



Séminaire d'Orientation Budgétaire 2019

26 - 28 juin 2018

Pullman Hôtel

Kinshasa - Gombe

LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DANS LE SECTEUR PUBLIC ET SES EXIGENCES

Raymond NDUDI PFUTI
Secrétaire Général au Budget

Structure de la présentation

1. LE CONTEXTE DE LA GAR

2. DEFINITION ET CADRE D'ANALYSE DE LA GAR

3. OBJECTIFS DE LA GAR

4. CONCEPTS, OUTILS ET PRINCIPES DE LA GAR

5. LES COMPOSANTES DE LA GAR

CONCLUSION

1. CONTEXTE DE LA GAR

- ❑ La GAR est une approche de gestion qui tire son origine d'un souci de rationalisation budgétaire essentiellement depuis les années 60, d'abord aux Etats-Unis. L'objectif est de lier les ressources à des résultats concrets.
- ❑ Processus en vigueur dans certains pays notamment l'Australie, le Canada/Québec, les Etats-Unis, la Nouvelle-Zélande, l'Afrique du Sud, le Burkina Faso, le Mali, l'Ouganda, la Tanzanie, la Bolivie, la Chili, le Costa Rica, le Cambodge

- ❑ Reconnaissance nouvelle du rôle de l'Etat dans la planification stratégique et le suivi-évaluation suite à la période des ajustements structurels.
- ❑ Le mouvement nécessaire d'une approche sectorielle de projet vers une vision coordonnée et une stratégie articulée.
- ❑ Les pressions pour une meilleure gouvernance, en particulier la transparence, l'imputabilité et une meilleure gestion des fonds publics,

Le mouvement vers une GAR : une tendance globale ...

Les Gouvernements (au nord comme au sud) :

- ❑ Tendent vers une amélioration de l'effectivité dans la livraison des services afin d'augmenter leur imputation envers les citoyens ;
- ❑ Fixent les objectifs devant être atteints par les programmes du secteur public ;
- ❑ Font maintenant le suivi des performances par rapport à ces objectifs ;

Le mouvement vers une GAR : une tendance globale ...

Les Gouvernements (au nord comme au sud) :

- Évaluent pourquoi ces objectifs ont été atteints ou non ;
- Jugent les gestionnaires sur la performance de leurs programmes et non sur leur contrôle sur les intrants ;
- Établissent les liens entre la formulation des politiques, la prise de décision, le budget et la gestion financière, les audits et l'évaluation.

