux garanties qu'ils mettent en place auprès des SFD et les Banques mais les coûts financiers limitent la rentabilité de leurs affaires.

Enfin les responsables de la Direction régionale de développement rural rencontrés exposent comme contraintes la faible professionnalisation des acteurs, les faiblesses des moyens alloués par l'Etat pour leur fonctionnement, l'utilisation des garanties et lignes de crédit mis en place auprès des SFD pour d'autres activités autres que le financement agricole, la non disponibilité de main d'œuvre et le coût élevé des moyens de maîtrise de l'eau dans un contexte de pertes régulières des récoltes à cause des inondations.

Quant aux jeunes sortis du Centre de formation CEFOR, cela fait 03 cohortes de jeunes formés qui ne sont pas installés malgré les plans d'affaire qu'ils ont élaboré faute de financement pour leur installation. Ils ne disposent d'aucune garantie et les mécanismes de subvention mis en place est aux arrêts à cause des plaintes des autorités de la Direction de l'éducation qui ont constaté que plusieurs élèves abandonnent les écoles et les circuits de scolarisation formelle juste pour se rendre au CEFOR à cause de la subvention et les petites subsides accordés aux jeunes admis dans ce centre. Aussitôt les parents démissionnent dans la prise en charge de leurs enfants au profit de ce raccourci qui n'était réservé qu'aux jeunes déscolarisés.

Dans un contexte aussi complexe, il s'avère impérieux que quelque chose soit fait dans l'immédiat pour résorber les contraintes majeures entravant le développement de DOUNYA.

Tâches à faire

- ◆ Désigner un rapporteur au sein de chaque groupe ;
- ◆ Logistique : disposer de feuille mobile, d'ordinateurs et des marqueurs.

Consignes

- a. Identifiez le problème principal de l'étude de cas ;

- b. Quelles sont les parties prenantes (macro, méso et micro) relevées dans l'étude de cas ainsi que leur niveau d'influence sur la problématique de base ?
- c. A l'aide d'un diagramme d'analyse de causalité (arbre à problème), identifier pour le problème principal : (i) Les causes immédiates et (ii) Les causes sous-jacentes
- d. Proposer un arbre à solutions en réponse à l'arbre à problème ainsi élaboré.

3.4 Fiche 6 : Sous-Section 1.2 - Définition des concepts clés liés à la GRD

Fiche de la sous-section n°1.2

Titre de la sous-section : Définition des concepts clés liés à la GRD

Durée : 30 minutes

Objectifs pédagogiques de la sous-section :

Les participants s'approprient de la signification du concept de la GRD et des thèmes qui lui sont rattachés.

Contenu :

- Définition des thèmes liés à la GRD ;
- Présentation de l'objectif et du contexte de l'avènement de la GRD.

Evaluation : Le formateur évalue de façon intelligente le retour sur les connaissances acquises par les participants

Supports à remettre aux apprenants :

- Détails spécifiques sur le contenu de la sous-section : Définition, objectif et contexte de l'avènement de la GRD
- Définition des autres termes couramment utilisés par la GRD

3.4.1 Détails spécifiques sur le contenu de la sous-section : Définition, objectif et contexte de l'avènement de la GRD

◆ Définition de la GRD

La Gestion axée sur les résultats de développement (GRD) issue de la GAR (Gestion axée sur les résultats), est une approche de gestion, fondée davantage sur l'atteinte des objectifs que sur le respect des normes, autrement, sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. Elle trouve son origine dans les modèles de rationalisation budgétaire en vogue depuis les années 60 et 70 ; il en existe plusieurs modèles différents selon les pays ou les organisations, au Nord comme au Sud.

A ce titre, elle responsabilise pour atteindre les **résultats** souhaités dans la transparence et permet de suivre les progrès. Elle mesure la performance et permet de rendre compte.

Ainsi elle vise ultimement à établir un lien positif entre les ressources utilisées (crédits) et les résultats obtenus afin d'obtenir une plus grande efficacité et efficience, une meilleure qualité de service, un accroissement de la transparence et de l'imputabilité dans la gestion publique.

La GRD est une stratégie de gestion qui repose sur la performance dans le domaine du développement et sur l'amélioration durable des réalisations nationales. (OECD Policy Brief, March 2009). Elle constitue un cadre de référence pour l'efficacité des actions de développement (i.e. l'information sur la performance en vue d'une prise de décision améliorée) qui inclut des outils pratiques pour : (i) la planification stratégique et la budgétisation ; (ii) la gestion du risque ; (iii) le suivi des progrès ; (iv) l'évaluation des réalisations.

◆ Objectifs de la GAR et de la GRD

Les objectifs de la GAR sont multiples et on peut citer :

- a. Clarifier les priorités, aligner les programmes et les projets en fonction des priorités, et allouer les ressources en conséquence (stratégie : objectifs moyens) ;
- b. Fournir une approche de management qui précise les rôles des uns et des autres dans l'organisation du travail pour atteindre les cibles retenues ;

- c. Mettre en place un cadre institutionnel incitatif qui récompense l'atteinte des cibles retenues en termes de résultats dans le respect des enveloppes budgétaires ;
- d. Guider le développement d'un système d'information en soutien à une gestion basée sur la performance ;
- e. Assurer un suivi régulier et rapproché de l'exécution des programmes et des projets (intrants, activités, extrants) pour pouvoir procéder, si nécessaire, à des ajustements rapides dans leur mise en œuvre ;
- f. Conduire l'évaluation des programmes pour améliorer (i) l'efficacité dans la conduite des programmes (les programmes ont-ils atteint leurs objectifs en termes d'extrants et les cibles en termes de résultats ?) ; (ii) l'efficience dans la conduite des programmes (aurait-t-on pu atteindre les mêmes extrants avec moins d'intrants ?) ; (iii) les impacts des programmes sur les groupes cibles (ces groupes utilisent-ils les extrants des programmes ? Cette utilisation a-t-elle contribué à améliorer leurs conditions de vie ? Pourquoi ?) ;
- g. Accroître la transparence et l'imputabilité des gestionnaires envers le gouvernement, la population, les élus, la société civile et les partenaires au développement ;
- h. Ajuster les politiques et les programmes ainsi que les mécanismes institutionnels en fonction des résultats (utilisation des résultats du suivi-évaluation pour la prise de décision).

◆ Objectifs de la GRD/GARD

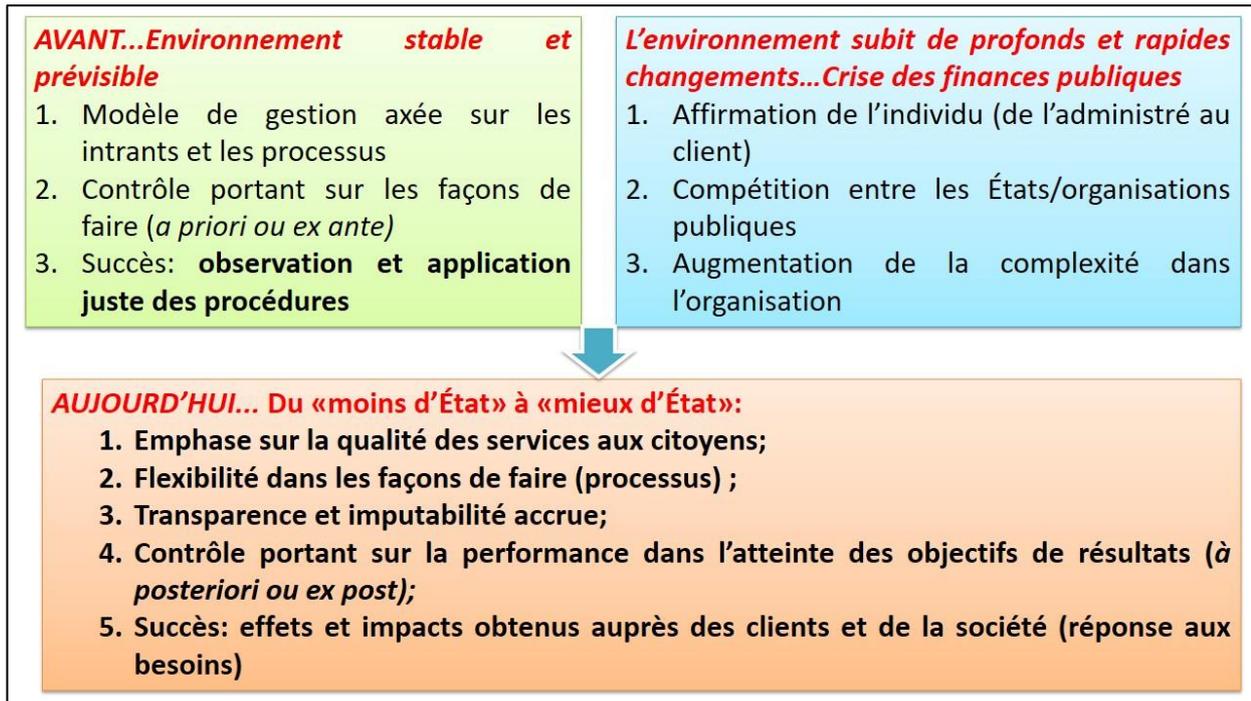
Dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité de la gestion publique la GRD vise à :

- a. Mobiliser les ressources humaines, financières, technologiques et naturelles intérieures et étrangères, en vue d'atteindre les résultats de développement souhaités (changement), au lieu de privilégier les intrants « combien d'argent vais-je recevoir, combien puis-je dépenser ? »
- b. Rassembler des informations fiables pour améliorer la prise de décisions (suivi-évaluation) : Il s'agit de suivre les progrès et de gérer les activités en fonction d'éléments concrets, de manière à favoriser au mieux l'obtention de résultats ;

- c. Répondre aux nouvelles réalités : (i) le besoin de démontrer la valeur des interventions aux parties prenantes ; (ii) l'obligation de réaliser le maximum avec le minimum tout en préservant la qualité ; (iii) les contraintes budgétaires et (iv) la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes.

◆ Contexte de l'avènement de la GRD

L'avènement du concept de la GRD est résumé comme l'indique la figure ci-



dessous :

Figure 1: Principales étapes de l'avènement de la GRD.

Extrait du Manuel de formation des ANE partenaires du PAORC sur la GRD, Institut Phénix, mai 2018.

A partir des années 1990, le développement international est entré dans une ère de réforme, d'alignement et d'harmonisation en mettant les gouvernements au défi de réagir devant l'urgence des besoins de leurs citoyens et de faire preuve d'une plus grande transparence envers ces derniers. De ce fait, les dirigeants mondiaux, comme les Nations Unies et d'autres institutions multilatérales, ont reconnu qu'il fallait prendre des mesures draconiennes pour veiller à ce que les fonds d'aide au

développement soient efficacement utilisés et façon transparente avec obligation de rendre compte.

C'est dans ce contexte qu'est née la GRD qui, avant tout, s'intéresse aux effets réels obtenus, et ce, à toutes les étapes du processus de développement national.

En d'autres termes, il s'agit de savoir aujourd'hui, si les politiques, programmes et projets ont abouti aux résultats attendus. Il importe davantage de savoir : (i) non pas combien de centres de santé ont été construits, mais si la santé des citoyens s'est améliorée ; (ii) non pas combien d'écoles ont été inaugurées, mais combien de filles et de garçons sont mieux instruits ; (iii) non pas la somme prêtée à un pays, mais si ce pays est dorénavant moins pauvre ; etc.

Le concept de la GRD est attribué à Peter Drucker (1909-2005), gourou du management, qui publie en 1964 l'ouvrage "Managing for results". Quelque peu éclipsé jusqu'à la fin des années 80, ce principe de gestion revient à l'avant plan dans les années 90.

A la pointe de cette méthode : (i) Le gouvernement canadien l'adopte, au début des années 90, dans le cadre d'une importante réforme du secteur public visant à développer un modèle de gestion de projet plus participatif et responsabilisant ; (ii) A leur tour, des organisations internationales comme la Banque mondiale, l'ONU, l'OCDE, etc. optent pour cette procédure dans le but de mieux rendre compte des résultats acquis ; (iii) En 2005 la Déclaration de Paris marque la volonté de la communauté du développement de progresser sur le front de l'harmonisation, de l'alignement et de la GRD en matière de développement ; (iv) La Belgique suit également cette mouvance dans le cadre de la réforme de son service (réforme Copernic).

3.4.2 Définition des autres termes couramment utilisés par la GRD

◆ Résultat

Il s'agit d'un changement constaté à la fin d'une période précise et comparé à une ou des cibles énoncées au début de ladite période. Les résultats sont une preuve des conséquences mesurables d'un projet ou d'un programme. Un résultat peut : (i) apparaître dans un court laps de temps ou prendre plusieurs années à se concrétiser

pleinement ; (ii) être planifié ou imprévu ; (iii) être positif ou négatif ou encore (iv) se manifester à l'échelle des personnes, des groupes, des institutions ou de la société.

On distingue deux principaux types de résultats que sont :

- a. Les résultats opérationnels : Ils sont le produit du processus administratif et de gestion d'un projet ou d'un programme. Par exemple, un rapport de formation, un manuel didactique distribué, un bâtiment construit, un crédit octroyé, etc.
- b. Les résultats liés au développement : Ils sont le produit d'un changement réel conséquence logique d'un investissement dans un secteur/pays (Effet, impact).

◆ Intrans

Il s'agit des ressources, y compris le temps, l'argent et l'effort, requises pour réaliser une activité.

◆ Activité

Il s'agit d'un Processus ou d'une opération qui concourt à la transformation de ressources en produits et en services (extrants).

◆ Extrant

C'est une conséquence immédiate, visible et concrète des intrants d'un programme ou projet. En d'autres termes, il s'agit des unités produites ou des services fournis par un programme/projet.

◆ Objectif

Il s'agit de l'énoncé ce qu'une organisation entend réaliser au cours d'une période définie, auquel sont associés des cibles et des indicateurs.

◆ Indicateur

Il s'agit de toute mesure ou tout paramètre servant à apprécier les résultats d'une organisation. Ils sont exprimés en termes de quantité (nombre, volume, taux...) de qualité (niveau, indice...), de montant (coûts, frais...) ou de temps (fréquence, délai...) ou encore d'une combinaison de ces facteurs.

