

**RENFORCEMENT DES CAPACITES DE  
AGENTES DE LA CSO/PLCP**

**FINANCES PUBLIQUES &  
GESTION AXEE SUR LES  
RESULTATS**

# PLANNING

- VOIR DOC JOINT

# LES FINANCES PUBLIQUES

## 1/ DEFINITION ET CHAMP

**Les F.P. sont couramment définies comme l'étude des ressources , des charges et des comptes des collectivités publiques, c'est-à-dire principalement de l'Etat, des collectivités locales, des organismes de sécurité sociale et des établissements publics**

**Cette étude porte particulièrement sur les activités financières des collectivités et organismes publics et également sur les modalités d'utilisation des fonds publics qui proviennent essentiellement de l'argent des contribuables, fruit des prélèvements obligatoires perçus sous diverses formes.**

Les F.P. sont au cœur de la décision politique : elles constituent l'un des principaux leviers .acteurs publics, agissent sur la croissance économique, la répartition des ressources et le développement des secteurs.

Le périmètre des F.P. s'est accru avec l'élargissement du champ de l'intervention publique : à l'origine limitées aux fonctions régaliennes de l'Etat ( défense, justice, police, diplomatie...), les F.P concernent aujourd'hui tous les domaines de l'action publique.

# LES FINANCES PUBLIQUES

## **2/ NOTIONS DE BUDGET ET DE LOI DE FINANCE**

# A) LE BUDGET DE L'ETAT

## Caractéristiques

**La loi de finance de l'année contient le budget de l'Etat pour l'année civile.**

**Le budget est un acte d'autorisation** : le parlement autorise le Gouvernement à percevoir des recettes et à effectuer de dépense.

**Le budget est également un acte de prévision** : il prévoit les recettes et les dépenses pour l'année à venir. En tant que **prévision chiffrée d'activités futures**, le budget est un document comptable..

# Le budget est un outil de politique économique et sociale

il remplit plusieurs fonctions :

**Fonction allocation** : qui vise la satisfaction des besoins collectifs au moyen de la dépense publique.

**Fonction redistribution** : qui vise la répartition des revenus et la répartition des fruits de la croissance par le biais de la fiscalité et des transferts sociaux.

**Fonction stabilisation** : qui vise à agir sur la conjoncture en jouant sur la demande des ménages, le marché de l'emploi, voire sur la croissance elle-même.

# Le budget est un outil de politique économique et sociale

il remplit plusieurs fonctions :

**Fonction allocation** : qui vise la satisfaction des besoins collectifs au moyen de la dépense publique.

**Fonction redistribution** : qui vise la répartition des revenus et la répartition des fruits de la croissance par le biais de la fiscalité et des transferts sociaux.

**Fonction stabilisation** : qui vise à agir sur la conjoncture en jouant sur la demande des ménages, le marché de l'emploi, voire sur la croissance elle-même.

# **Le budget est un symbole de l'incarnation du pouvoir politique :**

Il est avant tout un acte politique ; il est la traduction d'un programme politique

**Le budget de l'Etat est un instrument de réforme de l'Etat.**

Les principes et règles qui régissent son élaboration, son exécution et le contrôle de son exécution participent à la modernisation de la gestion publique.

# CONTENU DU BUDGET (1)

- Le budget décrit les recettes et les dépenses budgétaires autorisées par la loi de finances

- **RECETTES BUDGETAIRES**

Les impôts et taxes ainsi que le produit des amendes, les rémunérations des services rendus et redevances, les fonds de concours, dons et legs, les revenus des domaines et des participations financières et les produits divers.

## **CONTENU DU BUDGET (2)**

- **DEPENSES BUDGETAIRES :**

### **Les dépenses ordinaires :**

Elles sont constituées des : dépenses de personnel, charges financières de la dette, dépenses d'acquisition de biens et services, dépenses de transfert courant, dépenses en atténuation de recettes.

### **Les dépenses en capital :**

Elles comprennent : les dépenses en capital exécutées par l'Etat et les dépenses de transfert en capital.

# Principes budgétaires

- **Annualité**
- **Unité**
- **Universalité** : elle se décompose en deux règles : la règle de la non compensation et la règle de non affectation
- **Principe de spécialité**
- **Sincérité**

## **B) LA LOI DE FINANCE**

**Le cadre juridique de la loi de finance est défini par une loi organique (LOLF)**

**La LF obéit à des règles de vote et de présentation strictes**

**La loi de finance de l'année contient le budget de l'Etat pour l'année civile.**

**Donc le contenu de la loi de finance est plus large que celui du budget : en effet, outre le budget général, la loi de finance les comptes spéciaux du trésor**

# COMPTES SPECIAUX DU TRESOR (1)

Ce sont des comptes qui retracent des opérations « hors budget général. Ils comprennent six catégories :

- Les comptes d'affectation spéciale : retracent des opérations financées au moyen de recettes particulières de l'Etat affectées à certaines dépenses
- Les comptes de commerce : qui retracent les opérations de caractère industriel ou commercial effectuées à titre accessoire par des services de l'Etat
- Les comptes de règlement avec les gouvernements et autres organismes étrangers

## COMPTES SPECIAUX DU TRESOR (2)

- Les comptes de prêts, les comptes d'avances, et les comptes de garanties et d'aval

La LF détermine le montant, la nature et l'affectation des ressources et des charges de l'Etat ainsi que l'équilibre budgétaire et financier qui en résulte compte tenu des objectifs macroéconomiques de l'Etat et des obligations du Pacte de convergence, de stabilité et de solidarité.