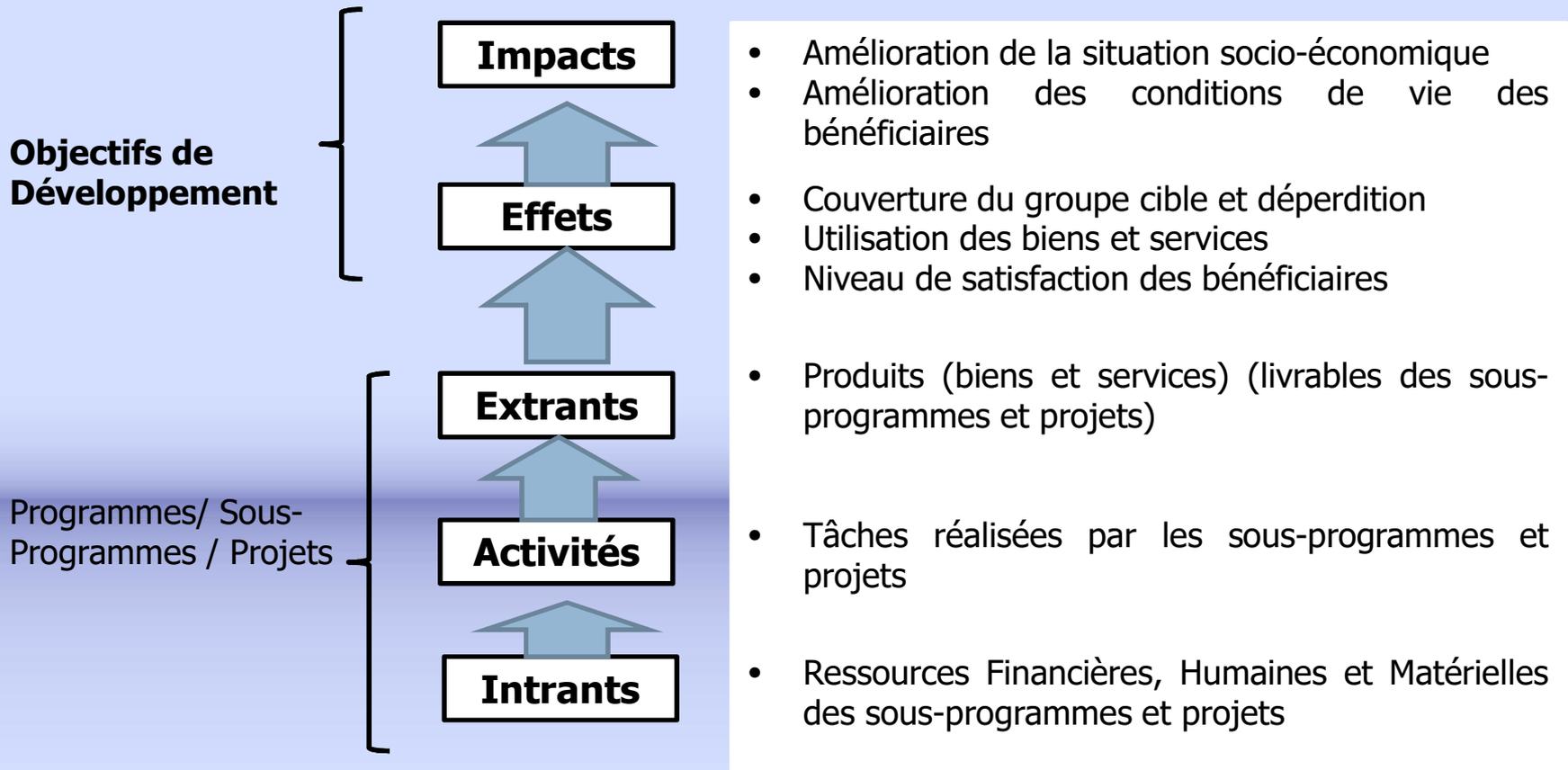
2. DEFINITION ET CADRE D'ANALYSE DE LA GAR

2.1 DEFINITION

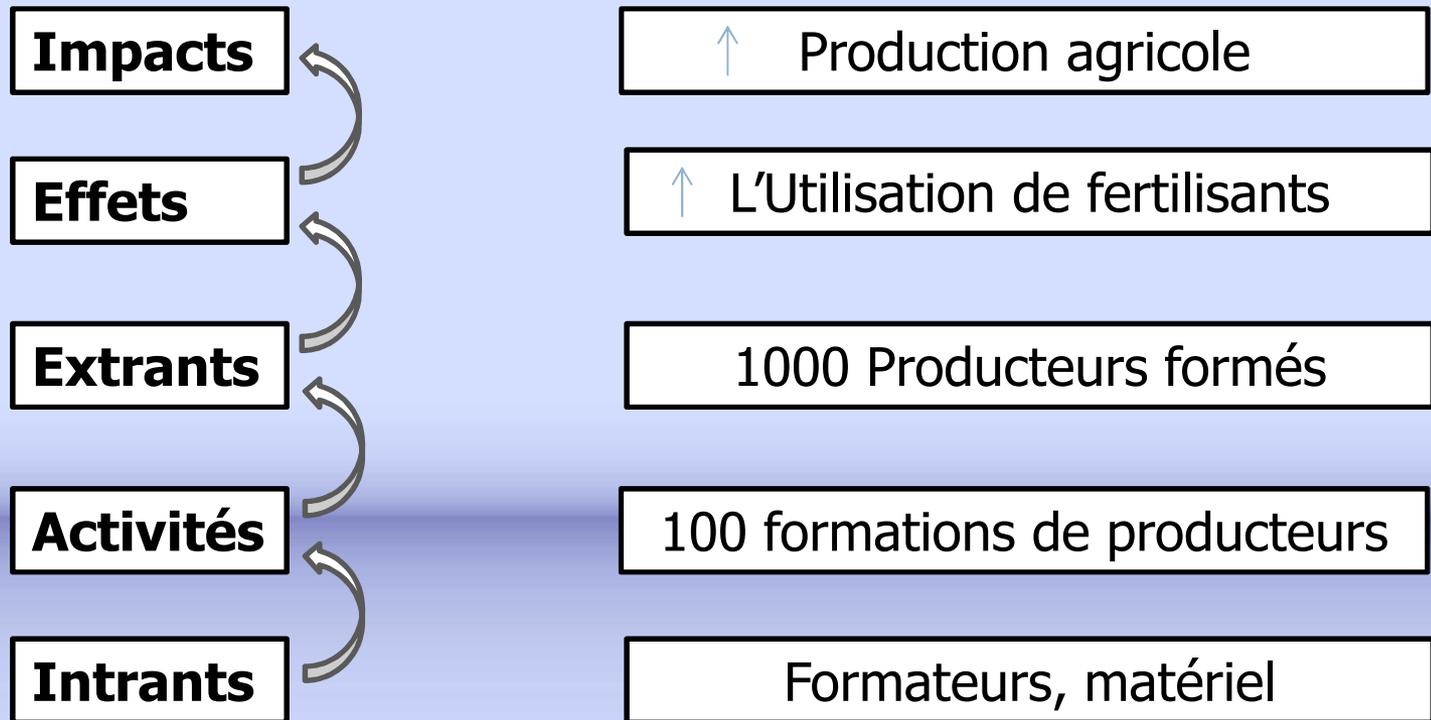
La gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche de gestion du secteur public orientée vers :