◆ Cible

C'est l'énoncé chiffré d'un résultat à atteindre dans une période donnée.

◆ Effet

C'est la conséquence d'extrants qu'il est possible de constater à la fin d'un projet ou d'un programme (moyen terme). État ou influence sur le client direct.

◆ Impact

Conséquence d'effets qu'il est possible de constater au-delà de la fin d'un projet ou d'un programme (long terme). Plusieurs projets ou programmes peuvent concourir à l'atteinte d'un même impact (ex. : l'amélioration de l'espérance de vie est le résultat des programmes de vaccination, de construction de postes de santé, etc.). Il s'agit des retombées plus globales sur la société.

◆ Projet

C'est un ensemble cohérent d'activités définies dans le temps.

◆ Programme

C'est le regroupement de crédits ou de projets destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'une même organisation et auquel sont associés des objectifs précis ainsi que des cibles. Un programme peut comprendre plusieurs projets.

◆ Risque

Incertitude liée aux événements et résultats futurs. Expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation. En général, plus le niveau de risque augmente, plus on avance vers les impacts dans la chaîne de résultats

◆ Hypothèse

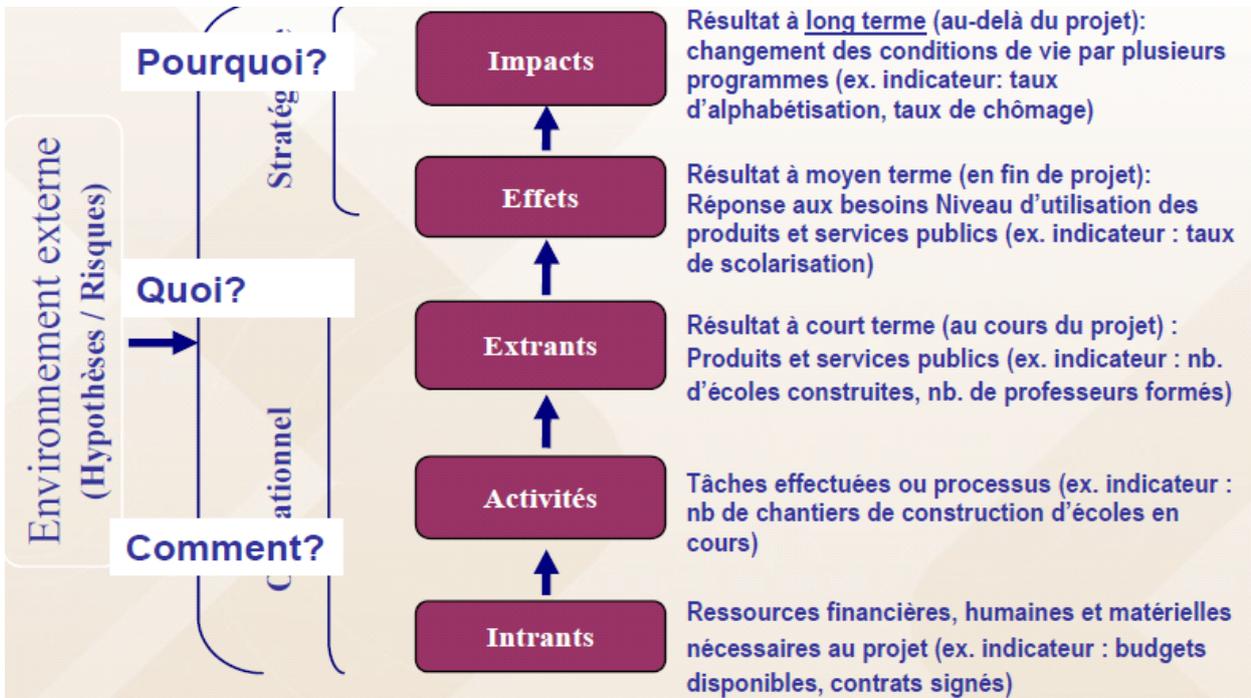
C'est la description des conditions nécessaires pour que se réalise comme prévue la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats. Les hypothèses incluent des conditions internes et externes au projet ou au programme. Les hypothèses sont parfois aussi appelées « conditions critiques ».

◆ Chaîne logique de résultats

Tous les modèles de GRD/GARD ont pour caractéristique commune de présenter un enchaînement logique de résultats, généralement appelé chaîne de résultats.

Cette chaîne permet de représenter sous forme graphique deux éléments essentiels de la GRD/GARD que sont : (i) la notion de changement qui implique une prise de mesure ainsi que (ii) le lien de causalité entre les activités d'un projet/programme et le changement perçu.

Plusieurs formes de représentation graphique existent pour la chaîne de résultats.



Celle-ci apporte un peu plus de détails de compréhension du terme :

Figure 2: Présentation graphique de la chaîne logique des résultats

◆ Suivi-évaluation

Selon la Banque Mondiale, le Suivi est un processus continu de collecte d'informations pour apprécier comment un projet, un programme ou une politique est mis en œuvre, en comparant avec les performances attendues. L'évaluation quant à elle est l'examen périodique des réalisations. Elle est aussi l'appréciation systématique et objective de la pertinence, de la performance et du succès en cours ou achevé d'un plan/programme/projet.

La distinction qu'il convient de faire entre suivi et évaluation réside dans le fait que le suivi analyse en continu de l'avancement du projet vers l'obtention des résultats prévus dans le but d'améliorer la prise de décision et la gestion ; pendant que l'évaluation apprécie l'efficience, l'efficacité, l'impact, la pertinence et la durabilité des politiques et des activités de mise en œuvre.

◆ Suivi-évaluation axé sur les résultats

Il s'agit d'un Processus dans lequel les *participants définissent, affinent et vérifient les résultats, réfléchissent aux réalisations, célèbrent les réussites et les mettent à profit, identifient les enseignements et les obstacles, réajustent leur plan et prennent des mesures correctives*. Ce processus peut comporter la révision des résultats, des activités, voire des stratégies pour atteindre les résultats escomptés en matière de développement.

Le Suivi et Évaluation axé sur les résultats diffère des approches plus conventionnelles en la matière par le fait *qu'il cherche à faire participer plus activement les principales parties prenantes d'un projet à la réflexion sur l'avancement de leur projet et à l'évaluation de cet avancement et, plus particulièrement, à l'obtention de résultats*.

3.5 Fiche 7 : Sous-Section 1.3 - Application pratique sur la chaîne de résultats Définition des concepts clés liés à la GRD

Fiche de la sous-section n°1.3

Titre de la sous-section : Application pratique sur la chaîne de résultats

Durée : 1h

Objectifs pédagogiques de la sous-section :

Les apprenants partent de l'exercice introductif afin de maîtriser le processus d'élaboration d'une chaîne de résultats.

Contenu :

Les participants reçoivent des instructions pratiques pour mener en groupe un exercice pratique sur la chaîne de résultats.

Evaluation : Réception effective des résultats de tous les travaux de groupe

Supports à remettre aux apprenants :

Exercice pratique n° 1 & 2 : Exercice sur la chaîne de résultats

3.5.1 Exercice pratique n° 1 : Exercice sur la chaîne de résultats

Les résultats ci-dessous correspondent aux résultats de la logique d'intervention de 2 projets différents dont un est intitulé de "production rizicole" et un "projet de GIRE" dont le nom a été omis. Les résultats énumérés en désordre ci-dessous devront permettre de reconstituer la chaîne de résultat des 2 projets.

- 1 - le revenu du petit cultivateur s'est accru de 5% entre 1987-1990
- 2 - 15 000 cultivateurs augmentent leur rendement de 30 %
- 3 - La qualité du riz produit est meilleure
- 4 - Construire un entrepôt de stockage
- 5 - Construire les points d'eau potable dans les zones périphériques
- 6 - Identifier les artisans locaux
- 7 - Réparer la décortiqueuse
- 8 - La qualité de l'eau issue des points d'eau est conforme aux normes XYZ
- 9 - Construire 100 points d'eau potable chaque année
- 10 - Former les producteurs
- 11 - Identifier les acheteurs grossistes
- 12 - Les études hydrogéologiques sont menées
- 13 - Engager un formateur
- 14 - Organiser session de formation
- 15 - Organiser des visites mensuelles de contrôle de la qualité d'eau
- 16 - Nombre d'habitant par points d'eau
- 17 - Les cultivateurs sont formés à l'emploi de nouveaux intrants agricoles
- 18 - Des artisans locaux savent installer ouvrages d'assainissement
- 19 - Le taux d'accessibilité à l'eau potable a augmenté
- 20 - Mettre en place un comité municipal de gestion des points d'eau
- 21 - Recruter un hydrogéologue pour la ville
- 22 - Le taux mortalité liés aux infections diarrhéiques est diminué

23 - Organiser la distribution d'eau

24 - Le système de distribution d'intrants fonctionne

25 - Installer les comités de gestion des points d'eau

26 - 70% des producteurs utilisent les intrants améliorés

27 - Organiser un atelier de sensibilisation des femmes sur gestion point d'eau

28 - Le système d'irrigation est fonctionnel

Tâches à faire

- ◆ Désigner un rapporteur au sein de chaque groupe ;
- ◆ Logistique : disposer de feuille mobile, d'ordinateurs et des marqueurs.

Consignes

- a. Reconstituer la chaîne des résultats des deux projets en classant les types de résultats par catégories correspondantes (Extrants effets impacts) et en identifiant les intrants et activités.
- b. Sur la base de la logique reconstituée pour le 2ème projet GIRE dont le titre a été omis donner un titre à ce projet.
- c. Formuler pour chacun de ces projets une supposition importante et en déduire une stratégie de gestion de risque.

3.5.2 Exercice pratique n° 2 : Exercice sur la chaîne de résultats

A partir de l'étude de cas sur le territoire de DOUNYA dans l'exercice introductif, répondez aux questions suivantes.

Tâches à faire

- ◆ Désigner un rapporteur au sein de chaque groupe ;
- ◆ Logistique : disposer de feuille mobile, d'ordinateurs et des marqueurs.

Consignes

- a. Construire la chaîne de résultats à partir de l'arbre à solutions élaboré précédemment sur le cas du développement de DOUNYA.
- b. Faire part des difficultés rencontrées dans le cadre de cet exercice.

3.6 Fiche 8 : Sous-Section 1.4 - Principes de bases, outils et étapes de la GRD

Fiche de la sous-section n°1.4

Titre de la sous-section : Principes de bases, outils et étapes de la GRD

Durée : 45 minutes

Objectifs pédagogiques de la sous-section :

Les participants s'approprient des principes de bases, outils et étapes de la GRD.

Contenu :

- Présentation du contexte, des principes et du cycle de la GRD ;
- Présentation des outils et étapes de la GRD.

Evaluation : Le formateur évalue de façon intelligente le retour sur les connaissances acquises par les participants au cours de la section.

Supports à remettre aux apprenants :

Détails spécifiques sur le contenu de la sous-section

3.6.1 Détails spécifiques sur le contenu de la sous-section

3.6.1.1 *Principes de base de la GRD*

La GRD identifie 6 principes fondamentaux de base que sont : (i) le partenariat (participation) ; (ii) la responsabilité ; (iii) la transparence ; (iv) la flexibilité ; (v) la reddition de compte et (vi) l'utilisation optimale des ressources.

La GRD quant à elle, en identifie 7 que sont :

- a. **Partenariat** : Pour que la GRD soit un succès, il est essentiel que les résultats soient conjointement définis, négociés et acceptés. Une acceptation conjointe des résultats assure une implication et un engagement des parties prenantes dès les premières étapes du projet et tout au long du projet (suivi, évaluation continue, rapports annuels). La participation peut améliorer la qualité, l'efficacité et la durabilité des initiatives développementales ;
- b. **Responsabilités** : 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 ;
- c. **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 résultat 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 et l'apprentissage ;
- d. **Flexibilité** : La GRD doit être facile à comprendre et à appliquer, sa mise en œuvre simple à exécuter et à suivre. Il a été prouvé que la trop grande complexité du système de collecte de données et de mesure des résultats est le plus gros obstacle à l'application efficace de la GRD. Il est préférable de limiter au départ le nombre d'énoncés de résultats et d'indicateurs pour mesurer et suivre les résultats. Par ailleurs, la GRD dans son application, se doit de suivre un processus itératif afin de faciliter son appropriation par les acteurs.

- e. **Reddition de compte** : Dans sa mise en œuvre, la GRD accorde une attention particulière au suivi des performances des projets ; de ce fait, un de ses principes fondamentaux est de s'assurer que les projets sont mis en œuvre de façon à ce que les résultats attendus en termes de performance soient réellement atteints.
- f. **Utilisation optimale des ressources** : La mise en œuvre des projets suivant la logique de la GRD doit se faire suivant une gestion parcimonieuse des ressources (matérielles, techniques et financières) afin de renforcer davantage leur performance.

3.6.1.2 Outils de la GRD

Les outils utilisés dans le cadre de la GRD sont multiples et partent de la planification jusqu'au suivi-évaluation et l'évaluation de la performance. Ces outils sont d'une façon non exhaustive, les suivants : Cadre logique ; Cadre mesure du rendement ; Cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) ; plans stratégiques ; plans de travail annuels ; rapports annuels ; cadre de mesure de performance ; fiche d'activité et de résultat.

3.6.1.3 Etapes de la GRD

Les étapes de la GRD se répartissent en 5 principales phases comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Cycle de la GRD ressortant les étapes opérationnelles

Phases	Etapes opérationnelles
1-S'engager	1^{ère} étape : lecture de l'environnement interne et externe et lecture des attentes à partir des composantes de la mission de l'unité. L'environnement comprend l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'unité en rapport à sa mission et de sa cohérence aux documents de politiques et de stratégie. Les attentes au regard de la prestation de service de l'unité sont celles de la clientèle, des partenaires et des employés.
	2^{ème} étape : élaboration d'une vision partagée de la prestation de service et des objectifs généraux qui y sont associés.