# Les trois catégories de loi de finance

**La loi de finance initiale** : c'est la première loi de finance de l'année

**La loi de finance rectificative** : également appelée collectif budgétaire, elle modifie la loi de finance initiale en cours d'exercice, notamment en cas de changement de situation économique entraînant la nécessité de procéder à des ajustements..

**La loi de règlement** : elle arrête le montant définitif des dépenses et des recettes de l'Etat et le résultat budgétaire qui en découle.

# LES FINANCES PUBLIQUES

## **3 / LE PROCESSUS BUDGETAIRE**

## **A) Définition du processus**

**Il se décline en cinq étapes**

**La préparation du budget : qui commence par le cadrage macroéconomique**

**Le débat d'orientation budgétaire**

**Le vote de la loi de finance**

**L'exécution de la loi de finance**

**Le contrôle de l'exécution sanctionné par l'élaboration de la loi de règlement.**

## **B) Insuffisances constatées**

**Transparence budgétaire faible**

**Allocations budgétaires non fondées sur des engagements de résultats et non cohérentes avec les priorités du gouvernement**

**Un circuit de la dépense jalonné d'une pluralité de contrôles non modulés**

**Une exécution budgétaire centré sur le respect des règles**

**Un suivi de l'exécution budgétaire n'intégrant pas des analyses prévisionnelles**

**Un contrôle parlementaire encore insuffisamment efficace.**

## **C) Améliorations inspirées par la Gar (et apportées par la LOLF)**

**Essentiellement la culture de la performance ( passage d'une logique de moyens à une logique de résultats ) et l'obligation de transparence:**

**Amélioration de la lisibilité budgétaire**

**Amélioration de l'accessibilité de l'information budgétaire**

**Analyse des risques budgétaires :**

**Analyse des dépenses fiscales**

**Amélioration de la qualité de la programmation budgétaire**

# LA GAR

## 1°/ GENERALITES:

### 1.1 Définition :

( souligner deux mots : résultats et gestion )

La Gar est une approche de gestion focalisée sur la performance et l'obtention effective de résultats et met ce principe en pratique dans tous les aspects de la gestion. Elle aide à :

- Clarifier les priorités et ventiler les dépenses en conséquence
- Effectuer le suivi et l'évaluation de leur efficacité et de leur efficience à produire les biens et services et à atteindre des résultats mesurables par des indicateurs
- Accroître la transparence et la responsabilisation des gestionnaires
- Ajuster les politiques, les programmes ainsi que les systèmes de gestion en fonction des résultats obtenus

### 1.2 contexte d'émergence et justification :

Partout dans le monde, le secteur public est, depuis la moitié des années 90 soumis à une pression exigeant davantage d'efficacité et davantage de comptes à rendre. En conséquence, un grand nombre de gouvernements a adopté la gestion axée sur les résultats de développement (GRD), connu également sous le nom de gestion axée sur les résultats » (GAR), comme approche de gestion. Ceci est également le cas dans le secteur du développement et de la coopération internationale. L'efficacité et l'obligation de rendre compte, se trouvent en tête de liste sur les agendas des bailleurs de fond, des gouvernements partenaires, des organisations non gouvernementales, des associations, etc. L'agenda des résultats actuels est issu des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Depuis la conférence de Monterrey en 2002 et les tables rondes internationales de Marrakech et de Paris sur les résultats et l'efficacité de l'aide, la communauté de développement s'est mobilisée en faveur d'une obtention maximale des résultats.

Les partenaires ne s'intéressent plus uniquement aux activités organisationnelles et aux extrants. Comment définir avec le plus de rigueur possible les objectifs poursuivis par les politiques, projets et programmes de développement, de concert avec toutes les parties prenantes ?

Les politiques, plans, programmes et projets ont-ils mené aux résultats et réalisations souhaités ?

Comment peut-on confirmer qu'on se trouve bien sur la bonne voie ?

Comment savoir si des problèmes vont survenir en cours de route ?

Comment peut-on les corriger à un moment précis?

Comment mesurer le progrès accompli et les résultats obtenus?

Comment faire la différence entre le succès et l'échec ?

Comment améliorer la performance de ces politiques, projets et programmes ?

Voilà le type de préoccupations et de questions qui sont soulevées par les partenaires et auxquelles les gouvernements s'efforcent partout de répondre en s'appuyant sur la gestion axée sur les résultats de développement.

