

2590

*Original
PA
CSO PRF*

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille

Atelier d'appui technique sur le suivi et évaluation

11 au 15 avril 2011
Saly, Sénégal



Sommaire de la présentation

- Introduction
- Module 1 – Réviser et valider la structure de programmes
- Module 2 – La GAR et le cadre de rendement des programmes
- Module 3 – Développer les fiches d'indicateurs de performance
- Module 4 – Les principaux outils liés à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation
- Module 5 – Élaborer les chronogrammes des programmes

Contexte et objectifs

- Le Ministère de la Famille a déjà réalisé un CDSMT en 2009-11 et 2010-12
- Avec la récente révision de la structure et de la mission du Ministère et pour s'assurer de la conformité du CDSMT avec le Guide méthodologique du MEF, ce dernier devrait être revu et renforcé
- En parallèle, le projet examinera également si la structure organisationnelle proposée du Ministère est la plus adaptée à la réalisation de sa mission
- Le projet est appuyé et financé par l'UNICEF et exécuté par le cabinet canadien CRC Sogema

Objectifs globaux

- Le projet vise à permettre au Ministère de revoir ses résultats et objectifs à atteindre à l'intérieur d'un cadre budgétaire pluriannuel révisé
- Ceci renforcera la capacité du Ministère à mieux articuler ses attributions, missions et objectifs en fonction des ressources financières à sa disposition
- Le projet a aussi pour objectif de bien aligner les programmes et les ressources du Ministère de la Famille avec les objectifs que le Document de Politique Économique et Sociale (DPES) de 3^e génération et les plus récentes priorités du gouvernement

Objectifs de l'atelier

- Appuyer les responsables du Ministère de la Famille en vue de valider la structure de programme révisée et ses objectifs
- Présenter les principaux outils du suivi et évaluation, incluant les fiches d'indicateurs de performance, le plan de travail, le rapport de suivi trimestriel et le rapport annuel d'évaluation de la performance

Objectifs de l'atelier

- Sélectionner les indicateurs de performance liés aux objectifs de la structure de programmes et développer les fiches d'indicateurs
- Débuter le travail de développement du plan de travail lié au CDSMT en élaborant des chronogrammes pour chacun des programmes

Atelier d'appui technique sur le suivi et évaluation

Module 1 - Réviser et valider la structure de programmes

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille



12



Objectifs du module 1

- Prendre connaissance des objectifs et de la structure de programmes révisée du Ministère en séance plénière
- Examiner en détail chacun des programmes et valider les objectifs globaux et spécifiques
- Assurer la cohérence et l'absence de dédoublement entre les programmes du Ministère
- Considérer la contrainte des ressources lors de la validation des programmes et objectifs



13



Objectifs globaux (préliminaires)

■ Programme 3 (DPDE-GINNDI)

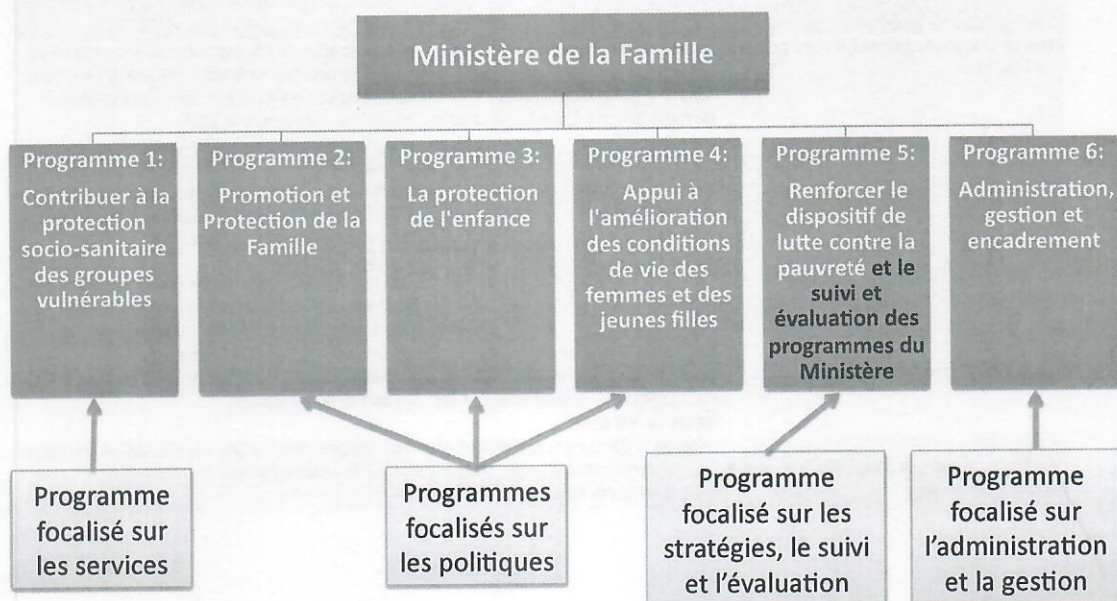
- Augmenter les connaissances de la population sur les droits de l'enfant et favoriser les changements de comportements durables (à revoir/valider par DPDE)
- Améliorer le système de protection des enfants
- Renforcer la protection et diminuer la vulnérabilité des enfants (à revoir/valider par DPDE)

Objectifs globaux (préliminaires)

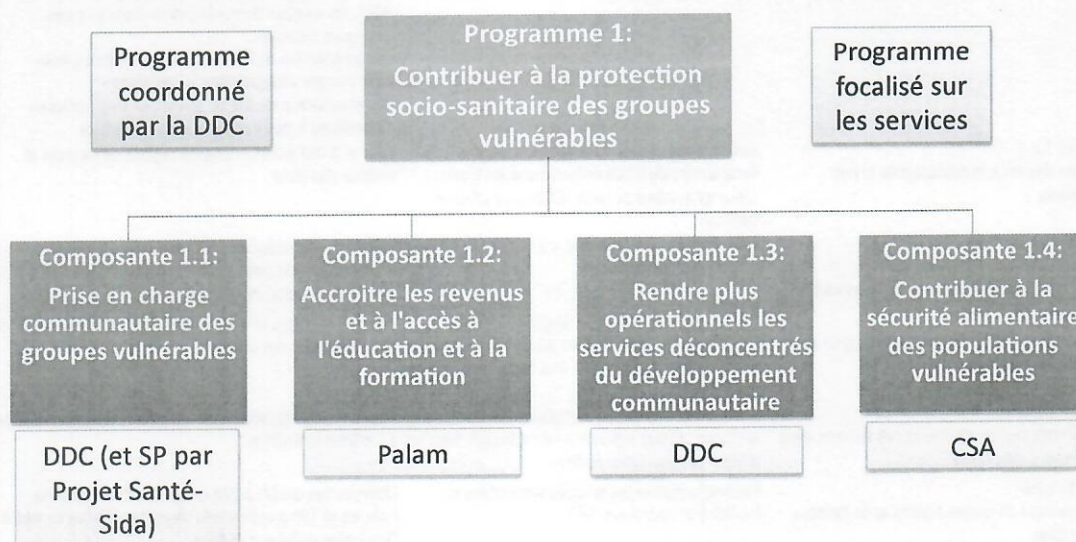
■ Programme 4 (DGF-CENAF)

- Contribuer à la réduction de la féminisation de la pauvreté
- Favoriser l'émergence d'organisations de femmes et de jeunes filles plus viables, performantes dans leurs interventions
- Contribuer à la réduction de la vulnérabilité chez les femmes et jeunes filles