Phases	Etapas opérationnelles
	<p>3^{ème} étape : examen et détermination des principaux mécanismes à mettre en place préalablement à l'élaboration du plan d'action annuel. Ces mécanismes s'appliquent tant à l'interne (processus, contrôle, partage des responsabilités, flexibilité et éthique) qu'à l'externe (unités de mesure ou indicateurs, politique ou engagements en accord avec la déclaration de services, transparence et reddition de comptes).</p> <p>4^{ème} étape : élaboration du plan d'action annuel qui accompagne tout le processus de gestion du rendement à l'intérieur de l'unité. Cette étape doit être en interface avec le premier jalon de la transparence, soit l'approbation et la diffusion du plan d'action.</p>
2-Réaliser	5^{ème} étape : mise en œuvre et suivi.
3-Rendre compte	<p>6^{ème} étape : d'une part, évaluation à l'intérieur de l'unité des résultats globaux et du rendement des employés ; d'autre part, reddition de comptes externe au moyen du rapport annuel de performance de l'organisme.</p> <p>7^{ème} étape : valorisation et reconnaissance eu égard à la performance dans l'atteinte des résultats.</p>
4- Apprendre à s'adapter	8^{ème} étape : processus de révision annuel menant à la reprise de la démarche à laquelle les mesures correctives nécessaires auront été intégrées.

4 SECTION 2 : CADRE LOGIQUE DE DEVELOPPEMENT ET FORMULATION DES INDICATEURS ET CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

4.1 Fiche 9 : Section 2 - Cadre logique de développement et formulation des indicateurs et cadre de mesure du rendement

Fiche de la section n°2

Titre de la section : Cadre logique de développement et formulation des indicateurs et cadre de mesure du rendement

Durée : 5h00

Objectifs pédagogiques de la section :

A la fin de cette section, les participants sont en mesure de : (i) s'approprier les différents concepts intervenant dans le cadre logique ; (ii) Illustrer des exemples tirés des projets et s'approprier la discrimination Intrans-Extrans - résultat-Impact ; (iii) Réaliser un Cadre logique et un Cadre de mesure du rendement et (iv) identifier et formuler des indicateurs de rendement.

Contenu :

Sous-section 2.1 : Cadre logique de développement

Sous-section 2.2 : Formulation des indicateurs et cadre de mesure de rendement

Evaluation

Pour évaluer cette section dans son ensemble, le formateur emploiera deux moyens que sont :

La réception effective des résultats de tous les travaux de groupe ;

L'évaluation intelligente du retour sur les connaissances acquises par les participants.

Supports à remettre aux apprenants :

4.2 Contenu abordé

- ◆ Définitions des concepts ;
- ◆ Démarche de construction du cadre logique ;
- ◆ Modèles de cadre logique ;
- ◆ Formulation et caractéristique d'un indicateur ;
- ◆ Démarche de rédaction d'un cadre de mesure de rendement ;
- ◆ Exercice d'application

4.3 Fiche 10 : Section 2.1 - Cadre logique de développement

Fiche de la sous-section n°2.1

Titre de la sous-section : Cadre logique de développement

Durée : 2h 30 minutes

Objectifs pédagogiques de la sous-section :

Les participants ont une connaissance approfondie de la notion d'un cadre logique de développement.

Contenu :

- -Présentation du contenu de la formation sur le cadre logique
- -Définitions des concepts de cadre logique
- -Démarche de construction du cadre logique
- -Modèles de cadre logique.

Evaluation :

-Le formateur évalue de façon intelligente le retour sur les connaissances acquises par les participants au cours de la section.

-Réception effective des résultats de tous les travaux de groupe par le formateur.

Supports à remettre aux apprenants :

Détail spécifique sur la sous-section n°2.1

4.3.1 Détail spécifique sur la sous-section n°2.1

4.3.1.1 Définition des concepts

- ◆ **Méthode du cadre logique (MCL)** : Il s'agit d'un outil privilégié pour assurer la mise en œuvre de la GRD au niveau des projets et programme d'une organisation. Elle est antérieure de la GRD mais a été adaptée pour être davantage orientée vers les résultats.

Elle résume : (i) Pourquoi réalise-t-on le programme ? (But / Impacts) ; (ii) Quels sont les effets escomptés du programme ? (Objectif du programme / Effets) ; (iii) Comment seront obtenus les résultats planifiés ? (iv) Quelles sont les conditions externes influençant le succès du programme ? (Suppositions majeures) ; (v) Comment mesure-t-on le succès du programme ? (Indicateurs) ; (vi) Où trouve-t-on les données nécessaires pour mesure le succès du programme ? (Sources de vérification) ; (vii) Quels sont les moyens nécessaires pour exécuter le programme et le coût du projet ? (Ressources / Intrants) ; (viii) Quels résultats seront livrés par le programme ? (Produits / Extrants).

- ◆ **Cadre logique** : C'est un tableau synoptique du projet présenté en quatre lignes et quatre colonnes et qui résume ses caractéristiques principales et aide à vérifier leur cohérence logique. C'est un document qui donne un aperçu complet des objectifs, des activités et des ressources d'un projet. Il fournit également des informations sur des éléments externes qui peuvent influencer le projet, qu'on appelle des hypothèses.

4.3.1.2 Démarche de construction du cadre logique

La figure ci-dessous donne un aperçu global de la construction du cadre logique :

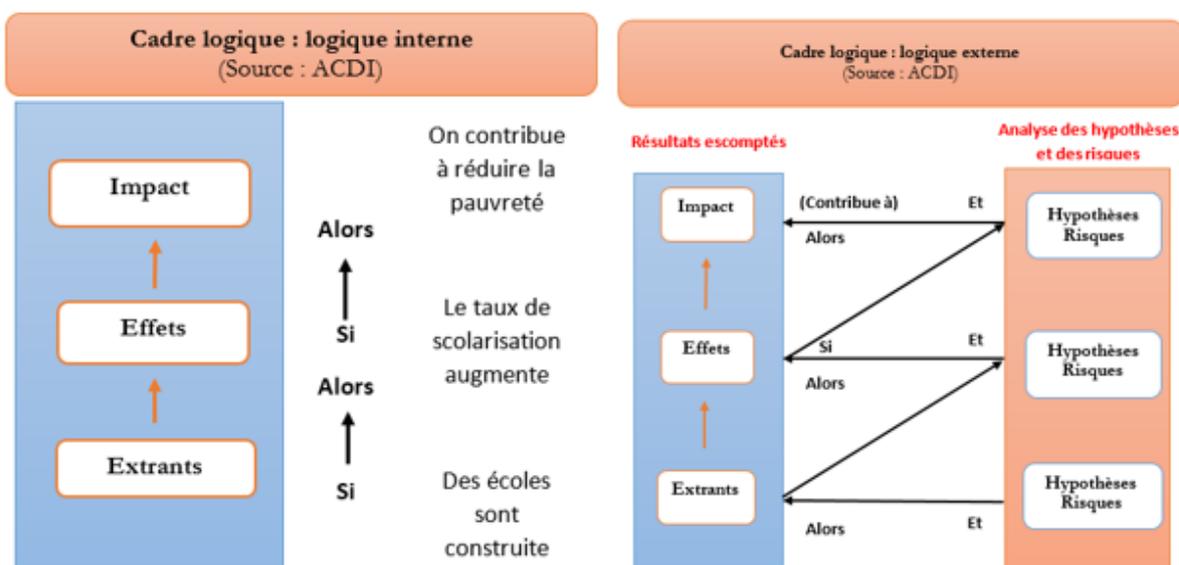


Figure 3: Démarche de construction d'un cadre logique

4.3.1.3 Quelques modèles de cadres logiques

Les figures qui suivent présentent des modèles de cadres logiques tel que présentés par certaines

Les modèles de cadre logique : modèle UE

Objectif global	IOV	Sources de vérification	Hypothèse
Objectif spécifique	IOV		
Résultat attendu1	IOV		
Résultat attendu2	IOV		
Activité 1.1 Activité 1.1 Activité 1.1 Activité 1.1 Activité 1.1 Activité 1.1	Moyens		
			Condition préalable

Modèle de cadre logique : FAO

Résumé des objectifs/Activités	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens/sources de vérification	Supposition importantes
But			

Objectif spécifique			
---------------------	--	--	--

Modèle cadre logique : BAD

Hiérarchisation des objectifs (HO)	Indicateurs objectivement vérifiable (IOV)	Moyen de Vérification	Hypothèses, risques (HR)
But/Objectifs sectoriels	Indicateurs d'impact sur le développement		Condition/indicateurs de risques liés à l'impact global
Objectifs spécifiques	Indicateur de résultat de développement		Condition/indicateurs de risques liés à l'impact
Réalisation extrant (résultats)	Indicateur sur les réalisations		Condition/indicateurs de risque liés aux résultats
Intrant/Activité Ressource	Indicateur sur l'exécution (Utilisation des ressources/ Intrants)		

Modèle de cadre logique : adapté ACDI

Sommaire	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens/Sources de vérification	Supposition importantes
But du programme But du programme énoncé dans le document de politique et dont le projet devrait favoriser l'attente	Impact Résultat à long terme sur le plan de développement sociétal qui est la conséquence logique de l'obtention des effets recherchés	Indicateurs qui démontrent que le projet a contribué à obtenir l'impact recherché sur le plan du développement	Hypothèse Condition nécessaire pour que le lien de causalité entre les effets et l'impacts soit celui prévu Indicateurs de risques Indicateurs qui permettent d'évaluer les hypothèses établies
Objectifs du projet Objectifs liés aux besoins prioritaires en matière de développement des bénéficiaires et qui peut être atteint du cadre des activités de projet	Effets Résultat à moyen terme sur le plan de développement qui bénéficient aux groupes ciblés, qui doivent être obtenu dans le cadre du projet et qui sont la conséquence logique de l'obtention des extrants	Indicateurs qui démontrent que le projet a contribué à obtenir les effets recherchés sur le plan du développement	Hypothèse Existants et les effets sont celui prévu Indicateurs de risques Indicateurs qui permettent d'évaluer les hypothèses établies

Sommaire	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens/Sources de vérification	Supposition importantes
<p>Activités</p> <p>Liste des activités opérationnelles. On peut également inclure à des fins d'information les ressources requises pour atteindre le but de projet ou encore ajouter une quatrième ligne traitant des ressources/intrants</p>	<p>Extrants</p> <p>Résultats à court terme sur le plan du développement obtenu par les partenaires responsables de l'exécution du projet ou qui sont la conséquence immédiate des activités de projet</p>	<p>Indicateurs qui démontrent que le projet a contribué à obtenir les extrants recherchés sur le plan du développement</p>	<p>Hypothèse</p> <p>Conditions nécessaires pour que le lien de causalité entre les intrants et les extrants sont celui prévu</p>

4.4 Fiche 11 : Section 2.2 - Formulation des indicateurs et cadre de mesure de rendement

Fiche de la sous-section n°2.2

Titre de la sous-section : Formulation des indicateurs et cadre de mesure de rendement

Durée : 2h 30 minutes

Objectifs pédagogiques de la sous-section :

Les participants ont une parfaite maîtrise du processus de formulation d'un indicateur de développement et du cadre de mesure du rendement.

Contenu :

- -Formulation et caractéristique d'un indicateur ;
- -Démarche de rédaction d'un cadre de mesure de rendement ;
- -Poursuite de l'étude de cas de la session

Evaluation :

-Le formateur évalue de façon intelligente le retour sur les connaissances acquises par les participants au cours de la section.

-Réception effective des résultats de tous les travaux de groupe par le formateur.

Supports à remettre aux apprenants :

Étude de cas (suite) : Elaboration d'un cadre logique de développement à partir d'un arbre à solution et d'une chaîne de résultats

Détail spécifique sur la sous-section n°2.2

4.4.1 Étude de cas (suite) : Elaboration d'un cadre logique de développement à partir d'un arbre à solution et d'une chaîne à résultats

Il s'agit de l'étude de cas initialement présentée. Les participants sont invités à prendre appui sur les résultats précédemment obtenus, pour répondre aux consignes qui suivent.

Tâches à faire

- ◆ Désigner un rapporteur au sein de chaque groupe ;
- ◆ Logistique : disposer de feuille mobile, d'ordinateurs et des marqueurs.

Consignes

- a. Définir les différents secteurs ou programmes qui doivent être mobilisés pour résoudre la problématique de base ;
- b. Réfléchissez sur le cadre logique de coordination à mettre en place pour assurer l'efficacité des actions prévues dans l'arbre à solution et la chaîne de résultats précédemment élaborés.
- c. Faites part des difficultés rencontrées dans le cadre de la résolution de l'exercice.

4.4.2 Détail spécifique sur la sous-section n°2.2

4.4.2.1 *Indicateurs*

◆ Définition, rôle et importance de l'indicateur

Les indicateurs sont des mesures significatives, relatives ou non utilisées pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe. Ils sont aussi des mesures qualitatives ou quantitatives donnant, en fonction des ressources utilisées, l'ampleur du rayonnement et des retombées réalisées servant à suivre le rendement des institutions, des programmes et des projets. L'indicateur est plus précis et souvent plus restrictif que l'objectif, il décrit le type de mesure (nombre, ratio, pourcentage, bien livrable) ainsi que les différents éléments qui seront considérés dans le calcul ou le suivi (activités, groupes de clients, coûts, etc.).

La définition de l'indicateur peut également être mieux explicitée ainsi qu'il suit :

Mesure...	Grandeur, quantité, indice, état de situation, degré de réalisation, qualité, niveau ou taux de satisfaction
Significative...	La mesure a un sens et est lié à une préoccupation, l'objectif à atteindre.
Relative ou non...	Mesure simple (nombre), une variable, deux variables (pourcentage, ratio),
Pour apprécier...	La mesure permet d'évaluer, juger, comparer, voir la progression.
Résultats obtenus...	Bénéfices obtenus par les groupes cible, effets ou impacts de nature sociale, économique, environnementale etc. le degré de satisfaction de la clientèle, les produits obtenus etc.

Les Indicateurs contribuent à : (i) l'élaboration et la révision du plan stratégique et des plans d'action ; (ii) l'amélioration des services et des modalités de prestation des services ; (iii) l'évolution de l'organisation ; (iv) la répartition des ressources ; (v) la mesure et le suivi des résultats ; (vi) la prise de décisions ; (vii) l'appréciation de la performance et la reddition de comptes.