- ❑ L'atteinte de **cibles de développement** ;
- ❑ La **responsabilisation** des agents de l'Etat ;
- ❑ La **transparence** et **l'imputabilité** dans la gestion publique ;
- ❑ L'utilisation des **données disponibles** en vue d'améliorer les processus de décision.

2.2. CADRE D'ANALYSE DE LA GAR : **LA CHAÎNE D'IMPACT**



2.2. la chaîne d'impact : Illustration



3. LES OBJECTIFS DE LA GAR

1. Clarifier les priorités, aligner les programmes et les projets en fonction de ces priorités et allouer les ressources en conséquence (stratégie : objectifs > moyens).
2. Fournir une approche d'organisation publique qui précise les rôles des uns et des autres dans l'organisation du travail pour atteindre les cibles retenues.

3. Mettre en place un cadre institutionnel incitatif qui récompense l'atteinte des cibles retenues en termes de résultats dans le respect des enveloppes budgétaires.
4. Guider le développement d'un système d'information en soutien à une gestion basée sur la performance.

5. 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.

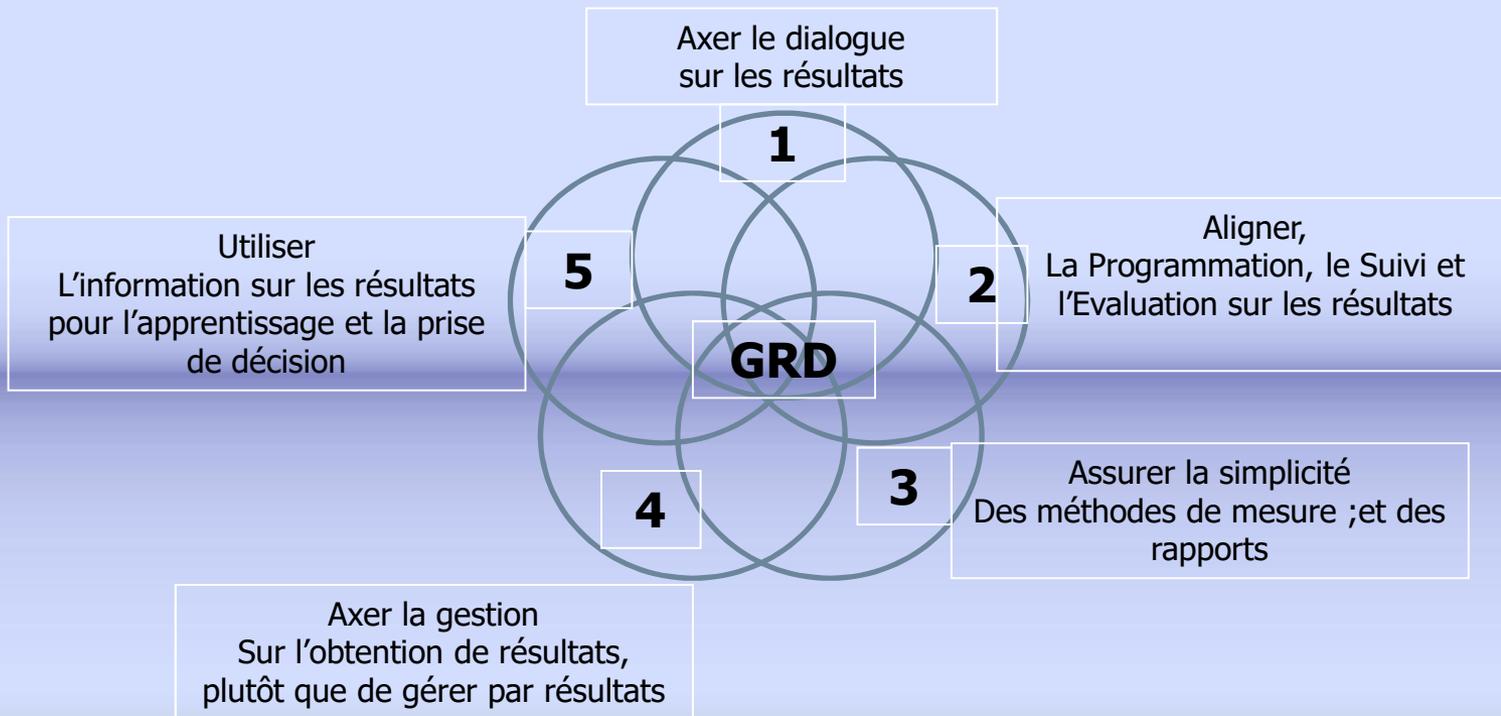
6. Faire l'évaluation des programmes pour améliorer :

