MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
DIRECTION GENERALE DES FINANCES
DIRECTION DE LA DETTE ET DE L'INVESTISSEMENT
Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)

LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS (GAR) DANS LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS ET PROGRAMMES NEX

188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

Plan de la présentation

1. **Rappel introductif**
2. **Définition de l'approche de la GAR**
3. **Place de la GAR dans la définition des politiques**
   a. Au niveau du cadre macroéconomique
   b. Au niveau du Système des Nations Unies
4. **Conception des projets/programmes suivant la GAR**
   a. Cadre Logique
   b. Cadre de Résultats
5. **Réalisation centrée sur la GAR**
   a. Plan de Travail Annuel (PTA)
   b. Outil de suivi du PTA
6. **Suivi-évaluation-contrôle**
   a. Cadre institutionnel (cadre de suivi-évaluation-contrôle)
   b. Outils
7. **Suggestions méthodologiques**

188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

Rappel Introductif

- Au cours du dernier trimestre 2002 et avec l'appui des bailleurs de fonds, ont été réalisés deux exercices d'évaluation respectivement du système de gestion des finances publiques (Country Financial Accountability Assessment ou CFAA) et du système de passation des marchés publics (Country Procurement Assessment Report ou CPAR).

- Ces deux exercices ont permis de relever les insuffisances du système de gestion des finances publiques et ont abouti à l'élaboration de plans d'actions comportant un certain nombre de mesures destinées à améliorer durablement la gestion budgétaire et financière au Sénégal.

- Les réformes proposées visent à assurer une meilleure programmation des dépenses publiques, à apporter une plus grande cohérence entre les objectifs assignés aux différentes politiques sectorielles et les ressources allouées à ces secteurs et à accroître la transparence dans la gestion des affaires publiques de manière générale;

Définition de l'approche de la GAR

- La Gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche qui est à la fois globale et fondée sur le cycle de vie d'une politique, d'un programme ou d'une initiative;

- La GAR est une philosophie de gestion qui met l'accent sur trois (3) fonctions essentielles : la planification stratégique, la gestion opérationnelle, et l'analyse de la performance.

- La GAR a pour objet de rapprocher la dépense de l'activité et l'activité des populations afin d'en établir la traçabilité, l'imputabilité et la responsabilité.

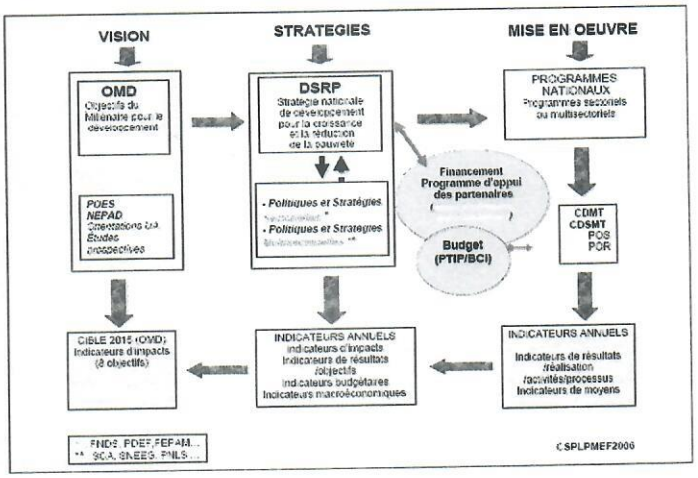
- Elle intègre la stratégie d'ensemble, les ressources (humaines,matérielles et financières) le processus et les mesures pour améliorer la prise de décision afin d'induire le changement.