Structure de Programmes Preliminaires du Ministère



Programme 1



Programme 1: Composante 1.3

Composante 1.3	Description	Objectifs spécifiques / Résultats
Rendre plus opérationnels les services déconcentrés du développement communautaire	Améliorer la couverture géographique, l'expertise et l'opérationnalité des services communautaires	•Augmentation du % des personnes et groupes vulnérable ayant bénéficié de l'appui-conseil du personnel du développement communautaire •Elaboration et recherche de financement de N projets/programmes des personnes et groupes vulnérables avec le soutien des agents du développement communautaire •Accompagnement de Y% des projets/programmes initiés en faveur des groupes vulnérables par les services déconcentrés
Activité 1.3.1 Appui institutionnel des services déconcentrés du développement communautaire (locaux et logistique)	Faire un plaidoyer aux autorités pour l'acquisition de locaux fonctionnels, de véhicules et carburant	Mettre des locaux fonctionnels, des véhicules et du carburant à la disposition des services déconcentrés
Activité 1.3.2 Renforcement des capacités du personnel des services déconcentrés dans les domaines de compétences du ministère	Former les agents des services déconcentrés dans les domaines de compétence du ministère pour un meilleur accompagnement des groupes vulnérables	Organiser des ateliers de formation technique des agents des services déconcentrés
Activité 1.3.3 Réfléchir sur le développement communautaire	Définir les stratégies du développement communautaire	Partager avec les acteurs les stratégies de développement communautaire
Activité 1.3.4 Définir un cadre de partenariat OCB et Collectivités locales	Formaliser et diffuser la charte de partenariat Organisations Communautaires de Base et Collectivités locales	Améliorer la collaboration OCB et collectivités locales

Programme 1: Composante 1.4

Composante 1.4	Description	Objectifs spécifiques / Résultats
Contribuer à la sécurité alimentaire des populations vulnérables	Assurer la disponibilité et la gestion d'un stock pour répondre aux urgences alimentaires de même que le suivi de la sécurité alimentaire à l'échelle nationale (à valider)	•Satisfaire à 70% les demandes d'assistance et de 100% les interventions d'urgence d'ici 2013 •Augmenter de X% le nombre de marchés et Y% le nombre de produits suivis •Augmenter de X% la quantité de produits reçus et de Y% la quantité de produits distribués
Activité 1.4.1 Reconstitution du stock national de sécurité alimentaire	Mise en place d'un stock d'urgence et de sécurité pour faire face aux catastrophes naturelles et assister les communautés lors des cérémonies religieuses	Mettre à la disposition des communautés des stocks de vivres pour les assister en cas de pénurie ou de catastrophes.
Activité 1.4.2 Suivi de la sécurité alimentaire	Collecte, traitement et diffusion des données relatives à la sécurité alimentaire	Identifier les groupes et zones vulnérables pour un meilleur ciblage.
Activité 1.4.3 Gestion des aides alimentaires	Collecte, gestion et distribution de l'aide alimentaire	Réduire le déficit céréalier en augmentant l'offre sur le marché national

Programme 2: Composante 2.2

Composante 2.2	Description	Objectifs spécifiques / résultats
Promouvoir l'éducation au niveau des familles	A partir des contraintes identifiées, renforcer les capacités des cellules focales familiales pour le changement	Baisse de x% des mariages précoces X % du budget des familles consacré à l'éducation X% de filles bénéficiant de métiers valorisant x % de filles et de femmes formées
Activité 2.2.1: Former pour un changement des comportements	Mener d'intenses activités de formation pour un changement des comportements au niveau des normes familiales	Former x filles déscolarisées et femmes vulnérables sur les normes familiales
Activité 2.2.2: Communiquer pour un changement des comportements	Sensibilisation et communication pour un changement des comportements dans les familles	X familles sensibilisées
Activité 2.2.3: Former sur l'entrepreneuriat	Formation des filles déscolarisées et des femmes vulnérables sur l'entrepreneuriat	X filles déscolarisées et femmes vulnérables formées sur l'entrepreneuriat

Programme 2: Composante 2.3

Composante 2.3	Description	Objectifs spécifiques / résultats
Éliminer les gaspillages dans les familles	Analyser les causes des gaspillages et leurs déterminants et définir des stratégies d'abandon de ce fléau et assurer leur mise en œuvre. Renforcer les mesures coercitives et assurer leurs applications	•X% familles s'étant appropriées les normes enseignées •% de baisse des gaspillages dans les cérémonies
Activité 2.3.1: Consulter les leaders religieux et chefs traditionnels	Developper des consultations avec les principaux leaders religieux et les chefs traditionnels	X leaders religieux et chefs traditionnels consultés supportant la réduction du gaspillage
Activité 2.3.2: Former les familles sur les normes de consommation	Systématisation de la formation des populations sur les normes de consommation	X familles ayant été formées aux normes de consommation et gestion de budget familial
Activité 2.3.3: Sensibiliser sur le gaspillage	Mener une sensibilisation nationale pour l'abandon du gaspillage lors des cérémonies familiales et autres festivités (Xawaré ...)	X régions touchées par an

Programme 3: Composante 3.1

Composante 3.1	Description	Objectifs spécifiques / Résultats
Sensibiliser les communautés sur les droits de l'enfant	Renforcement des connaissances des communautés sur les droits de l'enfant pour un changement de comportements durable	• Réduire les comportements socioculturels néfastes à l'égard des enfants • Renforcer la communication et la mobilisation sociale pour un changement de comportements durable
Activité 3.1.1		
Communication de masse	Développement d'un plan de communication avec les médias publics et privés	les médias publics et privés développent un plan de communication de masse
Elaboration d'outils de communication	Production de supports de communication pour un changement de comportements durable	X films documentaires et sketches réalisés, des spots publicitaires, des flyers, des t-shirts, des affiches, des dépliants,
Information, sensibilisation sur la protection des droits de l'enfant	Promotion des droits de l'enfant	N familles sont sensibilisées sur la maltraitance des enfants, N élèves sensibilisés sur les droits de l'enfant, N enseignants formés, N associations sensibilisées
Vulgarisation des textes relatifs à la protection de l'enfant	Rencontres de partage et séance de vulgarisation	N séances de sensibilisations tenues en faveur des parlementaires et des communautés
Activité 3.1.2		
Validation et vulgarisation de l'argumentaire religieux	Rencontres de partage et séance de vulgarisation sur l'argumentaire	N argumentaires religieux validés
Sensibilisation des leaders communautaires	Information et de sensibilisation en direction des leaders religieux, des leaders coutumiers	déclarations d'engagement des leaders religieux, des chefs coutumiers, des notables
Célébration d'événements spéciaux	Fêtes et manifestations symboliques	N événements spéciaux célébrés (semaine de l'enfant, 16 juin, 12 juin, 20 novembre, 17 mai,...) „

Programme 3: Composante 3.1 (suite)