♦ Caractéristiques d'un indicateur

Un indicateur doit être SMART c'est-à-dire : **Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste / Réalisable et Temporelle.**

♦ Formulation d'un indicateur

Le principe de base de la formulation d'un objectif est la triade « Objectif-Indicateur-Cible » comme l'indique le tableau ci-dessous.

Objectif stratégique : Assurer un environnement sain	
Cible A : Intégrer les principes du développement durables dans les politiques nationales et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales	Indicateur 1 : Proportion de régions terrestres couvertes par la forêt
Cible B : Réduire de moitié d'ici 2013, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable et à l'hygiène de base	Indicateur 2 : Proportion de population utilisant une source améliorée d'eau potable
	Indicateur 3 : Proportion de population utilisant une installation sanitaire améliorée
Cible C : Réussir d'ici 2020, à améliorer de manière significative la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis	Indicateur 4 : Proportion de population urbaine vivant dans les taudis

Trois principales étapes sont importantes dans la formulation d'un indicateur : (i) l'examen des paramètres du résultat (clientèle, caractéristiques de la clientèle touchée etc.) ; (ii) la mesure souhaitée : type de variation, méthode de calcul,

indicateur complexe ou simple et (iii) l'établissement des liens entre les différents paramètres.

◆ Critère de sélection d'un indicateur

Lesdits critères sont ainsi énumérés :

- **La validité** : l'indicateur permet-il de mesurer des résultats avec exactitude (quantité, qualité, échéancier) ?
- **Fiabilité** : L'indicateur demeurera-t-il cohérent dans le temps ?
- **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 ?
- **La comparabilité** : Lorsque c'est possible, on choisira un indicateur standardisé, utilisé par plusieurs organisations et reconnu officiellement (variables, méthode de calcul et fréquence de mesure correspondant à des normes ou à des conventions). Cette caractéristique n'est pas obligatoire, mais elle est très souhaitable, car elle améliore la crédibilité de l'indicateur.

4.4.2.2 *Cadre de mesure du rendement*

◆ Définition des quelques concepts

Mesure de rendement : la mesure de rendement est un volet essentiel de le GRD, il importe d'établir un plan structuré pour la collecte et l'analyse de l'information sur le rendement. La mesure du rendement est effectuée de façon continue pendant la mise en œuvre et aux parties prenantes des données en temps réel (utilisation des ressources, publics concernés, progrès vers les extrants et les effets).

Cadre de mesure de rendement : C'est un outil qui dérive du cadre logique et qui permet de spécifier la manière dont l'indicateur de résultat peut être renseigné, la périodicité de la collecte des informations susceptibles de la renseigner et qui en a la charge ou le responsable de la production de ces informations.

Il comprend 5 colonnes : indicateurs de rendement, sources de vérification, méthode de collecte de l'information, fréquence de la collecte et les responsabilités.

Cadre de suivi des risques: Cet outil peut aider à intégrer le suivi des risques au fonctionnement du projet et à garantir que les ressources indispensables sont consacrées à la mise en œuvre de la stratégie d'analyse des risques. Un cadre de suivi des risques insère les facteurs de risque identifiés, les indicateurs de risque, les sources d'information, les méthodes de collecte de données, la fréquence de la collecte ainsi que les personnes chargées de recueillir l'information.

5 SECTION 3 : APERÇU & APPLICATION SUR LES ACTIVITES ADMINISTRATIVES DE LA GRD

5.1 Fiche 12 : Section 3 - Aperçu & application sur les activités administratives de la GRD

Fiche de la section n°3

Titre de la section : Aperçu & application sur les activités administratives de la GRD

Durée : 5h00

Objectifs pédagogiques de la section :

A la fin de cette section, les participants sont en mesure de : (i) à de discriminer les différentes fonctions administratives critiques propres au processus de la GRD ; (ii) Définir et identifier les principaux acteurs de la gestion des projets mis en œuvre au niveau territorial : clarification des rôles et responsabilités au regard des principes de la GRD ; (iii) Appliquer les acquis aux instruments de pilotage des projets mis en œuvre par les acteurs au niveau des territoires.

Contenu :

- Sous-Section 3.1 : Activités administratives de la GRD
- Sous-Section 3.2 : Aperçu des outils utilisés dans le contexte de la mise en œuvre des programmes du secteur agricole au Bénin

Evaluation

Pour évaluer cette section dans son ensemble, le formateur emploiera deux moyens que sont :

- La réception effective des résultats de tous les travaux de groupe ;
- L'évaluation intelligente du retour sur les connaissances acquises par les participants.

Supports à remettre aux apprenants :

5.2 Contenu abordé

- ◆ Aperçu des principales activités administratives de la GRD ;
- ◆ Planification stratégique ;
- ◆ Veille stratégique ;
- ◆ Suivi de gestion ;
- ◆ Evaluation ;
- ◆ Examen ;
- ◆ Vérification ;
- ◆ Suivi budgétaire.

5.3 Fiche 13 : Section 3.1 - Activités administratives de la GRD

Fiche de la sous-section n°3.1

Titre de la sous-section : Activités administratives de la GRD

Durée : 2h 30 minutes

Objectifs pédagogiques de la sous-section :

Les participants ont une connaissance approfondie des différentes étapes de la GRD ainsi que des activités qui les caractérisent.

Contenu :

-Présentation et explication des 7 activités administratives de la GRD : Planification stratégique, veille stratégique, suivi de gestion, évaluation, examen, vérification et suivi budgétaire.

-Exercice pratique sur les activités administratives de la GRD

Evaluation :

-Le formateur évalue de façon intelligente le retour sur les connaissances acquises par les participants au cours de la section.

-Réception effective des résultats de tous les travaux de groupe par le formateur.

Supports à remettre aux apprenants :

- Exercice pratique n° 2 : Exercice pratique sur les activités administratives de la GRD
- Présentation des activités administratives de la GRD.

5.3.1 Exercice pratique n° 2 : Exercice pratique sur les activités administratives de la GRD

Considérez le tableau ci-dessous.

	Planification Stratégique	Veille Stratégique	Évaluation	Examen	Suivi de gestion	Vérification	Suivi budgétaire
1-Activité de collecte permettant d'obtenir des renseignements stratégiques							
2- Etude approfondie de la pertinence d'un programme							
3- Activité de production rapide et continue d'information							
4- Source d'informations utiles à la prise de décision							
5- Activité de vérification de la conformité							
6- Collecte et analyse d'information de gestion tant sur le plan financier que non financier							
7- Définition des orientations stratégiques de l'organisation							
8- Nécessite la définition et la conception d'indicateurs							
9- Exercice de collecte et d'analyse des données reliées à la gestion des programmes							
10- Informe la direction quant à la gestion des risques/environnement							
11- Utilise les méthodes et les outils de recherche développés en science sociales et humaines.							
12- Exercice de consultation et de négociation auprès de différents acteurs							

	Planification Stratégique	Veille Stratégique	Évaluation	Examen	Suivi de gestion	Vérification	Suivi budgétaire
13- Support à la planification stratégique pour en réduire les faiblesses potentielles							
14- Porte un jugement sur le programme							
15- Mesure et apprécie l'efficacité et l'efficacité des programmes							
16- Indispensable pour fournir les aspects financiers de l'information sur le rendement							
17- Permet de relier moyens aux résultats							
18- Permet de justifier l'opportunité des moyens à utiliser.							

Tâches à faire

- ◆ Désigner un rapporteur au sein de chaque groupe ;
- ◆ Logistique : disposer de feuille mobile, d'ordinateurs et des marqueurs.

Consignes

- a. Identifier à l'aide d'une X les activités administratives de la GAR qui répondent à chacune des énoncés suivants (Plus d'une activité peut correspondre à un énoncé)
- b. Porter un jugement quant à la complémentarité de ces différentes activités.

5.3.2 Présentation des activités administratives de la GRD

La figure ci-dessous, donne un aperçu des principales activités administratives de la GRD.



Figure 4 : Activités administratives de la GRD

◆ Définition, utilité et étapes de la Planification stratégique

Le plan stratégique est la feuille de route que se donne une organisation pour réaliser sa vision à moyen et à long terme. Il va plus loin que la simple planification, puisqu'il oblige l'organisation à examiner ses contextes interne et externe, à faire des projections dans l'avenir et à déterminer les stratégies lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision.

Le plan stratégique a pour principal objet d'identifier l'ensemble des buts et des objectifs à long terme de l'organisation. Un bon plan stratégique doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- Qui sommes-nous ?
- Où en est l'organisation maintenant ?
- Où en sera l'organisation dans 5 ans ?

- d) Qu'est-ce que nous essayons de réaliser ?
- e) Comment pouvons-nous y parvenir ?
- f) Quelles sont nos capacités ? Que sommes-nous capable de faire ?
- g) Quels problèmes cherchons-nous à résoudre ?
- h) Quelles différences essayons-nous de faire ?
- i) A quelles questions critiques devons-nous répondre ?
- j) A quoi devrions-nous allouer nos ressources ?
- k) Quelles devraient être nos priorités ?

La figure ci-dessous, présente les étapes classiques d'un plan stratégique

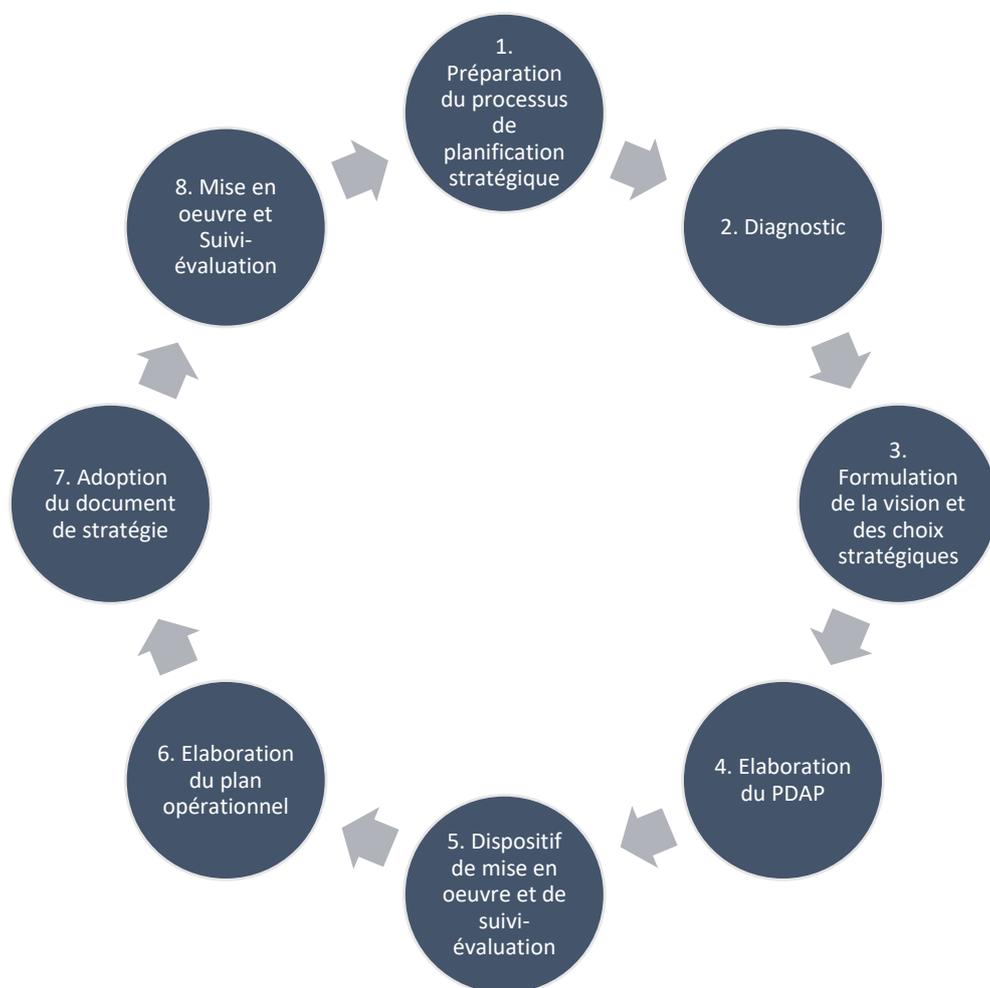


Figure 5 : Etapes classiques du plan stratégique

◆ Aperçu sur la veille stratégique

La veille stratégique est un processus à valeurs ajoutées de collecte, transmission, analyse et diffusion d'information publiquement disponible, obtenue éthiquement et légalement, pour produire de la connaissance d'action, ainsi que pour réduire l'incertitude, supporter une meilleure prise de décision de l'action de l'organisation (Bergeron, 2001).

- a. Elle représente un élément-clé pour doter l'organisation « d'un radar corporatif » et « d'intelligence d'action »
- b. Elle doit être alignée sur la stratégie de l'organisation et supporter la planification stratégique pour réduire les faiblesses potentielles.
- c. Elle stimule la créativité, l'innovation et la volonté de changer dans l'organisation

◆ Aperçu sur le suivi de gestion

Le suivi de gestion permet au gestionnaire de s'assurer de la mise en forme des plans d'organisations et de services en bonnes et due forme, de déceler les écarts entre ce qui est fait et ce qui devrait l'être et de prendre les mesures de correction en conséquence dans le but d'assurer la correspondance entre le planifié et l'atteint (Bourgault et autres, 1995).

C'est une approche plus administrative, de suivi et de mise en place d'action et d'intervention (Conférence des régies régionales, 1994).

◆ Aperçu sur la vérification

La vérification se penche sur la manière dont nous faisons les choses (SCT, 2004). Ses orientations sont les suivantes : (i) contrôles internes ; (ii) gestion des risques ; (iii) conformité/règles, règlements ou procédures ; (iv) pratiques de gestion ; (v) attestation financière ; (vi) validité de l'information financière, opérationnelle ou relative à la gestion.

On distingue la vérification interne (fonction d'appréciation de la conformité de la gestion des ressources aux lois règlements puis d'appréciation de l'efficience et l'économie dans l'utilisation des ressources et sur les mécanismes de gestion) et

externe (fonction de contrôle des livres et des comptes du fonds consolidé du revenu d'un organisme public et d'un organisme du gouvernement).

◆ **Aperçu sur l'examen**

Ici, l'accent est mis sur la production rapide de renseignements suffisants en vue de répondre à un besoin urgent pour la prise de décisions. Il s'agit d'une méthodologie secondaire à la formation d'une réponse satisfaisante en peu de temps.