### 1.3 Orientations de la Gar:

- une stratégie de gestion focalisée sur l'obtention effective de résultats pour le citoyen qu'organismes et administrations doivent placer au cœur de leurs décisions, en prenant en compte ses trois facettes :
  - Le citoyen client , dont il importe de connaître les besoins et attentes et la perception de la qualité des services
  - Le citoyen « actionnaire » soucieux de la traduction des orientations gouvernementales ( définies eu égard à ses opinions et attentes ) en réalisations concrètes
  - Le citoyen « contribuable » qui s'attend à une utilisation efficiente du produit de ses impôts et taxes
- un apprentissage en continu ( mise en place de mécanismes organisationnels efficaces permettant l'usage effectif de l'information recueillie au cours du processus en vue d'améliorer la gestion et la prise de décision
- la responsabilisation des acteurs auxquels est laissée une plus grande latitude dans l'exercice de leurs fonctions

### 1.4 Avantages :

Pour le citoyen : cette approche de gestion assure aux citoyens et aux entreprises, la prise en compte de leurs attentes et besoins et de leur satisfaction à l'égard de la qualité des prestations de services qui leur sont fournies.

Elle leur permet de porter un jugement éclairé sur les résultats

Pour l'organisation : elle permet d'avoir une vision claire permettant de :

- fixer des objectifs réalistes et de les prioriser
- de prévoir les actions visant à les atteindre
- mesurer les résultats et ajuster au besoin ses interventions

### 1.5 Notion de causalité

La GAR s'appuie sur une notion de causalité : elle part du principe que divers intrants et diverses activités mènent logiquement à des résultats ( extrants, effets impacts ) et qu'en conséquence, les gestionnaires doivent régulièrement déterminer dans quelle mesure leurs

activités leur permettent vraisemblablement d'arriver aux résultats désirés et pouvoir au besoin rectifier le tir pour que les résultats escomptés se matérialisent.

## 2° / LE CYCLE DE LA GAR

Les pratiques de gestion basées sur les principes de la Gar s'inscrivent dans un cycle qui s'étale sur quatre étapes qui peuvent être considérés comme de véritables mots d'ordre :

### **A/ Apprendre et s'adapter**

Dans une organisation, le personnel acquiert de façon continue de nouvelles connaissances qui peuvent se traduire par une somme importante d'information de gestion. La lecture de l'environnement, les attentes des citoyens, les orientations gouvernementales et bien d'autres connaissances seront prises en considération dans les choix de gestion de l'organisation. Ainsi, la performance de l'organisation est tributaire de sa capacité à intégrer cette information à l'occasion de la prise de décision, notamment au moment de la révision de ses engagements.

Pourquoi apprendre?

- ✚ Pour accroître l'efficacité et l'efficience;
- ✚ Pour augmenter la capacité d'entreprendre et de gérer le changement;
- ✚ Pour utiliser les connaissances institutionnelles et promouvoir l'apprentissage organisationnel;
- ✚ Pour améliorer la cohésion entre les différentes unités de l'organisation;
- ✚ Pour accroître l'adaptabilité aux possibilités, aux défis et aux événements imprévisibles.

On apprend pour mieux s'adapter aux changements.

Apprendre, c'est changer!

### **B/ S'engager**

#### **1. Déterminer les priorités de l'organisation**

Il importe, pour une organisation, de bien connaître ses priorités avant d'entamer le processus d'élaboration de ses engagements. La définition des priorités est le fruit d'une réflexion fondée sur le bilan stratégique de la phase « Apprendre et s'adapter ».

#### **2. Coordonner la planification des engagements**

À cette étape, l'organisation choisit et structure l'approche qui sera préconisée dans la démarche d'élaboration de ses engagements en matière de services aux citoyens et concernant ses priorités, objectifs et cibles stratégiques.

### **3. Élaborer les engagements**

L'établissement de bons indicateurs permet de donner de l'information sur le degré d'atteinte des objectifs, sur la livraison des biens et des services et sur les effets des interventions réalisées par l'organisation. Le nombre des indicateurs de résultats destinés à être rendus publics est généralement limité. Les autres indicateurs de type opérationnel seront déterminés dans les outils permettant le suivi de la réalisation des engagements.

### **4. Communiquer les engagements**

La communication des engagements est faite par leur diffusion, à l'intérieur de l'organisation, à l'ensemble du personnel et, à l'extérieur, auprès de la population.

## **C/ Réaliser**

### **1. Élaborer les outils de gestion pour faire le suivi des engagements**

Afin d'atteindre les objectifs qu'une organisation s'est fixés, elle doit réaliser ses activités à l'aide des ressources mises à sa disposition.

Par conséquent, l'organisation doit s'assurer d'établir un lien logique entre ses engagements et le budget qui lui a été consenti par l'intermédiaire du plan annuel de gestion des dépenses afin d'assurer le bon déroulement de ses opérations.

Le plan d'action et le plan d'amélioration des services permettent à l'organisation de mettre en œuvre les activités qui sont directement rattachées à la réalisation de son plan stratégique et à sa déclaration de services aux citoyens tout en respectant les ressources qui lui sont allouées.

Les indicateurs de suivi élaborés à cette étape servent à gérer au quotidien la production et les ressources en plus d'appuyer l'évaluation et l'interprétation des résultats obtenus en fin d'exercice.