Composante 3.1	Description	Objectifs spécifiques / Résultats
Sensibiliser les communautés sur les droits de l'enfant	Renforcement des connaissances des communautés sur les droits de l'enfant pour un changement de comportements durable	• Réduire les comportements socioculturels néfastes à l'égard des enfants • Renforcer la communication et la mobilisation sociale pour un changement de comportements durable
Activité 3.1.3		
Etudes qualitatives et quantitatives sur la maltraitance des enfants	Situation de référence sur la maltraitance des enfants	n études réalisées sur les thématiques de la maltraitance
Réinsertion éducative et socioprofessionnelle des enfants et des femmes	Promotion de l'éducation alternative	N jeunes filles, N jeunes garçons et femmes formées,
Activité 3.1.4		
Enregistrement des enfants à la naissance	Formulation d'une stratégie d'enregistrement des enfants à la naissance et mise en oeuvre pilote	Une stratégie d'enregistrement des enfants à la naissance élaborée et mise en oeuvre pilote
Activité 3.1.5		
Elaboration d'un guide de la ligne d'assistance	Conception du guide la ligne d'assistance	Un guide de la ligne d'assistance est élaboré
Promotion de la ligne d'assistance	Validation et vulgarisation du guide et lancement du 116	Un guide de la ligne d'assistance est validé et vulgarisé et une journée de lancement est organisée
Mise en place du maillage national de la ligne d'assistance	Maillage de la ligne d'assistance au niveau national	Une flotte pour le maillage de la ligne d'assistance au niveau national est mise en place
Activité 3.1.6		
Mobilisations sociales avec les OF et les APDC dans les départements	Extension du processus de mise en oeuvre des plans de communications sociales	32 départements mettent en oeuvre des plans de mobilisation,

Programme 3: Composante 3.3

Composante 3.3	Description	Objectifs Spécifiques / Résultats
Réduire la vulnérabilité des enfants	assurer aux enfants en situation de vulnérabilité l'accès aux services de protection et aux services sociaux de base répondant aux normes de qualité	• Renforcer les mécanismes de prise en charge des enfants vulnérables • Renforcer le dispositif national et local d'intervention des acteurs • Améliorer les conditions de vie et d'apprentissage des enfants talibés
Activité 3.3.1		
Mise en place de services d'orientation sociale et de secours	Unités de proximité, d'alerte et de veille au niveau déconcentré	N services d'orientation sociale et de secours sont mis en place dans les départements d'interventions
Prise en charge des enfants vulnérables	Développement des standards minimaux pour des services de qualité	Des standards minimaux et procédures de prise en charge des enfants vulnérables sont mis en œuvre
Financement des plans d'actions des UDPE	Appui aux acteurs locaux pour une prise en charge intégrée des enfants vulnérables	N plans d'actions départementaux sont financés
Activité 3.3.2		
Extension de l'initiative de protection sociale des enfants vulnérables	Passage de l'initiative à l'échelle nationale	L'initiative de protection sociale des enfants vulnérables est étendue dans les 45 départements
Renforcement de capacités des acteurs nationaux et locaux en matière de protection des enfants	Stages d'études, formations de mise à niveau, rencontres d'échange des acteurs nationaux et locaux	n acteurs locaux et nationaux sont renforcés
Redynamisation et extension du réseau des volontaires de protection	Implication des communautés de base dans l'alerte et référencement des cas au centre GINDDI	le réseau des volontaires de protection est redynamisé et étendu,
Mise en contribution des CEDAF de structures de protection des enfants	Contribution des CEDAF à la chaîne de protection des enfants	11 CEDAF contribuent à la protection des enfants.

Programme 3: Composante 3.3 (suite)

Composante 3.3	Description	Objectifs Spécifiques / Résultats
Réduire la vulnérabilité des enfants	Assurer aux enfants en situation de vulnérabilité l'accès aux services de protection et aux services sociaux de base répondant aux normes de qualité	• Renforcer les mécanismes de prise en charge des enfants vulnérables • Renforcer le dispositif national et local d'intervention des acteurs • Améliorer les conditions de vie et d'apprentissage des enfants talibés
Activité 3.3.3		
Financement des microprojets et des offres de services	Mise en place d'un fonds d'appui aux initiatives locales pour la prise en charge des enfants vulnérables	N microprojets et N offres de services sont financés
Mise en place d'un fonds d'appui pour la protection de l'enfance	Assistance d'urgence aux victimes	un fonds d'appui pour la protection de l'enfant est mis en place.
Activité 3.3.4		
Mise en œuvre du projet pilote de cash transfert de Kolda	Appui aux familles vulnérables pour la prise en charge des enfants	3000 familles vulnérables bénéficient du cash, le projet cash transfert aux familles vulnérables est mis en œuvre dans le département de Kolda
Extension du cash transfert à l'échelle nationale	Les familles disposent d'allocations pour la prise en charge sanitaire et scolaire	N familles bénéficient de cash transfert pour la protection des enfants vulnérables
Activité 3.3.5		
Validation des standards minimaux de qualité dans les daaras	Partage et consensus sur les normes de qualité dans les daaras	Des standards minimaux de qualité dans les daaras sont validés et mis en œuvre
Appui aux daaras	Amélioration des conditions de vie et d'apprentissage dans les daaras	N daaras sont appuyés
Plaidoyer pour la vulgarisation du curriculum dans les daaras	Amélioration de la qualité d'enseignement dans les daaras	N daaras disposent de curriculum
Activité 3.3.6		
Appuyer les marraines pour la prise en charge des enfants talibés	Implication des marraines pour la réduction du temps de mendicité des talibés	N marraines sont appuyées pour la prise en charge des enfants talibés

Programme 4: Composante 4.2

Composante 4.2	Description	Objectifs Spécifiques / Résultats
Renforcement des capacités de gestion des organisations de femmes et de jeunes filles	Par un renforcement des capacités de management et de gestion des organisations (leadership, gestion de conflits, bonne gouvernance, etc.) et la facilitation de l'accès aux services financiers et à l'équipement	•Renforcer les capacités des OF en élaboration, en mise en œuvre des projets et en recherche de financements
Activité 1	Élaborer et mettre en œuvre des plans de formation dans des domaines ciblés	•Nombre de plans de formation élaborés et mis en œuvre dans des domaines ciblés
Activité 2	Appuyer le développement du partenariat (PTF, réseautage etc.)	•Nombre de PTF sensibilisés et engagés à nouer et à développer des partenariats avec les OF •Nombre d'OF mises en réseau

Programme 4: Composante 4.3

Composante 4.3	Description	Objectifs Spécifiques / Résultats
Soutien direct en faveur des groupes vulnérables	Soutien direct à travers la mise en place de subvention aux groupes vulnérables (cash transfert, bons d'achat alimentaire, revolving product (?))	•Accroître de x% le nombre de femmes et de jeunes filles bénéficiaires d'un soutien (cash transfert, bons d'achat alimentaire, revolving product (?)) d'ici 2013
Activité 1 Ciblage géographique	Exploitation des données secondaires des projets, programmes et autres structures Mener des enquêtes dans les zones tests non couvertes par le PRP, élaborer les fiches d'enquête, Sélectionner les enquêteurs, administrer le questionnaire et choisir les bénéficiaires	•Zones cibles identifiées; •Données brutes disponibles; •Nombre de bénéficiaires potentiels identifiés
Activité 2 Mettre en place les produits pilotes	Sensibilisation et information sur les objectifs du projet les modalités d'octroi et de remboursement des produits Mise en place d'un comité de gestion et distribution des produits Élaborer des plans de suivi, administrer et exploiter les fiches de suivi	•W campagnes de sensibilisation organisée • un comité est en place ; •X produits distribués à Y femmes et jeunes filles ciblées par le projet •Z rapports de suivis et un document d'évaluation sont disponible
Activité 3 Passage à l'échelle	Identification de nouvelles zones et de nouveaux bénéficiaires à partir des résultats fournis par les enquêtes	•Le projet est étendu dans Q nouvelles zones

Programme 5: Composante 5.1 (suite)