◆ **Aperçu sur l'évaluation**

L'évaluation est une appréciation analytique systématique concernant les principaux aspects d'un projet/programme et sa valeur et qui s'attachent à fournir des conclusions fiables et utilisables.

Il s'agit d'une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'information qui vise à porter un jugement sur un programme, une politique, une activité ou un projet pour aider à la prise de décision ; elle permet d'apprécier à la fois la pertinence du programme, l'efficacité avec laquelle ses objectifs sont pour suivis, l'efficience des moyens mis en place ou sa rentabilité ainsi que son impact.

Les enjeux de l'évaluation sont : la pertinence ou la raison d'être du programme ou de la politique, les résultats en termes d'effets, d'impacts et le rendement (absolu ou relatif).

L'évaluation permet de : (i) planifier et préparer une intervention ; (ii) déterminer la pertinence d'une action ; (iii) fournir de l'information afin d'améliorer une action en cours de route (évaluation formative) ; (iv) préciser les effets nets d'une intervention ; (v) mesurer le rendement des ressources investies et (vi) favoriser l'avancement des connaissances.

◆ **Aperçu sur le suivi budgétaire**

Le suivi budgétaire permet au gestionnaire de s'assurer comment les ressources allouées à chaque rubrique budgétaire évoluent. Autrement, il permet de déceler les écarts entre ce qui est prévu pour être dépenser par rubrique budgétaire et ce qui est en train d'être dépenser afin de prendre à temps les mesures de correction en conséquence dans le but de s'assurer de la correspondance entre le planifié et l'atteint (Ce qu'on dépense a-t-il effectivement permis de faire ce qu'on a prévu en termes de réalisation ou de produits de services ?).

5.4 Fiche 14 : Sous-Section 3. 2. : Aperçu des outils utilisés dans le contexte de la mise en œuvre des programmes du secteur agricole au Bénin

Fiche de la sous-section n°3.2

Titre de la sous-section : Aperçu des outils utilisés dans le contexte de la mise en œuvre des programmes du secteur agricole au Bénin

Durée : 2h 30 minutes

Objectifs pédagogiques de la sous-section :

Les participants ont une connaissance plus actuelle des outils de la GRD utilisés pour la mise en œuvre des programmes du secteur agricole au Bénin.

Contenu :

-Présentation et explication des outils utilisés dans la mise en œuvre des programmes du secteur agricole au Bénin

Evaluation :

-Le formateur évalue de façon intelligente le retour sur les connaissances acquises par les participants au cours de la section.

Supports à remettre aux apprenants :

- Détail spécifique sur la sous-section n°3.2

5.4.1 Détail spécifique sur la sous-section n°3.2

5.4.1.1 Répartition des outils de mise en œuvre des programmes du secteur agricole au Bénin suivant les principales étapes de la GRD

Le tableau ci-dessous, reprend les principales étapes de la GRD tout en identifiant, selon le contexte du développement agricole au Bénin, les outils usuels des acteurs.

Tableau 4: Principaux outils utilisés dans la mise en œuvre des programmes au Bénin suivant les étapes opérationnelles de la GRD

Phases	Outils usuels
1-S'engager	(i) Documents nationaux de politique (PND, PNIASAN, etc.) ; (ii) Plan stratégique ; (iii) Budget-programme ; (iv) PDAP ; (v) PPDF ; (vi) PTA ; (vii) PTBA ; (viii) Plan de passation de marché ; (ix) Etc.
2-Réaliser	(i) Plan trimestriel ; (ii) Rapport trimestriel ; (iii) Fiche de suivi mensuel ; (iv) Plan de consommation de crédit (PCC) ; (v) Tableau de bord ; (vi) Etc.
3-Rendre compte	(i) Rapport d'évaluation ; (ii) Rapport de performance ; (iii) Etc.
4-Apprendre à s'adapter	(i) Rapport de capitalisation ; (ii) Etc.

5.4.1.2 Présentation de quelques outils de mise en œuvre des programmes du secteur agricole au Bénin

◆ Le plan de travail annuel (PTA)

Il constitue la tranche des actions prévues pour être exécutées dans une année conformément aux avancées souhaitées dans le plan pluriannuel. Il est en principe extrait du plan pluriannuel et est assorti d'un budget spécifique détaillé. Le plan de travail annuel est un outil de gestion et de suivi budgétaire axé sur les résultats. Son adoption dépasse les seules compétences du gestionnaire du programme.

Année :

Institution/Programme :

Projet :

Code du projet :

Objetifs	Activités	Code des activités	Description activités	Résultats	Indicateurs	Cibles	Budget en FCF A	Responsable	Chronogramme trimestriel			
									1 ^{er}	2 ^e me	3 ^e me	4 ^e me

◆ Le plan de travail annuel budgétisé (PTBA)

Le PTBA consolidé, tout en étant un document de référence pour le suivi et de contrôle budgétaire, c'est-à-dire dans le cadre de l'exécution et du suivi-évaluation des activités, permet de mettre en œuvre de façon rationnelle et méthodique la planification stratégique de la structure.

Objetifs stratégiques	Programme	Code du projet	Intitulé du projet	Imputation budgétaire	Montant Programmé (FCFA)	Sources de financement	Période d'exécution	Poids (%)	Structures Responsables	Structures Associées	Mode d'exécution	Observations
OS1												
OS2												
OS3												
OS4												
...												

◆ Le plan trimestriel

Il définit les tranches d'actions à exécuter sur chacun des trois mois de l'année en vue de faciliter le suivi des activités menées au cours de l'année. Il est souvent laissé aux soins du gestionnaire de projet après recours à son superviseur immédiat.

Année :

Institution/Programme :

Projet :

Code du projet :

Objec tifs	Activi tés	Code des activi tés	Descrip tion activité s	Résult ats	Indicat eurs	Cibl es	Bud get en FCF A	Respo nsable	Chronogram me mensuel		
									M1	M2	M3

◆ Fiche de suivi mensuel

Il permet de suivre l'exécution des activités prévues durant un mois. C'est une fiche dont le remplissage incombe souvent aux animateurs sur le terrain.

Année :

Institution/Programme :

Projet :

Code du projet :

Nom et prénom du coordonnateur :

Nom et prénom de l'animateur/point focal :

Date :

			Prévisions				Réalizations				
Objec tif	Activi té	Cod e	Cible chiffrée	Tâch e	Déb ut	Fi n	Etat d'avancement	Déb ut	Fi n	Observatio ns	

◆ Plan de consommation de crédit

Le plan de consommation de crédit (PCC) est un instrument de mise en œuvre financière du PTBA. Il donne le plan des décaissements ou des engagements

financiers à effectuer sur chaque programme/projet/activité/tâche par période de l'année, de préférence le mois. Il est établi de façon consolidée et cumulé pour tout le programme et donne, au regard du PTA, le niveau de consommation prévisionnelle (mensuelle) des crédits alloués.

Code projet/Programmes/ Activités	Date d'engagement /Mandatement	Montant	Description	Bénéficiaire / Fournisseur	Source de financement	Observation
TOTAL						
TOTAL CUMULE						
TAUX DE CONSOMATION (%)						

◆ Plan de passation de marché

Le plan de passation des marchés (PPM) donne le planning de tous les marchés à passer dans le cadre de l'exécution des différents projets inscrits au titre de l'année ainsi que toutes les actions y afférentes avec des délais. Il est élaboré en synergie avec le PTBA ou le PTBA. A cet égard, il comporte donc toutes les activités du PTBA ou du PTBA devant faire l'objet de commande/marché au cours de l'année. Le PPM permet d'avoir une vision globale de l'ensemble des marchés à passer par la structure au cours d'une année afin de mieux les gérer.

N°	Projet programme	Nom du marché	Montant (taxes incluses) et devises	Type de prestation (1)	Type de consultation (2)	Mode de passation (3)	Méthode de sélection (4)	Cont rôle du PTFs (5)	Date de publication de l'AMI ou de l'avis de Préqualification	Date de lancement de l'Appel d'offres (6)	Date de signature du marché (6)	Date d'achèvement du marché (6)
	Total											
(1) <u>Type de prestations</u> PI : Prestation intellectuelle		(2) <u>Type de consultation</u>		(3) <u>Mode de passation</u> AOO : Appel d'offres ouvert			(4) <u>Méthode de sélection</u> SMDQC : Sélection du Moins Disant Qualifié Conforme					

N°	Projet programme	Nom du marché	Montant (taxes incluses) et devises	Type de prestation (1)	Type de consultation (2)	Mode de passation (3)	Méthode de sélection (4)	Cont rôle du PTFs (5)	Date de publication de l'AMI ou de l'avis de Préqualification	Date de lancement de l'Appel d'offres (6)	Date de signature du marché (6)	Date d'achèvement du marché (6)
FOU : Fourniture AUT : Autres		AOI : Appel d'offres International AON : Appel d'offres national		AOR : Appel d'offres restreint CD : Consultation Directe GAG : Gré à Gré			SFQC : Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût SQS : Sélection fondé sur la qualité seule SBD : Sélection à budget déterminé					

◆ **Tableau de bord**

Ils sont conçus comme des tableaux synoptiques d'analyse progressive pour présenter de façon systématique à court et à moyen terme le niveau d'atteinte des objectifs prévus dans le PTA. Le tableau de bord de suivi est directement à l'image du tableau synoptique du plan travail annuel.

Code	Opérations physiques programmées	Opérations physiques réalisées	Niveau d'exécution physique (%)	Sources et montant alloué			Montant décaissé	Taux de décaissement	Observations (retard, mesures préconisées)
				B M	B N	Autres			

6. SECTION 4 : PLANIFICATION OPERATIONNELLE ET BUDGETISATION DES PROJETS/PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT AU SEIN DES TERRITOIRES

6.1 Fiche 15 : Sous-Section 4. : Planification opérationnelle et budgétisation des projets/programmes de développement au sein des territoires

Fiche de la section n°4

Titre de la section : Planification opérationnelle et budgétisation des projets/programmes de développement au sein des territoires

Durée : 5h00

Objectifs pédagogiques de la section :

A la fin de cette section, les participants sont en mesure de : (i) approprier les concepts de Plan opérationnel ou plan annuel de Travail PTA ; (ii) D'élaborer un Plan de Travail Annuel en tant qu'outil d'exécution budgétaire et de mise en œuvre du budget-programme ; (iii) mémoriser le concept budget-programme et (iv) réaliser un budget programme de développement au sein des territoires.

Contenu :

- Sous-Section 4.1. : Contexte et élaboration d'un budget-programme
- Sous-Section 4.2. : Elaboration d'un PTA : Démarche et processus

Evaluation

Pour évaluer cette section dans son ensemble, le formateur emploiera deux moyens que sont :

- La réception effective des résultats de tous les travaux de groupe ;
- L'évaluation intelligente du retour sur les connaissances acquises par les participants.

Supports à remettre aux apprenants :

6.2 Contenu abordé

- ◆ Contexte et définition du concept Plan annuel de travail ;
- ◆ Application à l'élaboration d'un plan annuel de travail ;
- ◆ Définition des thèmes : budget, programme ;
- ◆ Approche du budget-programme ;
- ◆ Outils d'élaboration du budget programme.

6.3 Fiche 16 : Sous-Section 4.1 : Contexte et élaboration d'un budget-programme

Fiche de la sous-section n°4.1

Titre de la sous-section : Aperçu des outils utilisés dans le contexte de la mise en œuvre des programmes du secteur agricole au Bénin

Durée : 2h 30 minutes

Objectifs pédagogiques de la sous-section :

Les participants ont une connaissance approfondie du budget programme et maîtrisent les étapes d'élaboration d'un DPPD

Contenu :

- Définition et éléments constitutifs d'un budget-programme ;
- Démarche méthodologique d'élaboration d'un budget programme ;
- Présentation du DPPD

Evaluation :

- Le formateur évalue de façon intelligente le retour sur les connaissances acquises par les participants au cours de la section
- Réception effective des résultats de tous les travaux de groupe par le formateur

Supports à remettre aux apprenants :

- Étude de cas (suite) : Exercice pratique sur le budget-programme et le plan de travail annuel à partir du cadre logique de développement
- Détail sur le contenu de la sous-section n°4.1

6.3.1 Étude de cas (suite) : Exercice pratique sur le budget-programme et le plan de travail annuel à partir du cadre logique de développement

Il s'agit de l'étude de cas initialement présentée. Les participants sont invités à prendre appui sur les résultats précédemment obtenus, pour répondre aux consignes qui suivent.

Tâches à faire

- ◆ Désigner un rapporteur au sein de chaque groupe ;
- ◆ Logistique : disposer de feuille mobile, d'ordinateurs et des marqueurs.

Consignes

- a. Elaborez à partir des résultats précédemment obtenus, un léger modèle de budget programme pour le développement de DOUNYA
- b. Examinez de budget programme et dégagez-en un plan de travail annuel ?
- c. Faites part des difficultés que vous avez noté au cours de la résolution de l'étude de cas.

6.3.2 Détail sur le contenu de la sous-section n°4.1

6.3.2.1 *Définition et éléments constitutifs d'un budget programme*

Le budget-programme est un cadre de dépense à court et moyen termes liant les ressources aux résultats attendus des divers centres de responsabilité d'une organisation.

L'objectif à terme de l'adoption du budget-programme comme outil de planification et de gestion est de renforcer la capacité du ministère ou de la structure à formuler, exécuter, suivre et évaluer les programmes de développement mis en œuvre.

Le budget-programme est un document qui précise comment les moyens sollicités seront utilisés pour atteindre les objectifs fixés. Il établit les liens entre les objectifs de politique publique, les programmes et les dépenses budgétaires. Il est constitué d'un ensemble de programme. Chaque programme comporte un certain nombre de projets/actions reliés entre eux par des liens logiques.

Le budget programme comporte : (i) le diagnostic stratégique ; (ii) les programmes, (iii) les tableaux de synthèse. Chaque programme comprend un précis stratégique, un cadre logique, un tableau des indicateurs, un tableau du mode de calcul des indicateurs, un tableau d'évaluation financière, un tableau de financement, un tableau d'éclatement des projets par nature de dépenses et un tableau des charges récurrentes.