- L'efficacité** dans la conduite des programmes : les programmes ont-ils atteints leurs objectifs en termes d'extrants et les cibles en termes de résultats?
- L'efficience** dans la conduite des programmes : aurait-on pu atteindre les mêmes extrants avec moins d'intrants?
- Les impacts** des programmes sur les groupes cibles : ces groupes utilisent-ils les extrants des programmes? Cette utilisation a-t-elle contribué à améliorer leur conditions de vie? Pourquoi?

7. Accroître la transparence et l'imputabilité des gestionnaires envers le Gouvernement, la population, les Elus, la Société civile et les Partenaires au développement.
8. 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).

4. CONCEPTS, OUTILS ET PRINCIPES DE LA GAR

4.1. Les 5 principes centraux de la GAR



Centrer le dialogue sur les résultats et ce, à toutes les phases :

- Dialogue et concertation avec tous les intéressés dès le départ ;
- Appropriation et responsabilisation sur le processus de planification et de gestion par le résultat ;
- Implantation de stratégies d'évaluation et de gestion des risques ;
- S'assurer que tous les intéressés connaissent les risques qui peuvent affecter les résultats.

Aligner la planification, le suivi et l'évaluation sur les résultats :

- ❑ Les stratégies et leur mise en œuvre découlent directement des résultats attendus ;
- ❑ Les indicateurs et les stratégies de suivi-évaluation sont liées logiquement aux effets et impacts désirés ;
- ❑ Utilisation systématique des mêmes indicateurs tout au long de l'exécution des sous-programmes/projets pour fournir des preuves de leur performance et des résultats atteints

S'assurer de la simplicité des méthodes de mesure et des rapports :

- La mesure et l'information sur les résultats sont les plus exactes possibles ;
- Les résultats sont mesurés à l'aide des indicateurs définis au départ.
- Utilisation d'indicateurs de risque et de performance pour suivre les changements clés qui pourraient affecter les résultats,
- Engagement à réduire les coûts et à éviter la duplication (définition concertée des indicateurs).