Composante 5.1	Description	Objectifs Spécifiques / Résultats
AMÉLIORER L'ACCÈS DES GV AUX SYSTÈMES DE PROTECTION SOCIALE	Renforcement de l'accès des populations aux infrastructures et services sociaux de base	1.1 - Améliorer l'accès de X% des GV aux infrastructures et services sociaux de base dans les domaines de la santé, de l'éducation et de l'assainissement
	Amélioration de l'accès des populations aux facteurs de production	2.1 - Renforcer les dynamiques socioéconomiques locales favorables au maintien et à l'emploi des jeunes dans les zones d'intervention
	Amélioration de l'accès aux instruments de prévention et de gestion des risques et catastrophes	2.2 - Valoriser le potentiel d'initiatives et de capacités productives des familles vulnérables
		2.3 - Mettre en place et rendre fonctionnel un dispositif technique et financier intégré de création de richesses en faveur des GV
		3.1 - Mettre en place et rendre fonctionnel un système adéquat de protection sociale
Activité 5.1.3	Renforcement des mécanismes de protection sociale	x% des GV couverts par un instrument de protection sociale adéquat (cash transferts, divers filets sociaux de sécurité) % de familles pauvres bénéficiaires d'un système d'assurance maladie de qualité N banques céréalières villageoises sont créées et fonctionnelles x% de la population affectée par les catastrophes bénéficient d'un accès adéquat au système de protection sociale

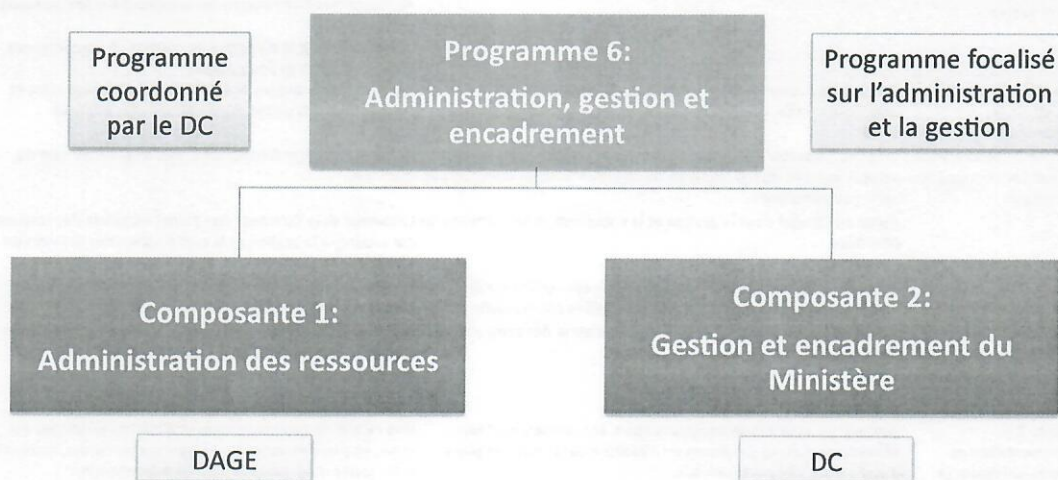
Programme 5: Composante 5.2

Composante 5.2	Description	Objectifs spécifiques / Résultats
Améliorer le dispositif de ciblage, de suivi-évaluation et d'information sur la pauvreté	Amélioration des dispositifs de ciblage (géographique, communautaire et catégoriel), de suivi-évaluation des Groupes Vulnérables et du partage d'informations	1 - Disposer d'un système d'informations global et intégré sur la pauvreté et la vulnérabilité et le rendre fonctionnel au niveau national et déconcentré 2 - Disposer d'une base de données fiables sur les cibles permettant une prise de décisions et la formulation de stratégies pertinentes
Activité 5.2.1	Renforcement des mécanismes de coordination au niveau central et déconcentré dans le cadre de projets et programmes de lutte contre la pauvreté	Les dispositifs de ciblage, de suivi évaluation et d'informations existants dans les différentes structures internes sont reparamétrés et consolidés Un comité de pilotage et des cadres de coordination et de suivi technique au niveau national et des plateformes techniques opérationnelles des Services Déconcentrés de l'Administration (SDA) sont fonctionnels
Activité 5.2.2	Définition des cibles et mise en place d'un registre statistique unique et unifié des cibles en matière de cash transfert	Nombre de cibles définis Nombre de cibles pour lesquels un registre statistique unifié est déployé
Activité 5.2.3	Elaboration de documents de projets et programmes de lutte contre la pauvreté sur les objectifs stratégiques sectoriels pertinents alignés au DSRP et développement de mécanismes de mobilisation de ressources auprès des PTF concernés	Documents de projets et programmes tenant compte des objectifs et stratégies sectoriels et du DRSP disponibles Nombre de mécanismes de mobilisation de ressources financières identifiés et déployés (UNDAF, CIPAP, Groupe consultatif des bailleurs de fonds, cadres de coopération pays, tables rondes, conférence budgétaire...) Des manuels de procédures administratifs, sur les modes opératoires, sur les domaines d'intervention et sur l'utilisation du dispositif de suivi évaluation est disponible

Programme 5: Composante 5.5

Composante 5.5	Description	Objectifs spécifiques / Résultats
Planification, suivi et évaluation des programmes du Ministère de la Famille	Assurer le soutien à la planification des programmes du Ministère et mettre en oeuvre le suivi et évaluation des objectifs et résultats	• Les programmes du Ministère sont planifiés annuellement • L'atteinte des résultats et objectifs du Ministère est suivie et mesurée de manière systématique • L'ensemble des unités du Ministère peut accéder aux informations sur le suivi et évaluation • L'ensemble des unités et programmes du Ministère participent au processus de planification, suivi et évaluation • Le CDSMT du Ministère est réalisé et mis à jour sur une base annuelle
Activité 1 - Coordonner et soutenir la planification des programmes du Ministère	Soutenir et faciliter la planification des objectifs, programmes et budgets du Ministère	
Activité 2 - Coordonner et mettre en oeuvre le suivi et l'évaluation des programmes du Ministère	Mise en place d'outils de gestion et de suivi (plan de travail, rapports trimestriels, etc.) et d'évaluation des programmes du Ministère	• Un plan de travail annuel des programmes du Ministère est réalisé • Le tableau de bord trimestriel des composantes est produit • Un rapport de suivi trimestriel des programmes est réalisé • Le rapport annuel de performance du Ministère est publié
Activité 3 - Partager l'information sur le suivi et l'évaluation	Assurer le partage des données sur les groupes vulnérables, des documents sur le suivi et l'évaluation des programmes, de même que la diffusion des recherches et des études portant sur les programmes du Ministère	• Les données sur les groupes vulnérables sont accessibles pour l'ensemble des Directions du Ministère • Les documents sur le suivi et évaluation des programmes sont disponibles • Les études et recherches sur les programmes du Ministère sont disponibles

Programme 6



Atelier d'appui technique sur le suivi et évaluation

Module 2 – La GAR et le cadre de rendement des programmes

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille



52



Objectifs du module 2

- Revoir les concepts et outils liés à GAR
- Définir les résultats et objectifs
- Présenter la chaîne des résultats, le cadre de rendement et le processus de livraison des biens publics
- Définir les caractéristiques des indicateurs et cibles de performance