Les tableaux de synthèse comprennent : (i) le tableau récapitulatif des emplois par nature de dépenses et par programme ; (ii) le tableau récapitulatif des financements par programme et selon leur origine et (iii) le tableau de passage du budget-programme au budget classique.

6.3.2.2 Démarche méthodologique d'élaboration du budget-programme

◆ Diagnostic stratégique : Analyse documentaire

Plusieurs documents officiels à caractère national, départemental ou communaux élaborés au cours de ces dernières années traduisent une vision claire et des orientations précises pour le développement durable et harmonieux du Bénin.

L'ensemble de ces documents constitue des sources d'informations à exploiter pour dégager les orientations et les objectifs sectoriels et ceux en synergie avec les Orientations Stratégiques Nationales. Ces documents concernent entre autres : (i) les études Nationales de Perspectives à Long Terme (Bénin 2025) ; (ii) le document des Objectifs de Développement Durable (ODD) ; (iii) la stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (SCRIP) ; (iv) les documents de Stratégie Sectorielle (PNDF, PAG, PNIASAN) ; (v) les divers documents ou rapports sur le secteur; (vi) le rapport d'évaluation des divers projets ou programmes; (vii) les rapports d'études sur les filières; (viii) quelques textes portant organisation, attributions et fonctionnement du Ministère; (ix) etc.

Cette étape d'analyse documents permet d'élaborer le diagnostic stratégique qui comprend : (i) un résumé qui ressort les grandes lignes du contenu des documents de stratégie ; (ii) l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces qui permet de ressortir les grands problèmes du secteur ; (iii) le rappel des missions/attributions du ministère ; (iv) le bilan des programmes antérieurs ou en cours ; (v) les perspectives ; (vi) Etc.

◆ Définition et montage des programmes

C'est l'étape d'identification des programmes (ensemble de projets ou actions) dont la réalisation permettra d'atteindre un ou deux objectifs. Le nombre de programmes dépend de l'importance des secteurs prioritaires identifiés pour la structure ou l'institution, de la multiplicité des problèmes à résoudre et de la diversité des actions à mener. Le montage des programmes est guidé par les objectifs sectoriels retenus, les orientations et missions de la structure ou de l'institution.

Un programme est constitué des éléments ci-après : (i) Précis stratégique ; (ii) cadre logique ; (iii) tableau d'opérationnalisation des indicateurs ; (iv) tableau du mode de calcul des indicateurs ; (v) tableau d'évaluation financière ; (vi) tableau justificatif des crédits sollicités ; (vii) tableau d'analyse des projets pour l'année budgétaire ; (viii) tableau de financement ; (ix) tableau des charges récurrentes.

(i) Le précis stratégique

Il comprend :

- Le diagnostic stratégique sommaire ;
- Le diagnostic du programme (justification du programme) ;
- Les objectifs et résultats attendus du programme ;
- La consistance du programme à travers les principales activités et projets à mener pour atteindre les résultats attendus ;
- La stratégie de mise en œuvre du programme qui comprend : le cadre institutionnel ; le mode d'exécution des projets et activités et le mécanisme de suivi-évaluation et
- Les moyens de mise en œuvre.

(ii) Le cadre logique

L'élaboration du cadre logique d'un programme commence par une analyse et une planification du programme.

- Phase d'analyse :

1. Analyse des intervenants
 - Cadre du programme
 - Intervenants, groupes cibles, bénéficiaires
2. Analyse du ou des problèmes

- Problèmes clés, opportunités et contraintes
3. Analyse des objectifs
- Objectifs sur la base des problèmes
4. Analyse des stratégies
- Stratégies les plus appropriées
 - Objectif global et le but du programme

- Phase de planification :

Cette phase consiste à la mise en forme matricielle (4X4) des résultats de l'analyse du programme. L'objectif ainsi visé à travers l'approche du cadre logique est de présenter de manière systématique et logique :

- Les objectifs d'un programme, les résultats attendus et les actions envisagées ;
- Les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs ;
- Comment vérifier la réalisation des objectifs ;
- Les hypothèses susceptibles d'influencer sa réussite ;
- Les moyens et ressources requis pour la réalisation des activités ;
- Problèmes clés, opportunités et contraintes.

(iii) Elaboration du tableau des indicateurs

Ce tableau est élaboré à partir du cadre logique. C'est un extrait par catégorie des indicateurs clés du cadre logique à suivre dans le cadre de l'exécution d'un programme. Notons que Les valeurs de référence des indicateurs devront être précisées.

Code	Indicateurs	Unité/ Mesure	Valeur de référence	Valeurs cibles						Structures responsables
				2012	2013	2014	2015	2016	2017	
	Indicateurs d'impact/effet									
1										
	Indicateurs de réalisation									

	physique ou d'activité									
2										
	Impacts d'inputs ou de moyens									
3										

(iv) Elaboration du tableau de mode de calcul des indicateurs

Les indicateurs préalablement retenus dans le tableau précédent sont repris avec précision de leur mode d'évaluation/calcul et de suivi. Le mode de calcul est la manière dont l'indicateur sera obtenu lors de l'évaluation. Il est explicité pour permettre au moment de l'évaluation de retenir les mêmes que celles figurant dans la programmation.

Code	Indicateurs	Unité/mesure	Valeur cible pour l'année budgétaire	Mode de calcul
	Indicateurs d'impact/effet			
1				
	Indicateurs de réalisation physique ou d'activité			
2				
	Impacts d'inputs ou de moyens			
3				

(v) Elaboration du tableau d'évaluation financière

Elle consiste à la budgétisation des actions programmées (frais de personnel, achats de biens et services, acquisition d'équipements, travaux de BTP, infrastructures et aménagements, études, assistance technique, formation, autres fonctionnements, autres investissements, etc.). C'est une évaluation financière détaillée des activités et projets du cadre logique par nature de dépenses. Les catégories de dépenses sont regroupées selon la nomenclature budgétaire par grandes masses (dépenses ordinaires et dépenses en capital).

Les principaux critères d'affectation des ressources sont les suivants :

- Projets en cours à achever ;
- Projets en cours à contrepartie ;
- Projets nouveaux à financement acquis avec contrepartie ;

- Projets en cours et à poursuivre ;
- Nouveaux projets ;
- Projets d'intérêt national et de souveraineté.

Il importe de noter que non seulement l'accent est mis sur les projets qui concourent à la croissance à la réduction de la pauvreté mais aussi sur le principe de non-saupoudrage des ressources couplé à la capacité de consommation des structures.

Rubriques	Source	Coût	2015	2016	2017	2018			2019	2020
						SV	MN	P		
Fonctionnement										
- Personnel										
- Achats de Biens et Services										
Fonctionnement des services										
Charges communes										
- Transferts										
Transfert d'exploitation										
Transferts courants										
- Acquisitions et grosses réparations du matériel										
Investissements										
Projet1						X	O	X		
Projet2						O	Y	Y		
Total										

(vi) Elaboration du tableau de justification des crédits sollicités

L'élaboration de ce tableau consiste à présenter par projet les raisons qui justifient l'importance des crédits sollicités et les résultats attendus à cet effet. Ce tableau justifie la pertinence des crédits sollicités. C'est un descriptif des activités physiques à réaliser assorties d'indicateurs quantitatifs de résultats relatifs aux prévisions de dépenses. Les valeurs-étalon sont utilisées si elles existent et permettent d'apporter une justification fiable sur l'importance des ressources sollicitées.

N°	Actions/Projets	Structures responsables	Extrants /Livrables (Résultats attendus)	Coût Total	Montant prévu pour l'année budgétaire	Observations

(vii) *Elaboration du tableau d'analyse des projets pour l'année budgétaire*

L'élaboration de ce tableau est basée sur la nomenclature budgétaire adaptée aux normes de l'UEMOA. C'est un tableau d'éclatement des projets par nature de dépenses. Ce tableau permet de maîtriser la part du budget consacré aux dépenses d'investissement en terme réel.

Libellés	Crédits 2015	Autorisation de Programme	Crédit de paiement 2016			Services votés	Mesures nouvelles	Propositions 2016
			Etat	Doncs	Prêts			
Intitulé du Projet n°1								
61								
62								
21								
22								
23								
24								

NB : 61 = Dépenses de personnel ; 62 = Dépenses d'achats de biens et services ; 21 = Immobilisations Incorporelles ; 22 = Acquisition et aménagement des sols et sous-sols ; 23 = Acquisitions, constructions et grosses répartitions des immeubles ; 24 = Acquisitions et grosses réparations du matériel et mobilier

(viii) *Elaboration du tableau de financement*

Ce tableau est élaboré en ressources et en emplois par grandes masses. Il retrace les ressources du programme (intérieures et extérieures) et les emplois en termes d'affectation des ressources au fonctionnement et aux dépenses en capital.

Rubriques						2018		
-----------	--	--	--	--	--	------	--	--

	Source	Coût	2015	2016	2017	SV	MN	P	BA	2019	2020
Ressources du programme											
Financement intérieur											
BN											
Autres (Coll., Autofinancement)											
Financement extérieur											
Dons											
Prêts											
Emplois du Programme											
Fonctionnement											
Dépenses de Personnel Permanent											
Achats de Biens et Services											
Transferts											
Acquisitions et grosses réparations du matériel et mobilier											
Investissements											

NB : SV = Services Votés ; MN = Mesures Nouvelles ; P = Prévisions ; BA = Besoins Additionnels

(ix) Elaboration du tableau des charges récurrentes

Les charges récurrentes sont des charges générées par les projets ou programmes après leur achèvement. Elles sont périodiques ou permanentes. Les éléments essentiels qui composent les charges récurrentes sont : les frais d'entretien, les dépenses de personnel, le fonctionnement et autres frais.

Charges	Sources	Année 1	Année 2	Année 3
Entretien				
Immobilier				
Equipement				
Personnel				
Salaire				
Prime				
Fonctionnement				
Fourniture				
Carburant et lubrifiant				
Téléphone				
Eau et électricité				
Location immeubles				
Autres				
Total				

(x) Elaboration des tableaux de synthèse

En dehors des éléments constitutifs uniformes par programme, trois tableaux de synthèse sont nécessaires. Il s'agit du : (i) Tableau récapitulatif des emplois par nature de dépenses et par programme (C'est un tableau de synthèse des emplois par programme. Il présente les affectations des ressources par rubrique budgétaire.) et du (ii) Tableau récapitulatif des financements par programme et selon leur origine (C'est un tableau de synthèse des sources de financements par programme).

(xi) Tableau de passage du budget-programme au budget classique

C'est un tableau qui établit la correspondance entre le Budget-Programme et le Budget Classique.

6.3.3 Processus de validation du budget-programme

L'élaboration des programmes se fait à travers des ateliers de planification par les points focaux de programmation et de suivi-évaluation sous la conduite des directions chef de file. En effet, après la recherche documentaire, chaque structure élaborera son projet de précis et de cadre logique. Les différents acteurs du programme devront se réunir et élaborer ensemble le précis stratégique et le cadre logique du programme (il s'agira ici des principaux objectifs et indicateurs du cadre logique).

Après ce premier travail, chaque structure, sur la base des résultats attendus identifie les activités qu'elle entend mener avec des propositions budgétaires. Au niveau de chaque structure, les activités identifiées ainsi que les crédits qui leur sont affectés feront l'objet d'une validation au CODIR.

Par exemple, dans le cas du programme développement de l'agriculture, le budget programme du programme administration et gestion du secteur agricole dont le Directeur des Ressources Financières et du Matériel est chef de file est élaboré suivant la procédure sus indiquée par la DRFM, la DPP, la DRH, le SGM, le Cabinet, l'IGM et les Directions Départementales.

Les budgets de chaque structure seront validés ensemble avec les autres structures intervenant dans un programme. Les différents documents produits et finalisés par chaque structure seront synthétisés par le Chef de File pour l'élaboration des divers tableaux constitutifs du Budget du Programme énoncés plus haut.

Les Points Focaux chefs de file des programmes se chargent d'envoyer le projet de Budget-Programme de leurs programmes respectifs à la DPP après validation par le Comité de Gestion du Programme.

La coordination des travaux est assurée par la Direction de la Programmation et de la Prospective au niveau de laquelle des cadres sont désignés pour suivre et coordonner les travaux de chacun des programmes.

Au niveau de la DPP, la Cellule de Suivi-Évaluation organise des rencontres de mini validation des projets de budget des différents programmes avec chacun des Points Focaux chefs de file des programmes. Cet examen consiste à étudier : (i) la conformité des dépenses et des actions prévues avec les préoccupations de court, moyen et long terme du secteur; (ii) la pertinence des actions programmées par

rapport aux objectifs fixés ; (iii) les cohérences verticale et horizontale des cadres logiques; (iv) la qualité des indicateurs (utilité, fiabilité, précision, pertinence, objectivité, spécificité, etc.) ; et (v) le réalisme et l'objectivité des résultats prévus par rapport aux moyens (matériels, humains, financiers et temporels) mobilisables.

L'analyse de la cohérence consiste à : (i) étudier la dépendance et l'ordonnement des actions prévues dans les différents secteurs ; (ii) rechercher et corriger les duplications et redondances ; (iii) étudier les incompatibilités éventuelles qui pourraient exister entre les actions mises en œuvre ou prévues au niveau de différents programmes.

Quant au processus d'arbitrage des allocations budgétaires aux programmes, il passe par deux (02) étapes :

◆ *Première étape :*

Un arbitrage s'opère sur la première mouture des propositions budgétaires brutes des structures au niveau de la DPP. Ce 1er arbitrage a pour but de recueillir les éléments justificatifs des propositions budgétaires auprès des différents acteurs des programmes en vue de permettre à la DPP de faire des propositions conformément au cadrage du CDMT transmis par le MEFPD et d'élaborer au besoin des programmes de ressources additionnelles. Il faut noter que les propositions budgétaires brutes des structures se font sur la base des services votés des budgets précédents, de l'état d'avancement des travaux et des nouveaux besoins.

En tenant compte des informations recueillies au cours de ce premier arbitrage, la DPP élabore une deuxième mouture du budget-programme conformément au cadrage du MEFPD et souvent assortie de programmes de besoins additionnels hiérarchisés. Ce draft de budget-programme élaboré par la DPP est transmis à toutes les structures pour étude et avis à exprimer lors de la conférence budgétaire interne.