Place de la GAR dans les politiques

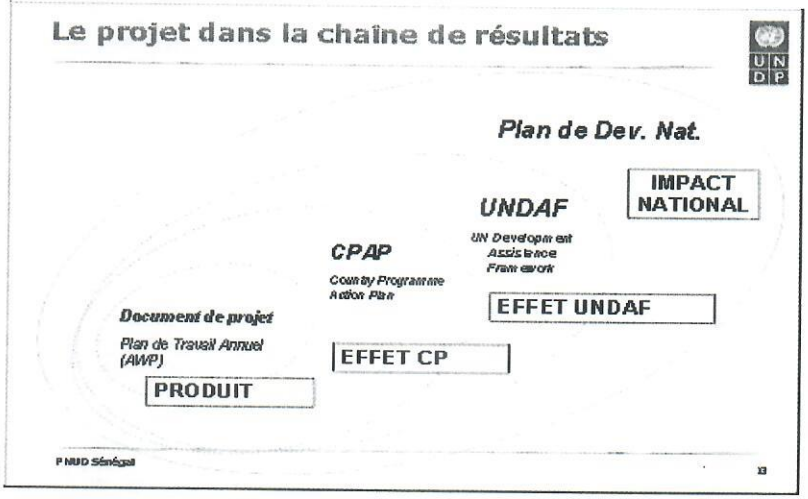
- La mise en œuvre efficace et transparente de la Stratégie de Réduction de la pauvreté constitue le principal objectif des réformes.
- A cet effet, des initiatives importantes ont été prises au Sénégal afin de réaliser une Planification Intégrée de Développement véritablement axée sur les résultats.
- Il s'agit de promouvoir l'efficacité, l'efficience et la transparence dans la planification, l'allocation des ressources publiques, la gestion des dépenses et le contrôle des finances publiques.
- Cette réforme consacre l'introduction de la gestion axée sur les résultats avec la mise en place des Cadres de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT) et la Budgétisation par Objectifs;

Place de la GAR dans les politiques

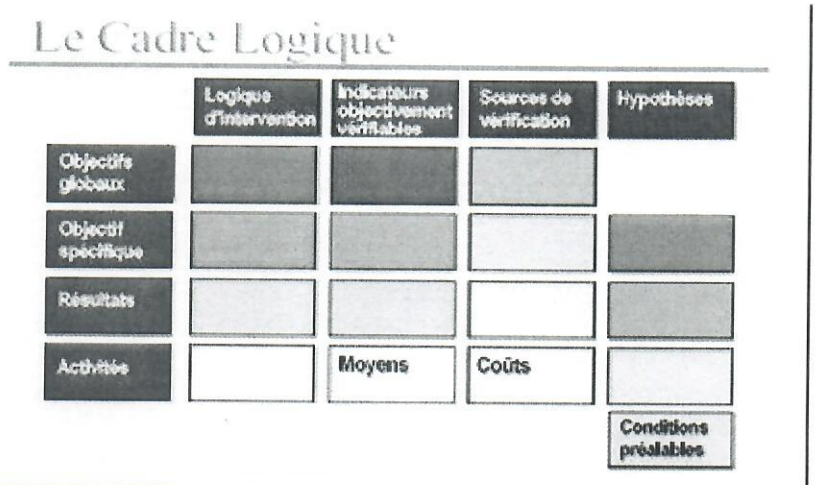
Au niveau National



Place de la GAR dans les politiques
Au niveau du SNU



CONCEPTION DES PROJETS ET PROGRAMMES SUIVANT LA GAR



CONCEPTION DES PROJETS ET PROGRAMMES SUIVANT LA GAR
Le Cadre de Résultats et de Ressources

Effet escompté tel que énoncé dans le cadre de résultat du pays			
Indicateur d'effet tel que énoncé dans le cadre de résultat du programme			
Stratégie de partenariat			
Titre et Numéro du projet/programme			
Produits prévus	**Cible des produits pour (années)**	**Activités prévues**	**Apports**
Indiquer chacun des produits prévus pour obtenir l'effet escompté	Indiquer le rythme annuel d'atteinte des résultats	Indiquer les principales activités nécessaires pour obtenir chaque produit ou pour atteindre les cibles annuelles de produits	Préciser la nature et le coût des différents apports nécessaires pour obtenir chacun des produits

Réalisation Centrée sur La GAR

- Dès sa signature par les différentes parties concernées, le plan de travail annuel devient un cadre juridique valable qui confirme (i) la disponibilité des ressources, (ii) la satisfaction des conditions et facteurs essentiels à son exécution et (iii) la volonté commune des parties à réaliser les résultats et à atteindre les objectifs retenus.