53



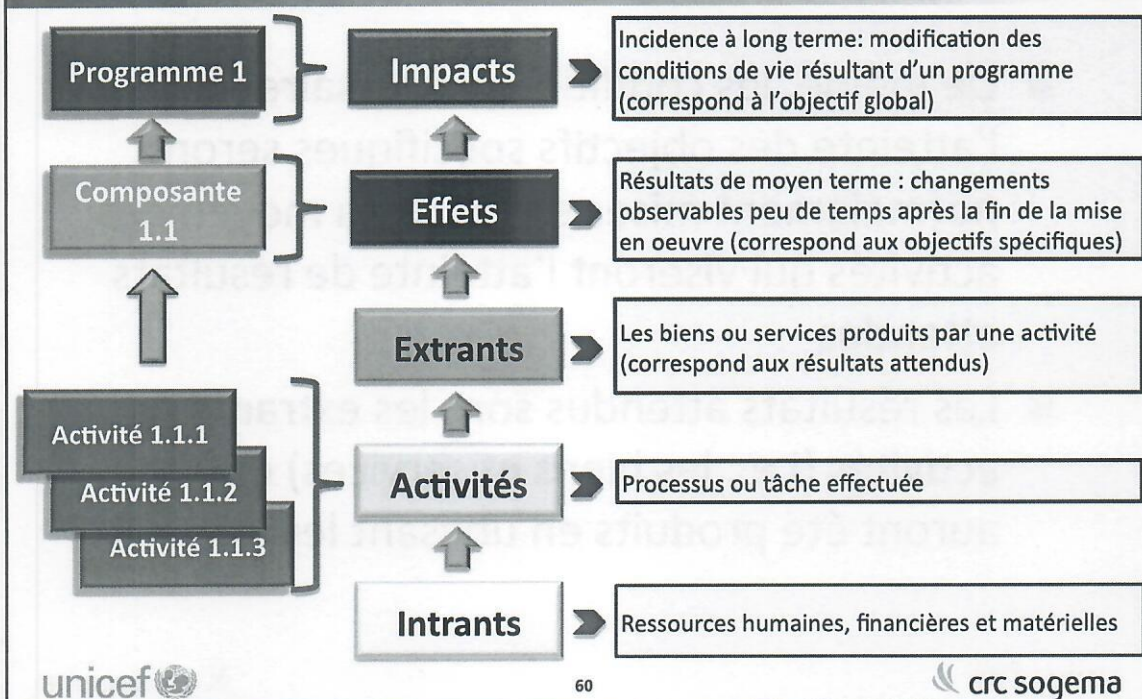
Définition de la GAR

- La GAR est une approche de gestion qui permet :
 - D'assurer une priorisation des interventions
 - D'accroître l'imputabilité des administrations publiques et des gestionnaires en établissant des objectifs et des indicateurs de performance
 - De mesurer les résultats
 - De favoriser une gestion optimale des ressources financières et humaines

La GAR, les objectifs et l'imputabilité

- Les programmes seront liés à des objectifs qui pourront être atteints au moyen des activités planifiés au niveau des activités
- Les gestionnaires établiront donc quels seront les moyens nécessaires au niveau des activités pour atteindre les résultats attendus
- Les gestionnaires devront répondre et rendre des comptes sur les résultats atteints par leurs programmes, composantes et activités et expliquer les écarts par rapport aux cibles fixées

La chaîne des résultats



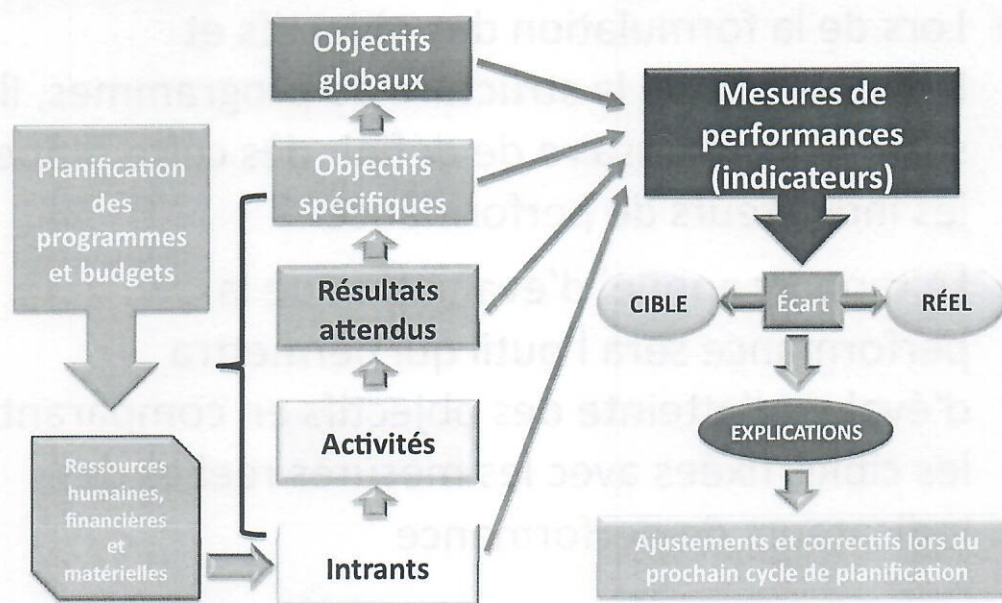
Les objectifs globaux et spécifiques

- Les objectifs sont les énoncés de ce qu'entend réaliser une organisation au cours d'une période donnée
- Dans le cadre d'un CDSMT, ces objectifs seront mesurables et déclinés annuellement pour une période de trois ans
- On peut identifier deux grandes catégories d'objectifs :
 - Les objectifs globaux (à plus long terme) d'un programme
 - Les objectifs spécifiques (à moyen terme) d'une composante

Le cadre de rendement

- La connaissance du rendement des programmes relativement aux ressources utilisées oriente la prise de décision pendant tout le cycle budgétaire
- Une information de qualité sur le rendement des programmes (i.e., le degré d'atteinte des objectifs) incite à prendre des décisions éclairées sur l'utilisation efficiente des ressources et la définition des priorités
- Les indicateurs de performance précisés à chaque étape de la chaîne des résultats fourniront l'élément clé du cadre de rendement qui sera utilisé pour mesurer la performance

Le cadre de rendement d'un programme



Éléments du cadre de rendement

- Le processus de livraison des services publics
- Les objectifs globaux et spécifiques
- Les intrants et résultats attendus
- Les indicateurs et cibles de performance
- L'évaluation de la performance (mesure de l'atteinte des objectifs et résultats ciblés)

Le processus de livraison des services publics

- Le processus de livraison des services publics représente :
 - Un ensemble de résultats obtenus dans le temps à la suite de la mise en œuvre d'un mécanisme ou d'une méthode de transformation des ressources
 - Il comprend les éléments suivants :
 - Ressources : Intrants et Activités
 - Résultats : Extrants, Effets et Impacts

Les extrants

- Un bien ou un service produit par une organisation, facilement quantifiable, qui visera à :
 - Directement desservir une population (construire un orphelinat, sensibiliser 1000 intervenants, conduire des distributions alimentaires, mettre en place une ligne de soutien, etc.)
 - Indirectement contribuer au bien public (entretenir les édifices du Ministère, former le personnel, réviser les lois et règlements, etc.)
 - Verser une subvention ou un transfert (allocation familiale, subvention à une organisation de féminine, transfert pour supporter le fonctionnement d'un orphelinat, etc.)
- La livraison peut être ponctuelle ou réalisée sur une longue période (projet d'investissement pluriannuel)

Les effets et impacts

- Les effets et impacts refléteront les manifestations à moyen et long terme attribuable à la production des extrants prévus par les interventions publiques
- Plus précisément, les effets représentent:
 - Retombées à moyen terme (1 à 3 ans) d'une intervention qui forment la conséquence logique de la réalisation d'un ensemble d'extrants
 - Réduction de X% du nombre d'enfants de la rue, réduction de X% des abus commis envers les enfants, augmentation du pourcentage des femmes ayant accès à un centre de formation, augmentation du pourcentage des régions comptant un centre d'accueil, etc.