### **2. Associer le personnel à l'atteinte des résultats**

Une structure formelle de communication des attentes et des objectifs au personnel permet d'apprécier l'accomplissement de leur prestation de travail et d'en évaluer les résultats périodiquement.

### **3. Faire le suivi périodique des actions et des ressources utilisées**

Le suivi permet d'adapter les actions à l'évolution du contexte en repérant d'éventuels dysfonctionnements en cours d'exécution. Le suivi constitue alors un moyen de contrôle

et il permet de comparer les résultats attendus avec les résultats obtenus pour une période donnée.

Un suivi participatif devrait être peu exigeant, ciblé sur des éléments d'information et sur des indicateurs et concerté de manière que le plus grand nombre d'acteurs possible s'engagent dans le processus du suivi.

#### **4. Adapter les actions, le cas échéant**

En faisant un suivi périodique, une organisation peut gérer les enjeux pendant une période donnée et réorienter ses actions au moment opportun.

### **D/Rendre des comptes :**

#### **1. Recueillir les résultats provenant des outils de suivi**

Une stratégie de collaboration soutenue des parties prenantes doit être établie pour recueillir les résultats provenant des outils de suivi dans l'organisation. Entre autres, ces parties prenantes participent à la définition de ce qui sera évalué, à la désignation de ceux qui prendront part à l'évaluation, à la détermination du moment où celle-ci sera faite ainsi qu'au choix des méthodes de collecte et d'analyse des données et de la manière dont les constatations seront consolidées.

#### **2. Évaluer les résultats**

L'évaluation permet de voir si les activités et les moyens d'action ont permis d'atteindre les résultats escomptés. L'organisation peut ainsi valider si les stratégies choisies ont favorisé l'atteinte des objectifs et si le contexte environnemental a contribué à la réussite de l'organisation.

#### **3. Élaborer la documentation permettant de rendre des comptes**

L'information colligée permettra d'enrichir ultérieurement la réflexion dans la phase « Apprendre et s'adapter » et elle fera donc l'objet de rapports ou de bilans à l'interne. Ces documents donneront l'occasion de faire le point sur les réalisations, d'analyser les défis auxquels l'organisation doit faire face et d'élaborer des stratégies en vue d'atteindre les objectifs.

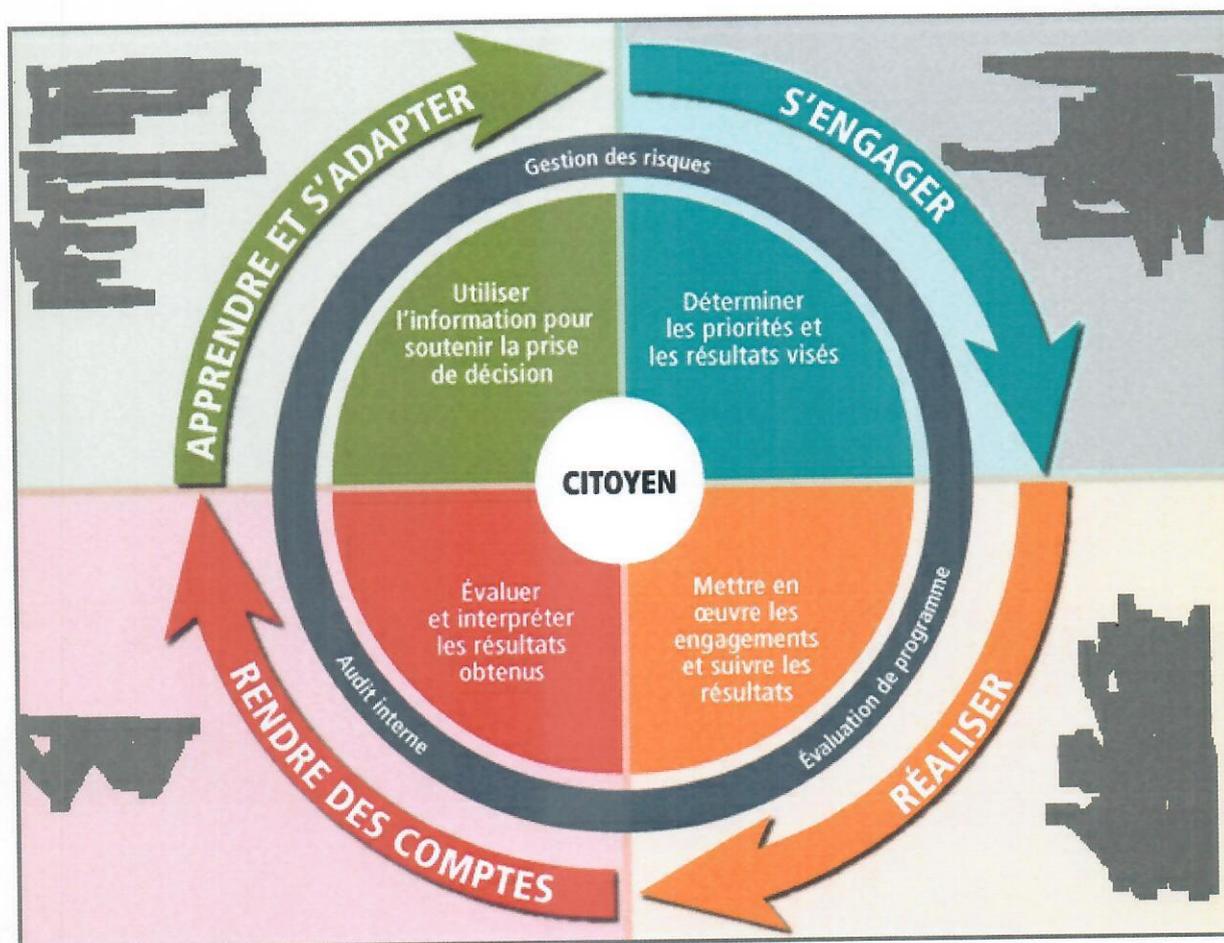
Par ailleurs, une organisation doit préparer son rapport annuel de gestion à l'aide de ces bilans et rapports internes. Ce rapport doit renfermer une information de qualité de manière à permettre l'évaluation de la performance par les citoyens et les parlementaires. La qualité des indicateurs de résultats est garante d'une mesure réelle et précise de la performance.