- Les opérations de gestion courante débutent avec l'introduction de la première demande de fonds qui comprend :
  - Le plan de travail annuel en deux (2) exemplaires signés par le Ministre de tutelle ;
  - Le plan de travail du premier trimestre et
  - Le rapport financier « FACE » qui indique le montant de la demande de fonds.

Réalisation Centrée sur La GAR
Plan de Travail Annuel (PTA)

Produits	Activités planifiées	Cadre chronologique				Partie Responsable	Budget planifié		
		1er Trim.	2ème Trim.	3ème Trim.	4ème Trim.		Source des fonds	Description dans le budget	Montant

188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

Réalisation Centrée sur La GAR
Outil de suivi du Plan de Travail Annuel (PTA)

Produits attendus et Indicateurs du CP (y compris les objectifs annuels)	Activités planifiées *Dresser la liste de toutes les activités, y compris de suivi et évaluation, qui seront entreprises durant l'année pour réaliser les produits du CP énoncés*	Dépenses Effectuées Dresser la liste des dépenses effectives pour chacune des activités achevées	Résultats des Activités *Pour chaque activité, énoncer ses résultats*	Progrès Vers La Réalisation Des Produits Du CP
Produit 1 . Indicateur 1.1 avec objectif pour l'année . Indicateur 1.2 avec objectif pour l'année				En utilisant les données relatives aux cibles annuelles de chaque indicateur, énoncer le progrès effectué vers la réalisation des produits du CP. S'il y a lieu, faire des observations concernant les facteurs qui ont facilité et/ou contrarié l'obtention des résultats, à savoir notamment sur les points suivants : *Les risques et hypothèses identifiés dans le S&E du CP se sont-ils matérialisés ou de nouveaux risques ont-ils surgi? Des facteurs internes, tels que le choix du moment où sont apparus les produits et activités, la qualité des produits et services, la coordination et/ou d'autres problèmes de gestion*
Produit 2 . Indicateur 2.1 avec objectif pour l'année . Indicateur 2 .2 avec objectif pour l'année				

188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

Suivi-évaluation-contrôle

- Le suivi-évaluation-contrôle des activités est une fonction essentielle dans la mise en œuvre des projets et programmes. Elle aide le projet/programme à :
  - s'acquitter de ses obligations de rendre compte de l'utilisation des ressources qui lui sont confiées,
  - fournir une base solide pour la prise de décisions et
  - tirer des enseignements pratiques de l'expérience acquise.
- Le suivi et l'évaluation permettent non seulement de collecter des informations sur le fonctionnement des opérations, d'analyser ces informations et d'en dégager des écarts. Le contrôle lui permettra de réduire ces écarts au strict minimum en y apportant des mesures correctives immédiates ou formuler des recommandations en vue d'améliorer la performance et obtenir les résultats escomptés