Les indicateurs chiffrés

- Les indicateurs chiffrés s'expriment en nombre et permettent de fournir une mesure souvent considérée comme la plus objective
- Ils peuvent être quantitatifs et s'exprimer :
 - En nombre absolu
 - Sous forme de ratio ou pourcentage
- Les indicateurs chiffrés qualitatifs généralement compilé sur la base d'une échelle d'évaluation:
 - Degré de satisfaction sur une échelle de 1 à 5
 - Qualité des services sur une échelle de 1 à 5

Les indicateurs non chiffrés

- Les indicateurs non chiffrés sont utilisés lorsque les objectifs ne peuvent être quantifiés, s'ils sont intangibles ou purement qualitatifs:
 - Date d'entrée en vigueur
 - Date de livraison
 - Production d'un rapport d'évaluation
 - Opinion des usagers sur le service

Cible et mesure de performance

- La cible de performance est définie avant le début de la période d'exécution budgétaire
- Une cible permet d'effectuer des comparaisons entre:
 - La performance réelle versus la performance planifiée
 - La performance réelle versus un standard prédéterminé
 - La performance réelle versus un pair ou un comparable
 - La performance réelle versus la performance passée
- La mesure réelle est saisie après la fin de la période d'exécution budgétaire (aussi parfois sur une base mensuelle ou trimestrielle, selon le type d'indicateur)

Cible et mesure de performance

- L'écart entre la mesure réelle et la cible doit être analysé, expliqué et documenté
- Il sera d'ailleurs important d'étudier en détail et avec réalisme les implications en terme de ressources et de mise en œuvre avant de fixer une cible de performance
- Il faudra également consigner les données sur le rendement dans une banque de données fiable et sécurisée (historique des mesures réelles et des cibles)

Caractéristiques d'un bon indicateur

Choix des indicateurs de performance : cinq critères de qualité

CRITÈRE	DÉFINITION	QUESTION POUR APPUYER LE CHOIX
1. VALIDITÉ	Préoccupation, engagement qui est en lien avec l'objectif dont il contribue à mesurer l'atteinte. Il illustre concrètement le résultat à mesurer.	L'indicateur permet-il de mesurer les résultats avec exactitude (quantité, qualité, échéancier) ?
2. FIABILITÉ	Les résultats mesurés par l'indicateur doivent être les mêmes chaque fois qu'une mesure est prise dans des conditions identiques.	L'indicateur demeurera-t-il cohérent dans le temps ? Par exemple : le taux d'absentéisme à l'école primaire peut varier selon la période de l'année en fonction du calendrier de production agricole. Pour être fiable, cet indicateur doit toujours être utilisé à la même période de l'année.
3. REPRÉSENTATIVITÉ	L'indicateur doit être relativement facile à obtenir et à produire. Les données sont accessibles au moment opportun et les opérations nécessaires pour les collecter et les traiter présentent un rapport coût bénéfice raisonnable.	Les données recueillies permettent-elles une désagrégation selon le sexe, l'âge, etc. ?
4. SIMPLICITÉ	L'indicateur est simple, clair, facile à comprendre et à présenter. Son interprétation est la même pour tous. Il n'existe qu'une seule définition et ses limites sont connues.	Les données sont-elles disponibles et sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?
5. UTILITÉ	Lorsque l'indicateur sera comparé avec le résultat, l'information permettra au gestionnaire de faire l'analyse, de juger de l'état de la situation et de prendre les décisions les plus adaptées.	L'information sera-t-elle utile à la prise de décision ou à la gestion ?

Questions à se poser lors du choix d'indicateur

- À quoi le programme ou la composante doit-il arriver en termes de qualité / Quels sont les changements que l'on cherche à obtenir ?
- À quoi doit-il arriver en termes de quantité / Combien, quel nombre ?
- Pendant quelle durée / Quand les objectifs doivent-ils être atteints ?
- Qui constitue le ou les groupes cibles ?
- Quelle est la région géographique ou le secteur qui est concerné par le programme ?
- Est-ce que les ressources nécessaires pour atteindre les cibles de performance sont disponibles ?

La fiche d'indicateur d'intrant

Ministère de la Famille	
Nom du programme	Assurer la protection des enfants
Objectif global du programme	Réduire le taux de malnutrition chez les orphelins et les enfants de la rue Augmenter le taux d'alphabétisation chez les orphelins et enfants de la rue Réduire les abus envers les enfants Assurer qu'aucun enfant n'est détenu dans les prisons de l'État
Nom de la composante	Protéger les orphelins et enfants de la rue
Objectif spécifique de la composante	Réduire la mendicité des enfants dans les villes du pays
Nom de l'activité	Développer le réseau des centres d'accueil
Résultat attendu de l'activité	Construire et ouvrir 4 centres d'accueil d'ici la fin de 2011
Indicateur de performance	
Taux d'exécution des dépenses relatives à la construction des centres d'accueil	
Dimension de l'indicateur	Exécution du budget des dépenses relatives à la construction des centres d'accueil
Cible annuelle à atteindre	25% au 1er trimestre, 55% au 2e trimestre, 80% au 3e trimestre, 100% au 4e trimestre
Unité et responsable de la mise en oeuvre	Direction de la protection des droits de l'enfant
Description de l'indicateur	Mesure le taux d'exécution des dépenses relatives à la construction des centres d'accueil depuis le début de l'année
Unité de mesure	Pourcentage
Formule de calcul	$\frac{\text{Dépenses relatives à la construction des centres d'accueil qui ont été exécutées}}{\text{Dépenses de construction des centres d'accueil budgétées (total)}}$
Numérateur définition	Inscrire le total de toutes des dépenses relatives à la construction des centres d'accueil engagées au cours du trimestre
Source de l'information du numérateur	Le livre de comptes par nature de dépenses
Dénominateur définition	Inscrire le total des dépenses de construction des centres d'accueil budgétées pour l'année incluant les ajouts et diminutions au budget
Source de l'information du dénominateur	Budget détaillé du Ministère de la Famille
Aide à l'interprétation	
Commentaires	

La fiche d'indicateur d'extrant

Ministère de la Famille	
Nom du programme	Assurer la protection des enfants
Objectif global du programme	Réduire le taux de malnutrition chez les orphelins et les enfants de la rue Augmenter le taux d'alphabétisation chez les orphelins et enfants de la rue Réduire les abus envers les enfants Assurer qu'aucun enfant n'est détenu dans les prisons de l'État
Nom de la composante	Protéger les orphelins et enfants de la rue
Objectif spécifique de la composante	Réduire la mendicité des enfants dans les villes du pays
Nom de l'activité	Développer le réseau des centres d'accueil
Résultat attendu de l'activité	Construire et ouvrir 14 centres d'accueil d'ici la fin de 2013
Indicateur de performance	
Nombre de centre d'accueil construit par année	
Dimension de l'indicateur	Réalisation des extrants de l'activité développer le réseau des centres d'accueil
Cible annuelle à atteindre	4 centre d'accueil en 2011, 6 en 2012 et 4 en 2013
Unité et responsable de la mise en oeuvre	Direction de la protection des droits de l'enfant
Description de l'indicateur	Mesure du nombre de centre d'accueil construit à l'intérieur d'une année budgétaire
Unité de mesure	Nombre par année
Formule de calcul	Non applicable
Source de l'information	Cellule de planification, suivi et évaluation et données de la DPDE
Aide à l'interprétation	
Commentaires	

Atelier d'appui technique sur le suivi et évaluation

Module 3 – Développer les fiches d'indicateur de performance

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille

Objectifs du module 3

- Compléter la définition du cadre de rendement du Ministère
- Préciser les indicateurs de performance pour chaque niveau de la structure de programmes
- Développer les fiches d'indicateurs
- Considérer les ressources et efforts nécessaires à l'obtention des données des indicateurs

Atelier d'appui technique sur le suivi et évaluation

Module 4 - Les principaux outils liés à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation

Partie 1 – Élaborer le plan de travail ministériel

Aperçu des objectifs du CDSMT par phase

Planification,
Programmation et
Budgétisation

- Où en sommes-nous ?
- Où voulons-nous aller ?
- Comment allons-nous y arriver ?
- Comment établir la structure de programmes?
- Comment budgétiser et mettre en œuvre les programmes?