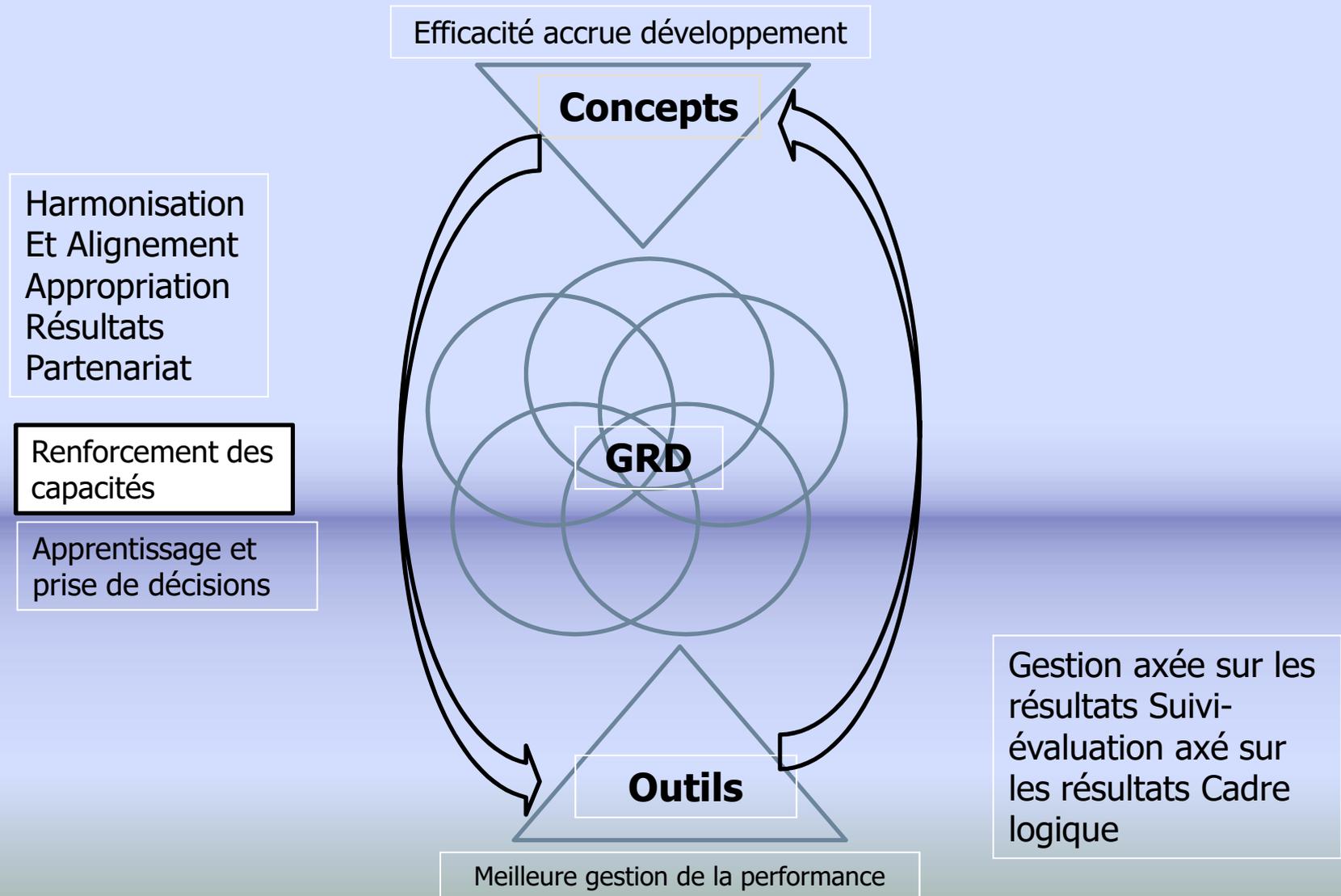
Gérer pour (et non par) les résultats :

- Les résultats attendus sont définis de manière claire dès le début ;
- Les gestionnaires ont la latitude, la flexibilité et l'autorité pour organiser les ressources afin d'atteindre les résultats ;
- Implique une analyse commune des gestionnaires et des intéressés, si les cibles clés ne sont pas atteintes, sur comment prendre des mesures correctives.

Utiliser l'information relative aux résultats pour l'apprentissage et la prise de décision :

- ❑ L'information générée par les systèmes de suivi-évaluation est accessible à tous les intéressés directs ;
- ❑ L'information (positive ou négative) est utilisée pour la prise de décision ;
- ❑ L'Evaluation de la performance et la reddition de compte tient compte des facteurs contextuels et des risques ;
- ❑ Les gestionnaires se posent la question : « Pourquoi est-ce que nous faisons ça? ».
- ❑ Les gestionnaires perçoivent les évaluations de la performance comme des opportunités d'apprentissage.