#### **4. Communiquer les résultats à l'interne et à l'externe**

Une fois l'évaluation des résultats effectuée, il faut rendre compte de ces résultats à l'interne, mais aussi à l'externe. La communication sera donc dirigée vers l'ensemble des parties prenantes de l'organisation ainsi que vers les parlementaires et les citoyens.

Le niveau de détail de l'information fournie et les supports utilisés devront être adaptés en fonction du public qui recevra cette information.

## SCHEMA



### 3°/ LES PRINCIPES D'ACTION DE LA GAR :

- **Simplicité :**

la Gar postule l'élaboration d'une stratégie facile à comprendre et à mettre en pratique. Elle offre des outils simples qui aident à la conception de politiques, programmes et projets, à leur gestion et à la réalisation des résultats attendus.

▪ **Flexibilité :**

la Gar s'adapte à différents types de projets et à différents contextes. Elle peut même s'appliquer à des projets en cours d'exécution.

▪ **Apprentissage par l'action :**

la Gar repose sur une démarche qui consiste à tirer les leçons de l'expérience et permet à une organisation d'apprendre à connaître et à comprendre son environnement afin de pouvoir mieux s'adapter aux changements qui le caractérisent. Cet apprentissage implique l'utilisation de l'information de gestion à deux niveaux :

- pour le renforcement des capacités de toutes les personnes impliquées dans un projet qui ont ainsi l'opportunité d'apprendre de la pratique ( des succès comme des échecs ) et peuvent par conséquent mieux assumer leurs rôles et responsabilités.
- pour éclairer la prise de décision

▪ **Partenariat :**

Afin de favoriser les synergies entre acteurs, la Gar préconise la construction de partenariats couvrant non seulement la phase d'identification d'un projet, mais aussi celles relatives à ses élaboration , exécution, suivi et à évaluation. Il est, en effet, important d'impliquer les différentes parties prenantes, de gagner leur adhésion et d'obtenir leur engagement. Ce processus suscite un sentiment d'appropriation des parties prenantes et renforce leur motivation. Il améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des projets. Cette appropriation s'apprécie doublement :

- Le degré ou niveau d'appropriation
- L'ampleur de l'appropriation

▪ **Imputabilité :**

une claire définition des rôles et responsabilités s'avère nécessaire pour assurer la redevabilité des acteurs. Ce principe impose aux acteurs qu'ils sachent ce qui est attendu d'eux . il leur impose surtout le devoir de rendre comptes de la façon dont ils se sont acquittés de leurs responsabilités

▪ **Transparence :**

Les résultats escomptés et les indicateurs y relatifs. L'information collectée durant le suivi et l'évaluation doit être utilisée pour la préparation de rapports bien documentés qui pourront être utiles pour l'apprentissage et la prise de décision. Elle doit donc être communiquée de manière aussi précise que fidèle et être partagée avec le personnel et les autres parties prenantes

## 4°/ LES CONCEPTS ET OUTILS DE BASE :

### 4.1/ les concepts

#### 4.1.1 Résultats :

##### a/ définition :

un changement descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. La notion de changement implique une transformation dans le groupe, l'organisation dans laquelle on intervient.

Deux éléments clés à retenir :

La notion de changement : tout projet de développement doit conduire à une transformation constatable.