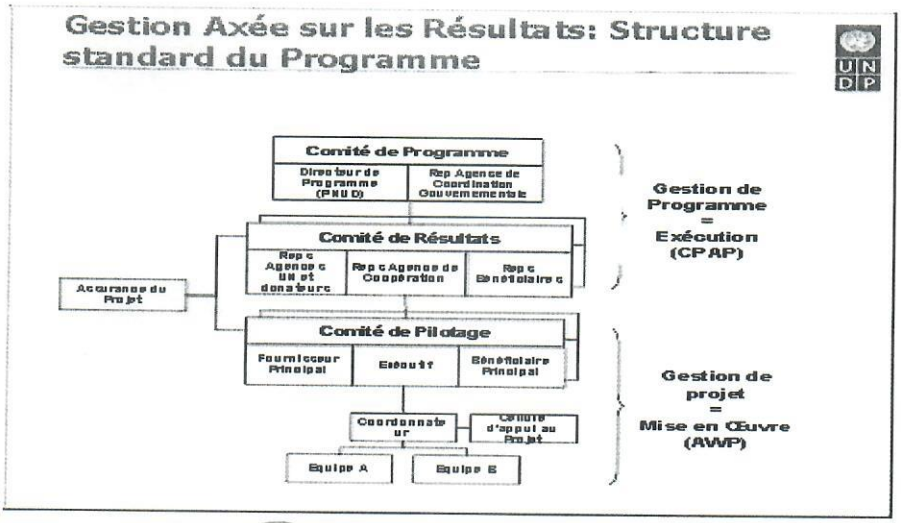
Suivi-évaluation-contrôle

- **L'évaluation** est un jugement, une appréciation des informations collectées sur le déroulement des opérations par rapport au planifié. Elle débouche généralement sur des écarts qui peuvent être négatifs,nuls ou positifs..
- **Le suivi** est distinct de l'évaluation. C'est une fonction continue visant essentiellement à assurer à la direction et aux principales parties prenantes une intervention permanente assortie d'indications rapides de progrès ou d'absence de progrès dans la réalisation des résultats aux moyens de collectes prématurées d'informations sur le déroulement des opérations.
- **Le contrôle** lui, permet d'apporter les mesures correctives immédiates et/ou des recommandations aux autorités supérieures lorsque la décision d'agir n'est pas à notre portée .

Suivi-évaluation-contrôle
Cadre institutionnel

- **comité de pilotage du projet/programme** qui joue un rôle technique à plusieurs égards à savoir : (ii) conformité des activités planifiées par rapport à celles réellement exécutées; (ii) adéquation des activités à mener par rapport aux ressources disponibles ; (iii) appréciation des résultats obtenus par rapport à ceux attendus.
- **comité de résultats** qui a rôle de consolidation à l'échelle du CPAP et dispose de plus de recul par rapport aux aspects opérationnels des PTA.
- **comité de programme** évolue au niveau politique et stratégique. Il apprécie les performances du portefeuille dans ses différentes composantes par rapport à l'UNDAF et sa contribution à l'atteinte des résultats attendus conformément politiques nationales mises en œuvre.

Suivi-évaluation-contrôle
Cadre institutionnel



Suivi-évaluation-contrôle
Outils

- Il s'agit d'un ensemble de documents formalisés (FACE, PTA, PTT, rapports d'activités, etc.) ou non et de process (système d'informations) de collecte, de traitement et d'analyse des données provenant de la mise en œuvre des projets et programmes.

- Les principaux documents formalisés servant de support à la collecte des données sont le Plan de Travail Annuel (PTA) , l'outil de suivi du PTA, les rapports d'activités et le rapport financier dénommé «FACE». Les CDR (Combined Delivery Report) quant à eux consolident les états financiers sur une période donnée.

Suivi-évaluation-contrôle
Outils

- **Supports techniques du suivi évaluation :**
  - le document de projet ;
  - le cadre logique du projet ;
  - Le cadre de résultats et de ressources;
  - les plans de travail annuel et trimestriels ;
  - les rapports d'activités annuels et trimestriels ;
  - l'outil de suivi du plan de travail annuel ;
  - les rapports financiers trimestriels ;
  - les logiciels et applications mis en place à cet effet ;
  - les rapports d'audit.

Suivi-évaluation-contrôle
Outils

- **Supports administratifs du suivi évaluation**
  - organisation interne du projet ;
  - réunions des comités de pilotage ;
  - réunions des comités scientifiques ;
  - réunions des revues tripartites ;
  - procédure trimestrielle d'instruction des demandes de fonds

Suggestions méthodologiques
la planification par objectifs

- **L'exercice de formulation de projets et programmes revient, en définitive, à convaincre, les uns et les autres de :**
  - l'acuité du problème à résoudre ou la pertinence du besoin à satisfaire ;
  - la justesse des solutions envisagées à travers le projet/programme ;
  - la faisabilité (caractère réaliste) du projet : survie voire développement par la maîtrise des facteurs internes et externes défavorables et
  - l'assurance raisonnable quant à l'atteinte des effets (objectifs spécifiques) escomptés.