4.2. Concepts et outils de la GAR

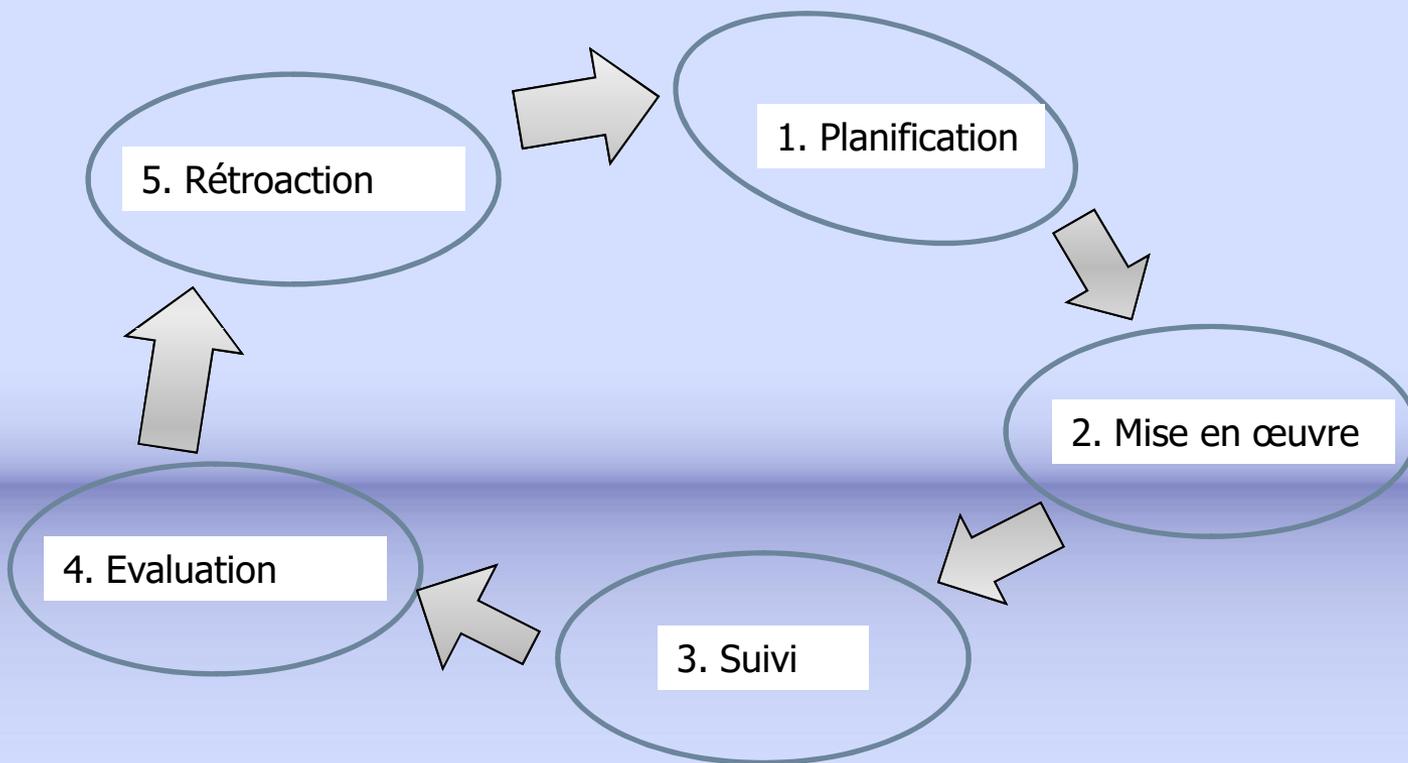


Exemples d'outils de GAR à l'échelle nationale

Principes de la GAR	Outils
Axe le dialogue sur les résultats à toutes les étapes du processus de développement	<ul style="list-style-type: none"> - SRP - PND - Plan stratégiques sectoriels - CDMT/CDS-MT - OMD - Cadres logiques
Aligner la programmation, le suivi et l'évaluation sur les résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Plans de gestion des dépenses publiques et systèmes budgétaires nationaux ; - Plans de travail et budgets annuels
Veiller à ce que le système de mesure et de rapports sur les résultats demeure aussi simple, rentable et convivial que possible	<ul style="list-style-type: none"> - Plans et guides de mesure de la performance - SIG plan gouvernemental ou autres systèmes de S&E - Evaluation de la performance de programmes - Audits - Sondages et examens de la qualité des services
Axe la gestion sur l'obtention des résultats, plutôt que gérer par résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'avancement (semestriels, annuels) au niveau ministériel/Secteur - Rapport annuel de performance présentés aux organes législatifs, élus et/ou donateurs - Bilans annuels présentés à la société civile
Utiliser l'information sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Consultations auprès des acteurs - Examens et évaluation de la performance des programmes, secteurs et institutions - Système interne de gestion des connaissances