La notion de causalité : il doit y avoir une relation de cause à effet entre le résultat que l'on souhaite atteindre et les actions qui sont menées pour y parvenir

##### b/ Chaîne de résultats :

c'est l'ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns avec les autres dans une relation de cause à effet. Elle comprend :

Résultats immédiats (court terme) ou extrants

Résultats intermédiaires (moyen terme) appelés Effets qui sont le produit d'un ensemble d'extrants

Résultats ultimes (long terme) appelés Impacts

##### c/ Critères de qualité

Notion centrale et principal enjeu de la Gar, les résultats doivent :

- Avoir un lien clair et logique (même s'il est indirect) avec les objectifs auxquels ils doivent contribuer ; et précisément un lien de causalité. L'atteinte de l'objectif doit être attribuable au résultat énoncé. Il reste entendu que ce résultat peut avec d'autres ou de manière indirecte contribuer à cet objectif.
- Découler logiquement des activités prévues
- Être énoncés de la manière la plus précise possible (cadre temporel, bénéficiaires visés, périmètre d'action)
- Être réalisables avec les moyens alloués.

#### 4.1.2 Intrants :

Ressources humaines, organisationnelles et physiques requises pour atteindre les résultats escomptés

#### 4.1.3 Indicateurs :

Ce sont les données qui permettent de mesurer les progrès réalisés vers l'obtention des résultats

**a/ Définition :**

facteurs ou variables de nature quantitative ou qualitative qui constituent un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés au projet ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur

**b/ Typologie :**

**Indicateurs d'impact :** correspondent aux objectifs globaux

**Indicateurs de résultats :** correspondent à l'objectif spécifique ( outcome )

**Indicateurs de réalisation :** sont relatifs aux résultats (output )

**Indicateurs quantitatifs :** comportent une valeur numérique

**Indicateurs qualitatifs :** mesurent les perception, les jugements et attitudes

**Critères de sélection :**

- Validité
- Fiabilité
- Représentativité
- Simplicité cout abordable

**4.1.4 Rayonnement :**

C'est un concept de la Gar qui a pour but de faire ressortir la dimension humaine des

**4.1.5 Hypothèses et risques :**

Hypothèse : condition requise pour le succès du projet, mais qui n'est pas sous contrôle des gestionnaires du projet et doit faire l'objet d'un suivi attentif

Risques : facteurs externes et internes qui affectent négativement l'atteinte des résultats

**4.2/ Les outils de base :**

résultats d'un projet. Il décrit les bénéficiaires de l'atteinte de l'impact, des effets et des extrants prévus, et répond à la question de savoir quels sont les bénéficiaires directs ou indirects de l'atteinte des résultats à chaque maillon de la chaîne de résultats ?

**4.2.1 / Le cadre de rendement :**

C'est un outil qui permet de visualiser facilement le cheminement logique dans la progression vers l'atteinte des résultats à savoir: ceux à long terme (impact), à moyen terme (effets), et à court terme (extrants)

Il permet d'identifier les grands axes d'activités à préconiser pour assurer l'atteinte des résultats. Il comporte les rubriques suivantes :

Activités, extrants, effets, impact

Exercice pratique...

### **logique horizontale :**

elle montre pour chaque niveau de résultat (objectifs globaux, objectif spécifique, résultats attendus) comment mesurer la réalisation. elle vérifie également l'adéquation entre les activités et les moyens et coûts correspondants

#### **4.3.3/ Le cadre de mesure du rendement :**

La mesure du rendement est un volet essentiel de la Gar qui postule que cette mesure soit effectuée de façon continue pendant la mise en œuvre d'un projet de manière à fournir aux gestionnaires et autres parties prenantes des données en temps réel sur l'utilisation des ressources et les progrès réalisés vers les extrants et les effets. ces informations aident à déceler les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent et permettent de prendre à temps les mesures correctrices idoines. Les chances d'obtenir les résultats escomptés s'en trouvent accrues d'autant. Elaboré sur la base de ces considérations, le dit outil sert à planifier de façon systématique la collecte de données sur le niveau d'atteinte des résultats et à outiller les gestionnaires de projet dans le suivi-évaluation et la production de rapports. Il précise qui fait quoi, comment et quand. Ses éléments clés sont les suivants :

Résultats attendus, indicateurs de rendement, sources des données, méthodes de collecte, fréquence et responsable de cette collecte

## **4.4/ Les fonctions d'appui :**

La Gar s'appuie sur différentes fonctions :

### **4.4.1 La planification :**

La planification est un processus permettant d'identifier une vision, de définir un ensemble d'objectifs, d'élaborer des stratégies, de tracer les grandes lignes de dispositions de mise en œuvre et d'allouer les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Elle permet d'analyser la situation que l'on souhaite changer, de définir le potentiel de développement ou de changement, de concevoir un plan pour réaliser le changement souhaité par un projet ou programme.

### **4.4.2 Le suivi :**

Processus par lequel les parties prenantes non seulement examinent les progrès réalisés dans la mise en œuvre d'activités ou d'actions (réponse à la question de savoir si nous agissons comme nous avons prévu d'agir?), mais en plus identifient les mesures à prendre/pour s'assurer des progrès par rapport à la réalisation des objectifs (réponse à la question : faisons nous de progrès dans la réalisation des résultats que nous nous étions fixés?)