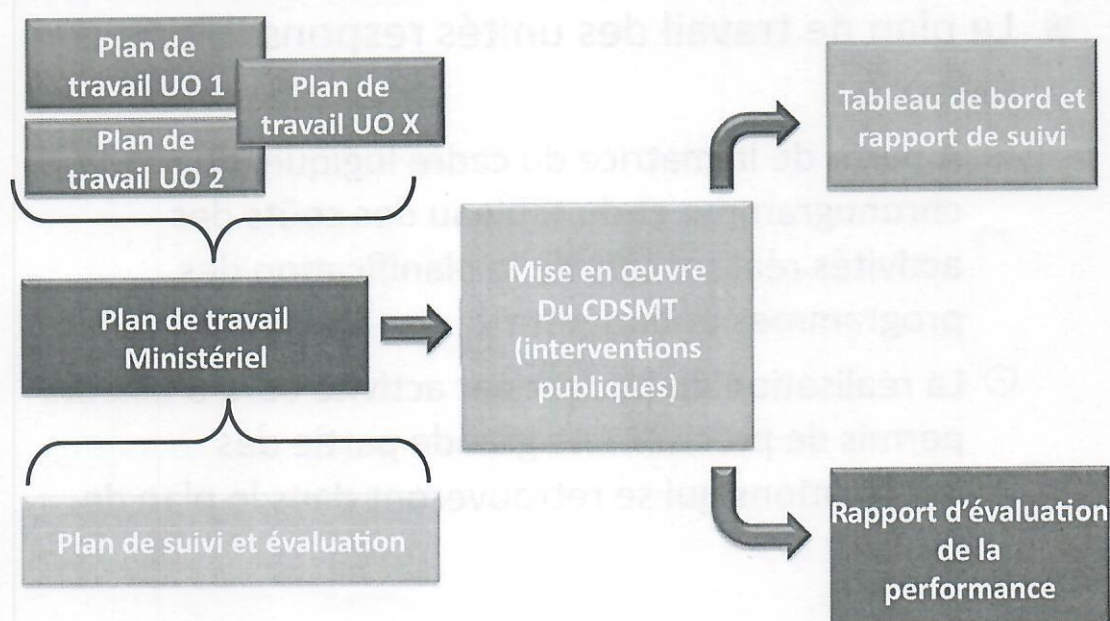
Mise en œuvre,
suivi et
évaluation

- Comment encadrer la mise en œuvre des programmes?
- Comment mesurer les progrès vers l'atteinte des résultats et objectifs?
- Comment évaluer les programmes

La mise en œuvre et le suivi : les étapes

- Les principales étapes de la mise en œuvre et du suivi d'un CDSMT sont les suivantes :
 - Élaborer un plan de travail au niveau des unités responsables en vue d'aligner les ressources, capacités et activités de ces dernières avec les résultats attendus des activités
 - Réaliser un plan de travail ministériel en vue de renforcer la coordination globale
 - Préparer le plan de suivi et évaluation de la performance des programmes
 - Appliquer les instruments de suivi de la performance

Cycle de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation



Plans de travail des unités responsables

- Ce plan de travail contient, par programme, composante ou activité:
 - Les tâches à réaliser à chaque trimestre
 - Quand et où ces tâches seront réalisées
 - Les personnes responsables de ces tâches
 - Le temps nécessaire à leur réalisation

Le plan de travail des unités responsables: les éléments

- Description du programme et de la composante et des objectifs pour l'année N+1 (i.e. fiches de programme et composante)
- Description des activités et des extrants (ou résultats attendus) en lien avec les objectifs spécifiques de la composante (fiches d'activités)
- Chronogramme trimestriel

Plans de travail annuel des unités responsables: les outils

- La fiche de d'activité permet de structurer le plan de travail:

La fiche d'activité : décrire et programmer le détail du sous-programme

Quoi ?	Quelle est l'activité ? Courte description et lien avec la composante, le programme et la programmation pluriannuelle
Qui ?	Qui est responsable de la réalisation de l'activité ? Préciser l'unité de service
Comment ?	Quelles sont les quantités et la nature des ressources nécessaires ? Détailler le budget, les acquisitions des biens et services, la charge de travail du personnel, etc.
Pourquoi ?	Pour produire quel livrable, extrant ou résultat attendu ? Préciser les indicateurs de performance
Quand ?	À quelle date l'activité doit-elle commencer ? À quelle date doit-elle être achevée ?
Où ?	À quel endroit l'activité aura-t-elle lieu?

Plans de travail annuel des unités responsables

- Un plan de travail doit pouvoir s'ajuster à des circonstances qui changent:
 - Retards dans l'exécution
 - Événements imprévus, à l'intérieur comme à l'extérieur d'un programme ou d'une organisation
- Ainsi, un plan de travail doit être considéré comme un outil évolutif et non comme un document définitif
- Les unités responsables devraient aussi posséder une certaine flexibilité pour adapter la planification lors de la mise en œuvre
- Une mise à jour trimestrielle du plan de travail constitue une pratique recommandée

Étape 2: Préparer le plan de travail annuel du Ministère

- Le plan de travail du Ministère:
 - Permet d'intégrer et de baliser les étapes vers la réalisation des résultats et objectifs spécifiés dans le CDSMT
 - Intègre le plan de suivi et évaluation de la performance
 - La production du tableau de bord et du rapport trimestriel de suivi permettra de faire le point
 - Les rencontres de coordination du Ministère fourniront le mécanisme pour ajuster le plan de travail selon l'évolution de la mise en oeuvre

Étape 3: Élaborer le plan de suivi et évaluation de la performance

- Le cadre de performance permet de surveiller les résultats du Ministère et il est fourni par:
 - La planification des programmes, composantes et activités
 - Les objectifs et résultats attendus
 - Les intrants prévus via les budgets
- Le plan de suivi et évaluation contiendra les fiches d'indicateurs de performance et précisera comment et avec quels moyens ils seront mesurés

Les composantes d'un plan de suivi et évaluation

Le plan de suivi et évaluation

Description du programme, ses composantes et objectifs pour l'année N+1 (i.e. fiches de programme et de composante)

Description des activités et des extrants (ou résultats attendus) en lien avec les objectifs (i.e. fiches de programme et de composante)

Liste des unités responsables de programmes, composantes et activités et des objectifs et résultats afférents (i.e. fiches de programme et de composante)

Les fiches des indicateurs et cibles de performance

Le chronogramme des activités de suivi et évaluation

La répartition des budgets et ressources de suivi et évaluation par unité de service

Les procédures de vérification de la qualité et de la fiabilité des données

Les procédures de diffusion de l'information auprès des utilisateurs potentiels

Les instruments de suivi de la performance

- Les instruments de suivi de la performance sont:
 - Tableau de bord de gestion (activités, composantes, programmes)
 - Rapport de suivi trimestriel des programmes
- Ces outils permettent aux gestionnaires de faire le point sur la mise en œuvre des programmes, des composantes et des activités afin de mesurer les progrès
- Permettent aux gestionnaires d'identifier les problèmes et d'apporter les correctifs nécessaires en cours d'exécution