◆ *Deuxième étape :*

C'est l'étape de la conférence budgétaire qui donne l'occasion à toutes les structures de présenter leurs observations sur la deuxième mouture proposée par la DPP et fournir encore quelques informations complémentaires et précisions en vue d'une révision éventuelle de la programmation des ressources affectées aux actions inscrites.

Cette conférence budgétaire interne présidée par le Ministre réunit tous les membres du Cabinet, les responsables de structures, les points focaux de programmation et de suivi-évaluation et les cadres de la DPP en charge du dossier.

Elle permet également aux responsables des différents programmes de s'accorder plus facilement sur les critères de répartition des crédits et favorise une visibilité et une transparence dans le processus d'élaboration du Cadre de Dépenses au niveau du Ministère.

Après cette conférence budgétaire, la DPP en collaboration avec les structures du Ministère élabore une troisième mouture du budget-programme qui prend en compte les observations et les recommandations formulées à cette étape.

Cette 3ème mouture passe ensuite à la dernière étape qui est l'étape d'approbation par le Conseil de Cabinet.

6.3.3.1 Le budget programme et le document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD)

Le DPPD entendu Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses est l'un des nouveaux instruments budgétaires introduit par la Loi organique n° 2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de finances (articles 1, 56 et 57) ;

Tel que prescrit par la LOLF, le DPPD joue un rôle primordial dans la préparation et dans la présentation du budget de chaque ministère sectoriel et de chaque institution publique amenée à s'en doter. Il intervient très tôt et durablement dans le travail de préparation budgétaire :

Le raisonnement développé avec le DPPD consiste à montrer ce que coûte à la collectivité le programme considéré dans son ensemble, c'est-à-dire une politique publique, et à rapprocher ce coût de ce que le programme apporte comme effet principal à cette même collectivité. C'est l'effet qui justifie le coût.

Le DPPD effectue ce rapprochement pour plusieurs années, au moins une année passée, l'année en cours et trois années en prévision. Ainsi, il fait apparaître l'évolution de cette « production » de l'effet recherché sur période de moyen terme. Le DPPD tient lieu de Cadre de Dépenses à Moyen Terme.

Le Budget-Programme (BP) est élaboré régulièrement depuis déjà plusieurs années par chaque ministère préfigure très nettement et par de nombreux aspects le DPPD voulu par la LOLF. Par suite, le DPPD a vocation à remplacer le BP.

Néanmoins, une différence existe entre le DPPD et le BP tel qu'il est mis en œuvre actuellement. Comme on l'a vu ci-dessus, le DPPD raisonne au niveau global des programmes tandis que le BP évoque plusieurs. Le passage du BP au DPPD demande quelques autres adaptations

La mise en œuvre de la LOLF et, en particulier, le passage au DPPD doit s'accompagner d'un important effort pour renforcer la sincérité des documents budgétaires. On citera à cet égard : (i) la nécessaire prise en compte, pour chaque programme, de tous les financements dont il bénéficie, ceux qui proviennent aujourd'hui du budget mais aussi les ressources jusque-là extrabudgétaires; (ii) le réalisme des prévisions qui cherchent à montrer l'avenir à la fois envisagé (aspect volontariste) et vraisemblable (réalisme); (iii) parfaire l'articulation avec le PIP de sorte que la décision budgétaire porte à la fois sur le fonctionnement et sur l'investissement; (iv) si possible, centrer l'investissement sur des opérations réellement en capital niveaux, dont celui des actions.

6.4 Fiche 17 : Sous-Section 4.2 : Elaboration d'un PTA : Démarche et processus

Fiche de la sous-section n°4.2

Titre de la sous-section : Elaboration d'un PTA : Démarche et processus

Durée : 2h 30 minutes

Objectifs pédagogiques de la sous-section :

Les participants ont une connaissance approfondie des démarches et processus d'élaboration d'un PTA

Contenu :

- Présentation et explication des quatre étapes (la planification structurelle ; planification temporelle ; planification organisationnelle et planification financière) nécessaires à l'élaboration d'un PTA ;
- Poursuite de l'étude de cas et exécution des consignes sur le budget-programme et le PTA

Evaluation :

- Le formateur évalue de façon intelligente le retour sur les connaissances acquises par les participants au cours de la section
- Réception effective des résultats de tous les travaux de groupe par le formateur

Supports à remettre aux apprenants :

- Fiche présentant les différentes parties et les étapes d'élaboration d'un PTA
- Version Excel du canevas du PTAB du MAEP, exercice 2021

6.4.1 Fiche présentant les différentes parties et les étapes d'élaboration d'un PTA

Le PTA est un outil de référence d'opérationnalisation du Budget-programme ; c'est un tableau qui regroupe les différentes actions, activités et tâches qu'il convient de réaliser ainsi que les chronogrammes d'exécution et autres informations suivant les besoins. Il permet une exécution efficace et un bon suivi-évaluation du Budget-programme.

Il est toutefois important de noter que dans le contexte du développement agricole au Bénin porté par le secteur public (MAEP & démembrements), le PTA tire sa source d'élaboration des plans de campagne filières qui, eux aussi, sont issus des actions phares proposées dans les PPDAP/PNDF. Les plans de campagne sont pour ainsi dire, des documents importants sur lesquels doivent nécessairement se baser les ATDA/DDAEP pour l'élaboration de leurs PTA respectifs

Quatre étapes sont nécessaires à l'élaboration du PTA à savoir : (i) la planification structurelle ; (ii) la planification temporelle ; (iii) la planification organisationnelle et (iv) la planification financière.

◆ Planification structurelle

C'est l'étape où un projet est décomposé en livrables, en lots de travaux et en tâches et ceci dans un lien logique en commençant par le produit final. Le produit final étant le projet, on définit successivement les livrables supérieurs, les livrables secondaires jusqu'aux lots de travaux et tâches. Les lots de travaux sont les activités tangibles et les tâches découlent de la décomposition de ces activités. On parle de décomposition structurée du travail (WBS) ou de structure de découpage du projet (SDP).

◆ Planification temporelle

Cette étape consiste à : (i) déterminer ou identifier les relations de dépendance qui lient les activités entre elles ; (ii) établir la quantité de travail nécessaire à chaque activité/tâche et (iii) attribuer à chaque tâche une « durée probable » de réalisation (date de début et date de fin).

Il est important de noter à ce niveau quelques questions posées lors de la planification temporelle : (i) Quelle(s) activité(s) faut-il avoir complètement achevé

pour commencer l'exécution de l'activité(i) ? (ii) Quelle(s) activité(s) peut-on réaliser simultanément etc.

◆ Planification organisationnelle

Il s'agit de la définition des responsables pour chacune des activités et tâches. En dehors des responsables directs, on peut aussi avoir des associés (structures associées) selon le cas.

◆ Planification financière

Il s'agit de l'estimation du coût des activités. A ce niveau, il importe de tenir compte de l'enveloppe budgétaire, de sa répartition par nature de dépenses, de toutes les étapes de la planification.

On peut se référer diverses méthodes pour estimer le coût d'une activité à savoir (i) la consultation du passé, (ii) la prospection, (iii) les prix sur le marché des biens et services, (iv) les différentes études ou répertoire des prix, la méthode à dire d'expert, etc.

6.4.2 Version Excel du canevas du PTAB du MAEP, exercice 2021

7. SECTION 5 : REDDITION DE COMPTE : PRODUCTION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE (RAPPORT DE PERFORMANCE)

7.1 Fiche 18 : Sous-Section 5 - Reddition de compte : Production de l'information sur la performance (rapport de performance)

Fiche de la section n°5

Titre de la section : Reddition de compte : Production de l'information sur la performance (rapport de performance)

Durée : 5 h 00

Objectifs pédagogiques de la section :

A la fin de cette section, les participants sont en mesure de : (i) identifier les critères d'appréciation de la performance de l'information sur le rendement ; (ii) élaborer un rapport de performance et (iii) élaborer une grille d'auto validation d'un rapport sur la performance, (iv) organiser la revue conjointe de performance.

Contenu :

- Sous-Section 5.1. : La reddition de compte
- Sous-Section 5.2. : Le rapport de performance

Evaluation

Pour évaluer cette section dans son ensemble, le formateur emploiera deux moyens que sont :

- La réception effective des résultats de tous les travaux de groupe ;
- L'évaluation intelligente du retour sur les connaissances acquises par les participants.

Supports à remettre aux apprenants :

7.2 Contenu abordé

- ◆ La reddition de compte en bref ;
- ◆ Le rapport de performance

7.3 Fiche 19 : Sous-Section 5.1. : La reddition de compte

Fiche de la sous-section n°5.1

Titre de la sous-section : La reddition de compte

Durée : 2h 30 minutes

Objectifs pédagogiques de la sous-section :

Les participants ont une connaissance approfondie du concept de reddition de compte et des démarches adaptées pour sa mise en œuvre.

Contenu :

Présentation de la reddition de comptes et de son intérêt.

Evaluation :

-Le formateur évalue de façon intelligente le retour sur les connaissances acquises par les participants au cours de la section

Supports à remettre aux apprenants :

- Détail spécifique sur la sous-section n°5.1

7.3.1 Détail spécifique sur la sous-section n°5.1

7.3.1.1 *Définition de la reddition de compte*

La **reddition de comptes** est l'obligation de répondre à l'exercice d'une responsabilité qui a été conférée à un organisme. Elle permet : (i) de démontrer l'adéquation entre la mission, les objectifs stratégiques, les capacités organisationnelles et les résultats ; (ii) d'effectuer une évaluation constructive visant à créer un environnement d'apprentissage continu ; (iii) de faire état de ses réalisations auprès de sa clientèle ; (iv) de comprendre le rendement des programmes et des services (succès et échecs) ; (v) d'assurer la prise de mesures correctives au moment voulu (vi) ultimement, d'améliorer le rendement.

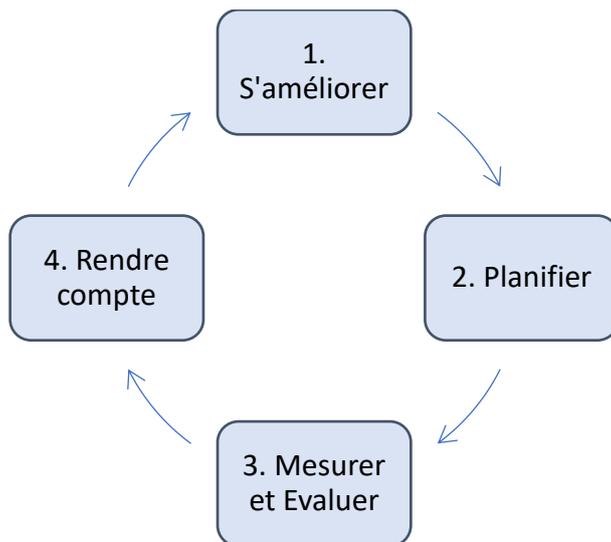


Figure 6 : Processus de reddition de comptes

7.3.1.2 L'obligation de rendre compte des résultats

Dans le passé, les fonctionnaires trouvaient plus acceptable d'être responsables des extrants que d'être responsables des conséquences [effets et impacts]. Les conséquences étaient que les résultats ont le plus d'importance et de valeur pour les citoyens.

Être comptable des résultats, c'est se demander si l'on a tout fait avec les pouvoirs et les ressources disponibles pour influencer sur l'atteinte des résultats escomptés. C'est aussi se demander si l'on a appris, par les expériences passées, ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas

Rendre ainsi compte des résultats, c'est faire la preuve que par ses actions et ses efforts, on a contribué aux résultats obtenus ;

La reddition de comptes est efficace dans la mesure où les parties prenantes se sentent individuellement et collectivement responsables et ont des valeurs fondamentales communes de professionnalisme, d'honnêteté et d'intégrité.

En résumé, la reddition de comptes n'est pas une notion simple et elle est souvent mal comprise. Bien l'appliquer dans les administrations publiques actuelles, en raison de leur complexité, peut constituer un défi colossal.

La reddition de compte touche à plusieurs valeurs fondamentales auxquelles les gens tiennent. Elle se fonde sur la nécessité de faire la preuve et d'assumer la responsabilité d'un rendement à la lumière d'attentes convenues.

Les rôles et les responsabilités des parties à une relation redditionnelle doivent être bien compris et acceptés. Les objectifs poursuivis, les réalisations attendues et les contraintes à respecter doivent être explicites, compris et acceptés.

7.4 Fiche 20 : Sous-Section 5.2. : Le rapport de performance

Fiche de la sous-section n°5.2

Titre de la sous-section : Le rapport de performance

Durée : 2h 30 minutes

Objectifs pédagogiques de la sous-section :

Les participants ont une connaissance approfondie des notions de performance et sont en mesure d'utiliser la grille d'auto validation d'un rapport de performance à travers des cas pratiques tirés des projets mis en œuvre au niveau des territoires.

Contenu :

Définition du rapport de performance, son utilité ainsi que les questions à prendre en compte dans le cadre de l'élaboration d'un rapport de performance.

Evaluation :

-Le formateur évalue de façon intelligente le retour sur les connaissances acquises par les participants au cours de la section

Supports à remettre aux apprenants :

- Détail spécifique sur la sous-section n°5.2

7.4.1 Détail spécifique sur la sous-section n°5.2

7.4.1.1 *Qu'est-ce qu'un rapport de performance ?*

Le rapport de performance est un document qui a pour but de fournir une information fiable sur l'attente des résultats suite à l'utilisation des ressources mises à la disposition de l'entité pour l'exécution de ses programmes. Le rapport de performance doit être distingué du rapport d'activité et du rapport pour l'exécution financière du budget. Un rapport de performance doit présenter les résultats afin d'aider les citoyens à comprendre les réalisations d'une organisation ou d'un programme sectoriel qui ont une incidence sur leur vie.

Le rapport de performance présente un double objectif : (i) Contribuer à une reddition de compte sur les indicateurs externes (les indicateurs de résultats en termes d'effet et d'impact des programmes sur la communauté et les groupes cibles spécifiques à chaque projet/programme et autres initiatives tels que prévus dans les documents opérationnels). Et (ii) contribuer à une reddition des comptes interne afin de situer les équipes techniques des différents projets, programmes et autres initiatives des performances enregistrées au niveau des indicateurs de prestations et de produits.