# **ANNEXES**

# **ANNEXE 1**

**ANALYSE DES PARTIES PRENANTES**

## 12. L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

### DESCRIPTION

L'analyse des parties prenantes est une approche structurée permettant de comprendre un système en précisant l'intérêt, les besoins et les préoccupations des différentes parties concernées. Cet outil s'avère utile pour aider à la prise de décision lorsque différentes parties prenantes ont des intérêts contradictoires, que les ressources sont limitées et que les besoins des acteurs en présence doivent être finement équilibrés. Il peut également servir à évaluer des scénarios envisagés.

### MÉTHODE

#### 1. Identifier les parties prenantes

- Dresser la liste des parties prenantes et porter une appréciation : qui sont les bénéficiaires potentiels? Qui peut être affecté défavorablement? Des groupes vulnérables ont-ils été identifiés? Existe-t-il des différences liées au genre à l'intérieur ou entre les groupes? Les partisans et les opposants ont-ils été identifiés? Quelles sont les relations entre les parties prenantes?
- Organisez-les selon les trois niveaux d'implication suivants :
  - Directe : directement affectés, y compris les bénéficiaires principaux;
  - Secondaire : indirectement affectés;
  - Clé : activement impliqués dans les décisions et la gestion du projet, etc.

#### 2. Apprécier l'intérêt des parties prenantes et des impacts potentiels du projet sur ces intérêts

Quelles sont les attentes des parties prenantes par rapport au projet? Quels sont, pour les parties prenantes, les bénéfices intéressants? Quelles ressources les parties prenantes sont-elles disposées à mobiliser? Quels intérêts des parties prenantes peuvent-ils entrer en conflit avec les objectifs du projet?

#### 3. Appréciation de l'influence et de l'importance des parties prenantes

Pour chaque groupe d'acteurs, évaluer les points suivants :

- pouvoir et statut (au point de vue politique, social et économique);
- degré d'organisation;
- contrôle des ressources stratégiques;
- processus d'élaboration des décisions, de manière formelle ou informelle (par exemple, au palier gouvernemental ou des structures traditionnelles);
- relations de pouvoir avec les autres parties prenantes;
- importance dans la réussite du projet, etc.

L'influence se réfère au pouvoir que les parties prenantes ont sur le projet. Elle peut être exercée en contrôlant directement le processus d'élaboration de la décision et en facilitant ou gênant la mise en

œuvre du projet. Ce contrôle peut résulter du statut ou du pouvoir que détient une partie prenante ou provenir de relations informelles avec des leaders.

#### 4. Ébauche d'une stratégie de participation des parties prenantes

En vous appuyant sur les 3 étapes précédentes du processus d'analyse des parties prenantes, des premières idées d'actions peuvent être données sur la manière dont les différents groupes pourraient être mieux impliqués dans les phases du projet en cours d'élaboration. Il est communément admis que les approches appropriées pour sensibiliser les parties prenantes selon des niveaux variés d'influence et d'importance peuvent être les suivantes :

- les acteurs ayant une forte influence et un rôle important pourraient être étroitement associés tout au long du projet afin de s'assurer de leur soutien à ce dernier;
- les acteurs ayant une forte influence, mais une faible importance ne sont pas la cible du projet, mais peuvent s'opposer à son intervention; par conséquent, il est nécessaire, et approprié, de les maintenir informés et de reconnaître leurs points de vue pour éviter des dérangements ou conflits;
- les acteurs ayant une faible influence, mais une grande importance requièrent des efforts particuliers pour s'assurer que leurs attentes sont prises en compte et que leur participation est constructive;
- les acteurs ayant une faible influence et une faible importance seront probablement peu impliqués dans le projet et ceci ne requiert pas une stratégie particulière (au-delà des stratégies de partage des informations visant le grand public).