Source : la gestion axée sur les résultats de développement, Document de référence des principes à l'action, 2006

5. LES COMPOSANTES DE LA GAR



5.1 Composante 1 : Planification stratégique et opérationnelle

Stratégique

- Définition : Mission, Clientèle, priorités
- Choix d'indicateurs et de cibles
- Identification des programmes, sous-programmes et projets prioritaires

Opérationnelle

- Planification des activités dans le temps (plan de travail)
- Budgétisation
- Calcul des coûts dans le respect des enveloppes budgétaires disponibles

5.2 Composante 2 : Mise en œuvre des programmes, sous-programmes et projets

L'exécution des programmes, sous-programmes et projets implique de :

1. Mener les activités selon le plan de travail établi ;
2. Respecter les limites budgétaires (avec une certaine flexibilité) ;
3. Ajuster les activités et les intrants afin de tenir compte des conditions imprévues ;
4. Se concentrer sur les résultats attendus (cibles).

5.3 Composante 3 : Suivi d'exécution et de résultats

Suivi d'un nombre réduit d'indicateurs clés sur une base périodique pour identifier rapidement :

- Les retards dans les assignations budgétaires, les déboursements ou les activités ;
- Les dépassements de coûts ;
- Les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles à des horizons spécifiques

Dès qu'une déviation est observée, les gestionnaires doivent apporter rapidement des mesures correctives,

5.4 Composante 4 : Evaluation

Evaluations internes et/ou externes à des moments spécifiques :

Evaluation annuelle de progrès : analyse en profondeur des écarts entre les intrants, les activités et les produits envisagés par le programme (extrants).

Evaluation à mi-parcours et finale : mesure de l'efficacité et de l'efficacité de la mise en œuvre des programmes, incluant l'accès aux services (résultats).

Evaluation d'impact : vise à démontrer le lien entre un programme et l'évolution de grands indicateurs. Effectuée sur une base ad hoc et un nombre restreint de programmes prioritaires.

Reddition de compte et dissémination des résultats du suivi-évaluation en appui au processus de prise de décision :

1. Rapport de performance pour l'imputabilité successivement des gestionnaires de projet, de sous-programme, de programme, des ministres, envers le parlement, les groupes cibles et la société civile.
2. Audits internes et externes pour garantir une gestion saine et transparente.
3. Amélioration des politiques et programmes sectoriels et des sous-programmes et projets publics.

Con**clu**sion

A magnifying glass with a black handle and a silver rim is positioned over the word "Conclusion". The lens of the magnifying glass is centered over the letters "clu", which are significantly enlarged and appear to be floating above the rest of the word. The word "Conclusion" is written in a bold, black, sans-serif font on a white background. The entire scene is set against a light blue gradient background.

Quoi de neuf avec la GAR ?

De

Procédures

Contrôle

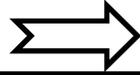
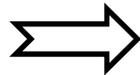
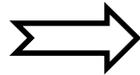
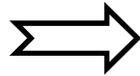
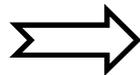
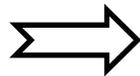
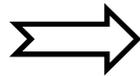
Intrants

Ex ante

Bureaucratie

Risques

Introversion



A

Résultats

Délégation

Extrants / Effets

Ex post

Rapidité

Opportunités

Partenariat

Conclusion sur l'implication de la GAR

- ❑ Plus qu'un outil technique, la GAR est une approche de gestion ;
- ❑ Son implantation est un processus itératif qui prend en moyenne de 5 à 10 ans ;
- ❑ La GAR est un excellent moyen de développer l'apprentissage au sein de l'organisation (tirer des leçons des succès mais aussi des échecs).

Merci