7.4.1.2 *Utilité et importance du rapport de performance*

L'utilité et l'importance du rapport de performance sont perçues autour de quatre principaux aspects que sont :

- ◆ **Au niveau du citoyen :** Le rapport de performance permet au citoyen de connaître les objectifs stratégiques d'un programme sectoriel, comment ils se rattachent aux priorités du gouvernement / communauté, qui sont les principaux partenaires de l'institution/ ministère, ce qui a été effectivement réalisé et s'il y a eu amélioration des services rendus.
- ◆ **Au niveau des parlementaires :** Le rapport de performance permet aux parlementaires de satisfaire leur besoin d'informations sur les questions touchant l'efficacité et l'efficacités, l'utilisation rationnelle des ressources
- ◆ **Au niveau de l'institution :** Le rapport de performance reflète l'image de la structure/ministère ou organisme qui le produit. Il constitue un moyen de communication de l'organisme qui le produit avec tous les utilisateurs, concrétise le travail effectué et atteste du sérieux de l'organisme ou du Ministère

- ◆ **Au niveau du management :** Le rapport de performance fournit plus de renseignements sur le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques et des décisions à prendre pour des réorientations en cas de mauvaises performance et les satisfaites à décerner aux agents méritants.

Il fournit également plus de renseignements sur (i) des questions comme les facteurs clés internes et externes qui influent sur le rendement (positivement ou négativement) ainsi que (ii) les alliances stratégiques à développer pour l'amélioration de l'image de l'institution et pour l'obtention de meilleurs résultats.

7.4.1.3 Principes de base du rapport de performance

L'élaboration d'un rapport de performance repose sur six principes de base que sont :

- ◆ Présenter un tableau cohérent et équilibré de la performance de l'organisation qui est bref et direct ;
- ◆ Mettre l'accent sur les résultats (out come) et non sur les extrants (outputs)
- ◆ Associer la performance aux engagements antérieurs et expliquer toute modification apportée ;
- ◆ Présenter la performance dans un contexte ;
- ◆ Lier les ressources aux résultats ;
- ◆ Expliquer pourquoi le public peut faire confiance à la méthodologie et aux données utilisées pour prouver le bien-fondé de la performance.

7.4.1.4 Questions à prendre en compte au cours de l'élaboration d'un rapport de performance

Au cours du processus d'élaboration d'un rapport de performance, la liste des vingt questions qui suivent, mérite d'être prise en compte par les responsables habilités à rédiger ledit rapport.

- ◆ Le rapport annuel de gestion couvre-t-il l'ensemble de la mission de l'entité et des mandats qui lui sont confiés ?

- ◆ Les résultats présentés sont-ils essentiels par rapport à l'élément de mission dont ils relèvent ?
- ◆ L'information est-elle choisie selon son importance et, le cas échéant, expliquée dans le rapport ?
- ◆ A-t-on précisé et expliqué les objectifs et les cibles ?
- ◆ Existe-t-il une relation logique évidente entre les résultats présentés et les objectifs ?
- ◆ Présente-t-on des cibles claires et crédibles ?
- ◆ Des explications pour des écarts significatifs notés sont-elles présentées ?
- ◆ Les autres facteurs importants permettant l'atteinte du résultat sont-ils expliqués ?
- ◆ Le coût pour atteindre le résultat est-il présenté ?
- ◆ Les états financiers sont-ils présentés ?
- ◆ Les principaux risques influençant l'atteinte des résultats sont-ils divulgués ?
- ◆ Des moyens mis en place pour réduire les différents risques sont-ils présentés ?
- ◆ Est-ce qu'un lien est établi entre les résultats obtenus et la capacité continue à réaliser ou à améliorer la performance ?
- ◆ Les résultats sont-ils mis en comparaison avec ceux des exercices précédents ?
- ◆ Les résultats sont-ils mis en comparaison avec d'autres entités ou des standards reconnus ?
- ◆ Les écarts significatifs entre les données comparatives sont-ils expliqués ?
- ◆ A-t-on apporté des changements dans la façon de mesurer ou de présenter l'information sur la performance ?
- ◆ Une déclaration de la direction attestant de la fiabilité des données est-elle présente ?
- ◆ L'information divulguée permet-elle de connaître les paramètres de la mesure ?

- ◆ Les limites et les sources sont-elles expliquées ?

7.4.2 Les notions d'efficacité et d'efficience dans le processus d'élaboration d'un rapport de performance

Les normes d'appréciation des performances d'une organisation (efficacité et efficience) font état de l'évaluation des taux d'exécution physique et financière de mise en œuvre des projets en lien avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Les tableaux qui suivent rappellent brièvement les normes d'appréciation telles que libellées dans le manuel de suivi-évaluation de l'organisation.

L'**Efficacité** est la mesure dans laquelle les objectifs souhaités sont atteints. C'est la mesure dans laquelle une organisation s'acquitte de sa mission et atteint ses objectifs.

L'**Efficience** est la mesure dans laquelle les résultats sont obtenus en minimisant les ressources utilisées. C'est le degré auquel une organisation génère ses produits et services en utilisant un minimum d'intrants.

Appréciation du niveau d'efficacité : Indice d'Efficacité : Ratio du TEP réel/TEP prévu

Valeur du taux d'exécution physique (TEP)	Appréciation
TEP inférieure ou égale à 60 %	Projet peu performant
TEP supérieure à 60 % et inférieure ou égal à 75 %	Projet à performance moyenne
TEP supérieure à 75 %	Bonne performance

Appréciation du niveau d'Efficience : Indice d'Efficience : ratio (Indice d'efficacité x TEP)/TEF

Valeur du ratio d'Efficience (TEP/TEF*)	Appréciation
$E < 0,8$	Projet peu efficient
$E 0,8 \leq \text{Indice} < 1$: Performance moyenne	Projet Efficient
$E = \text{à l'unité}$	Projet très efficient.

NB : * TEF désigne taux d'exécution financière et *TEP le taux d'exécution physique

7.5 Fiche 21 : Elaboration participative du plan d'action & évaluation du déroulement de la formation

Fiche de la section n°9

Titre de la sous-section : Elaboration participative du plan d'action & évaluation du déroulement de la formation

Durée : 2h 30 minutes

Objectifs pédagogiques de la sous-section :

- Amener les participants à élaborer un plan d'actions de mise en œuvre des acquis de la formation
- Recueillir le niveau de satisfaction des participants et le niveau d'acquisition des connaissances.

Contenu :

- Présentation des consignes des différents travaux : élaboration de plan d'actions, post-test, évaluation de la satisfaction
- Elaboration de plan d'actions par participants
- Administration de la fiche post-test
- Administration de la fiche d'évaluation du niveau de satisfaction des participants par rapport à la formation.

Evaluation :

Le formateur compte le nombre de questionnaire de satisfaction renseigné et le nombre de fiches post-test renseignées.

Supports à remettre aux apprenants :

- Consigne générale pour l'élaboration du plan d'action post-formation
- Fiche de post-test
- Fiche d'évaluation de la satisfaction

7.5.1 Consigne générale pour l'élaboration du plan d'action post-formation

- 1- A partir de l'ensemble des notions acquises au cours de cette session, et tenant compte de votre structure de provenance et du poste que vous occupez, listez-les activités/actions majeures que vous comptez faire dans les jours et mois à venir (jusqu'à 2022).
- 2- Sur la base des actions précédemment citées et en tenant compte de votre planning et des ressources disponibles au niveau de votre structure, proposer une feuille de route (activité/action, période/date de mise en œuvre, échéance, budget, responsable, personnes associées) pour votre parcours post-formation.

7.5.2 Fiche de post-test

7.5.3 Fiche d'évaluation de la satisfaction

Titre de la formation :	
Date et lieu de la formation :	
Nom et prénoms du participant :	
Poste occupé par le participant :	
Mes attentes : En début de cette formation, mes attentes étaient :	

Pour chaque rubrique, cocher la note de votre appréciation sur une échelle de 1 à 3 : 1 = Insatisfait ; 2 = Satisfait ; 3 = Très satisfait			
Préparation de la formation			
Les objectifs de la formation avaient-ils été portés à votre connaissance avant votre arrivée ?	1	2	3
Avez-vous eu une discussion avec votre hiérarchie concernant cette formation ?	1	2	3
Organisation de la formation			
Êtes-vous satisfait de l'organisation des pause-café et déjeuners ?	1	2	3
La durée de la formation vous a-t-elle semblée adaptée ?	1	2	3
L'effectif des apprenants a-t-il favorisé le bon déroulement ?	1	2	3
L'environnement d'apprentissage (salle, autres lieux de travail, ...) était-il propice à la formation ?	1	2	3
Déroulement de la formation			
Les objectifs pédagogiques ont-ils été présentés avec clarté et précision ?	1	2	3
Le déroulement (séquençage) de la formation a-t-il facilité votre compréhension ?	1	2	3
Les documents et le matériel utilisé ont-ils favorisé votre apprentissage ?	1	2	3
Les activités et méthodes pédagogiques utilisées ont-elles favorisé votre apprentissage ?	1	2	3

Les évaluations ont-elles permis de mesurer la progression de votre compréhension ?	1	2	3
Contenus de la formation			
Le contenu de la formation a-t-il répondu à vos besoins ?	1	2	3
Le contenu de la formation était-il conforme au programme annoncé ?	1	2	3
Les exercices et les activités étaient-ils pertinents par rapport à l'objectif de la formation ?	1	2	3
Les supports de formation sont-ils clairs et utiles ?	1	2	3
Animation du formateur			
Le formateur, a-t-il été clair et précis dans ses explications ?	1	2	3
Le formateur, a-t-il su s'adapter au rythme d'apprentissage des apprenants ?	1	2	3
Appréciation générale			
Cette formation vous a-t-elle permis d'augmenter votre niveau de connaissance et d'habileté ?	1	2	3

Ce qui vous a le plus intéressé :

✓

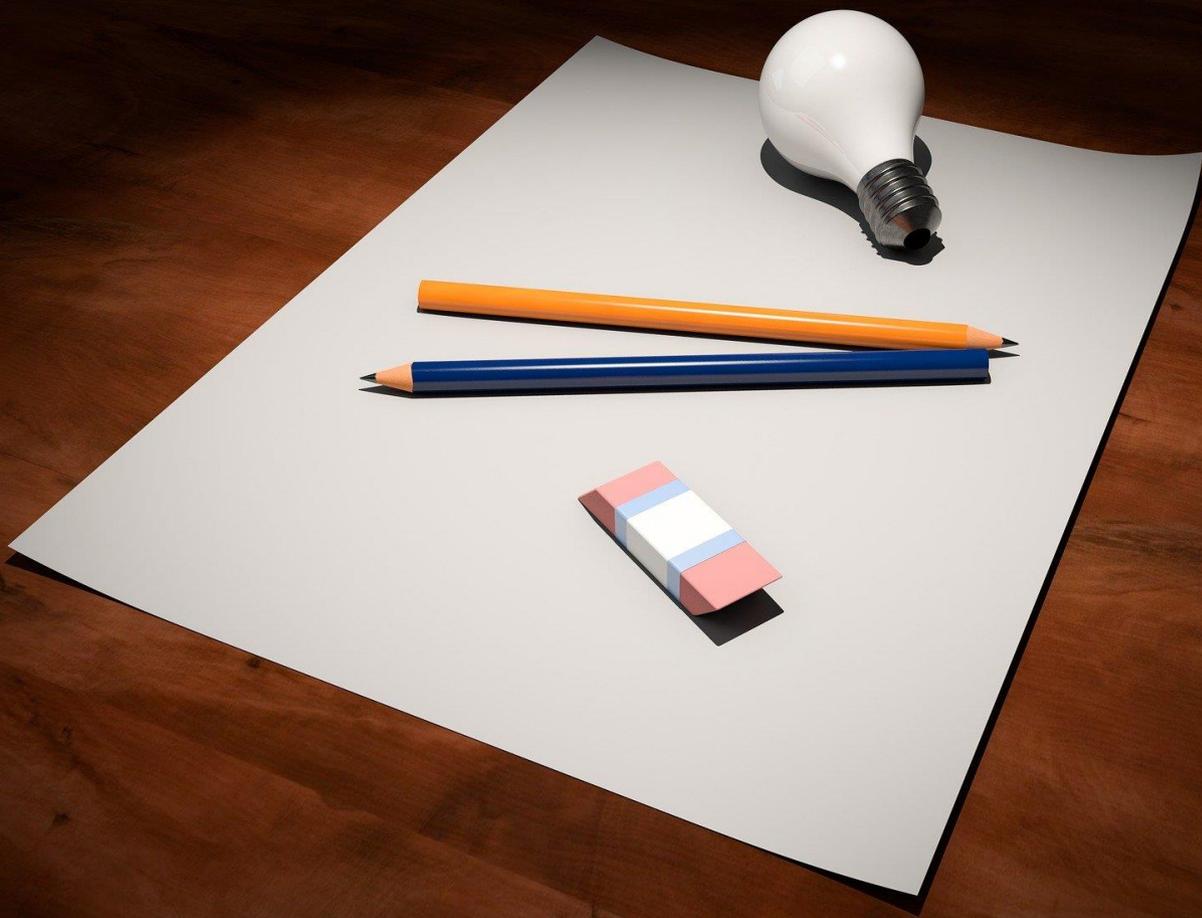
Les réalités actuelles de votre poste, vous permettent-elles de disposer de tous les outils de travail nécessaires pour utiliser ce que vous avez appris au cours de cette formation ?

OUI NON

Expliquez votre réponse :

De quels appuis (institutionnels, matériels, humains) avez-vous besoin pour mettre en pratique dans votre environnement de travail, les capacités acquises au cours de la formation ?

Remarques et suggestions



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

03 B P 2900 Cotonou -Bénin
Tél. (+229) 21301087
(+229)21300410
maep.infos@gouv.bj
www.agriculture.gouv.bj

Enabel

Lot A1, Quartier Les Cocotiers
02 BP 8118 Tél. (+229) 21305937
representation.benin@enabel.be
Cotonou-Bénin

Copyright © 2022 MAEP – BENIN All rights reserved.