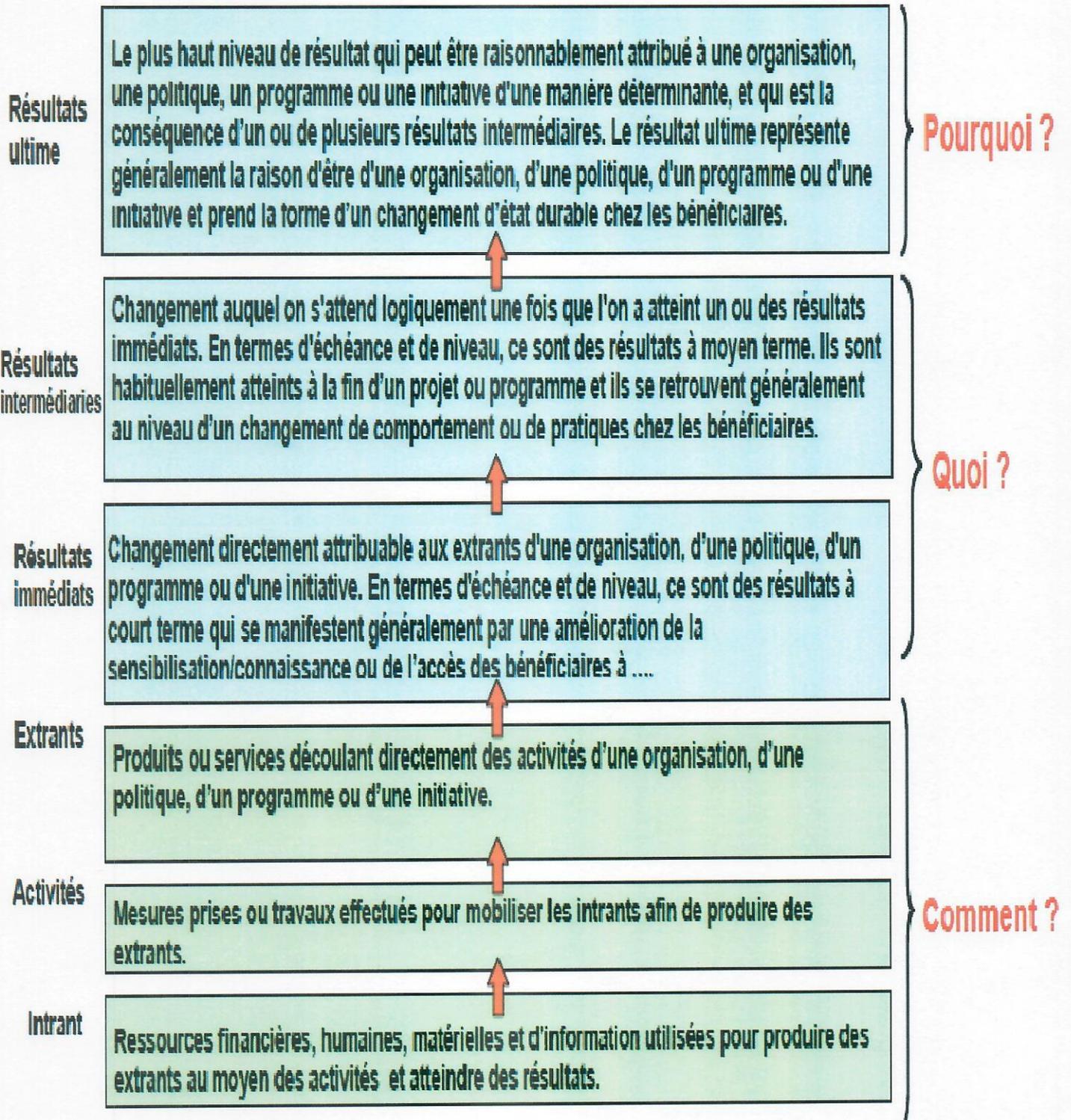
#### EXEMPLE DE GRILLE

		Forte	Faible
		Influence	
Importance	Forte	Étroitement impliqué tout au long du cycle du projet	Efforts spéciaux pour satisfaire leurs besoins et obtenir leur participation
	Faible	Non concerné par le projet, mais susceptible de l'entraver; Maintenus informés et reconnaissance de leurs points de vue	Non étroitement impliqué; Stratégies d'échange d'information visant le grand public

# **ANNEXE 2**

**MODELE LOGIQUE**

## Modèle logique – Termes et définitions



# **ANNEXE 3**

**CADRE DE MESURE DE RENDEMENT**

## LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT <sup>13</sup>

Le cadre de mesure du rendement est un autre outil de la GAR. Il sert à planifier de façon systématique la collecte des données sur le niveau d'atteinte des résultats et à outiller les gestionnaires de projet dans le suivi-évaluation des actions et la

production des rapports. Cet outil doit préciser qui fait quoi, comment et quand.

Les éléments clés du cadre de mesure du rendement sont les suivants:

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable
IMPACT					
EFFETS					
EXTRANTS					

**Sources des données:** Concernent la provenance des données, les sources étant les personnes ou les organisations d'où proviennent les données pour chaque indicateur. La source doit rester la même pour assurer la fiabilité des données.

**Méthodes de collecte:** Concernent les moyens et les instruments de la collecte d'informations comme les techniques d'échantillonnage, les sondages, les rapports de formateurs, des procès verbaux, des ateliers de travail, des groupes de discussion, les exercices d'auto-évaluation, etc.

**Fréquence:** Précise le moment de la collecte des informations, soit à chaque trimestre, deux fois l'an, annuellement ou à la fin du projet/programme.

**Responsable:** Identifie le ou la responsable de la collecte et de l'analyse des données, de la présentation des informations aux différents partenaires. Cette ressource doit être différente du ou des responsables de la provenance des données afin de ne pas biaiser le traitement des données recueillies.

Dans la constitution du cadre de mesure du rendement, il importe d'inclure toutes les personnes concernées et impliquées dans le projet ou programme afin que ce tableau traduise bien les moyens d'assurer un suivi de qualité des interventions. L'élaboration de ce tableau est l'occasion privilégiée de déterminer les capacités existantes pour la collecte et l'analyse de l'information axée sur les résultats. Il n'est pas rare que lors de l'établissement du cadre de mesure du rendement, on en vienne à modifier certains indicateurs compte tenu de l'impossibilité d'assurer une collecte adéquate de l'information pour mesurer le résultat que l'on veut atteindre.