Canevas du tableau de bord

- Pour chacun des indicateurs figurant au tableau de bord, il faudra se limiter à une page et présenter les informations suivantes :
 - Graphique de l'indicateur contenant les données historiques et actuelles :
 - Niveau de la cible de performance
 - Niveau observé de l'indicateur
 - Explication de l'écart entre la cible et le réel
 - Recommandations sur les mesures correctives (si nécessaires)

Le tableau de bord de gestion

- Les indicateurs contenus dans le tableau de bord de gestion se concentrent sur les intrants et les extrants qui sont les variables qui sont davantage sous le contrôle des gestionnaires:
 - Financiers: engagements, ordonnancement et paiements par rapport au budget
 - Ressources humaines (ex. : % postes vacants, % des formations complétées)
 - Respect des échéanciers (ex. : retard par rapport au chronogramme)
 - Atteinte de résultats (ex. : structures construites, sensibilisations réalisées, etc.)
 - Progrès sur les capacités à renforcer (ex. : renforcement du système d'information, renforcement des processus, etc.)

Rapport de suivi trimestriel des programmes

- Permet de présenter les progrès réalisés durant la phase de mise en œuvre des programmes par rapport au plan de travail
- S'appuie sur les tableaux de bord de gestion des programmes et composantes pour présenter les résultats (ils pourront être en annexe)
- Traite de l'évolution du contexte et de l'environnement externe et interne
- Énumère les principaux défis rencontrés, les leçons apprises et les mesures correctives considérées

Rapport de suivi trimestriel des programmes

- S'attarde davantage sur les facteurs qualitatifs expliquant la performance, ce qui amène un complément aux données des tableaux de bord de gestion (qui seront en annexe)
- Le rapport de suivi trimestriel se concentrera tout de même sur les indicateurs de performance les plus importantes dans la perspective de mesurer les progrès de l'ensemble des programmes du Ministère

Objectifs de l'évaluation de la performance

- Apporter un soutien au développement et à la mise en œuvre des politiques et programmes en évaluant de façon rigoureuse et objective les résultats observés, incluant les impacts attendus ou non, et en identifiant de meilleures façons de les produire

Distinction entre le suivi et l'évaluation

- Le suivi et l'évaluation sont des fonctions complémentaires
- Complémentarité séquentielle
 - L'information issue du suivi peut générer des questions auxquelles l'évaluation pourra répondre plus tard
- Complémentarité informationnelle
 - Utilisation des mêmes données, mais posent des questions différentes
- Complémentarité transactionnelle
 - Les gestionnaires se servent en même temps du suivi et de l'évaluation afin d'affiner et de mettre en œuvre leurs initiatives

Objectifs du rapport annuel d'évaluation

- Le rapport annuel d'évaluation vient conclure le cycle du CDSMT
- Le rapport annuel d'évaluation permet de faire un retour sur la planification contenue dans le CDSMT et celle du plan de travail
- Il permet de se prononcer sur les choix de programmation, la qualité et l'efficacité de la mise en œuvre et de mesurer les résultats, effets et impacts des programmes sur leurs bénéficiaires
- Il est produit suivant la fin de l'exécution

Principes clés guidant l'évaluation de la performance

LES PRINCIPES CLÉS DE LA REDDITION DE COMPTES

La transparence : Expliquez les raisons motivant la collecte de l'information et comment les résultats seront analysés et utilisés

La sélectivité : Il faut limiter le nombre des indicateurs faisant l'objet d'une reddition de comptes. Certains indicateurs pourront être utilisés seulement à l'interne afin d'alléger la présentation

La focalisation : Lorsqu'un sujet précis est examiné dans le cadre de la reddition de comptes, il faut se limiter aux indicateurs et aux informations significatifs par rapport à ce sujet

La gestion proactive : Lorsqu'un rapport annuel d'évaluation de la performance souligne un problème ou un défi rencontré, il faut préciser les actions qui seront prises afin de corriger la situation

Le pragmatisme : Il faut se concentrer sur les éléments qu'un ministère / secteur peut influencer

Le réalisme : Il faut suggérer des actions et des mesures réalistes et adaptées aux circonstances

Atelier d'appui technique sur le suivi et évaluation

Module 5 – Élaboration des chronogrammes des programmes

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille



140



Objectifs du module 5

- Développer un premier instrument de planification et de suivi des programmes au moyen du chronogramme
- Planifier en détail les différentes actions nécessaires à la réalisation des activités
- Élaborer une première liste des intrants nécessaires à la réalisation des activités
- Préciser dans le temps quand les intrants seront nécessaires pour parvenir à atteindre les résultats



141



Le chronogramme

Chronogramme de la composante protéger les orphelins et enfants de la rue

Ref	Description des activités et actions	Responsabilité	Année 2011				Année 2012				Année 2013			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
3.1.1	Promouvoir et réglementer les standards d'accueil	DPDE	D											
A	Faire une évaluation des conditions d'accueil existantes des écoles coraniques		D		F									
B	Concevoir de nouveaux standards et consulter les parties prenantes			D		F								
C	Déposer et faire adopter un projet de règlement				D		F							
D	Campagne de promotion en faveur des nouveaux standards					D			F				F	
E	Renforcement des capacités d'inspection du Ministère							D		F				
F	Inspection des écoles coraniques								D					F
3.1.2	Développer le réseau des centres d'accueil	DPDE + GINNDI	D											F
A	Identifier et acquérir les 14 emplacements pour les centres d'accueil		D			F								
B	Développer des plans et devis pour les 14 centres d'accueil			D	F									
C	Faire un appel d'offre pour la construction des centres				D				F					
D	Construire les centres					D					F			
E	Faire un appel d'offre pour l'équipement des centres							D		F				
F	Recruter et former le personnel des centres								D		F			
G	Inaugurer les 14 centres d'accueil									D			F	
3.1.3	Améliorer les conditions nutritionnelles et la scolarisation	CSA + DPDE	D											
A	Evaluer les conditions nutritionnelles et la scolarisation des enfants		D			F								
B	Etablir une stratégie d'intervention pour améliorer les conditions nutritionnelles				D		F							
C	Etablir une stratégie d'intervention pour améliorer la scolarisation				D		F							
D	Faire des essais pilotes des stratégies retenues						D		F					
E	Mettre en œuvre les stratégies dans les centres d'accueil								D				F	
F	Mettre en œuvre les stratégies auprès des écoles coraniques								D				F	

Consignes d'élaboration du chronogramme

- Pour chacun des programmes, veuillez élaborer le chronogramme des activités au moyen de la grille Excel:
 - Insérez une brève description de l'activité
 - Précisez le résultat attendu de l'activité et l'unité responsable
 - Précisez les différentes actions nécessaires pour atteindre un résultats attendus et leurs moments
- Développez aussi la liste des intrants nécessaires à la réalisation des actions et activités

Le chronogramme

- Préparer le chronogramme des activités :
 - Détermine quand et quelle quantité d'un intrant sera nécessaire
- Le chronogramme est un outil d'analyse et de présentation graphique des programmes qui précise leur déroulement dans le temps
- Il met en évidence la suite logique des activités et actions, leur durée prévue, les interdépendances entre elles et leurs responsables

Le chronogramme

- En parallèle avec le chronogramme, il faut ainsi préciser la liste des intrants nécessaires pour produire les extrants
- Ceci implique de recenser le type, la quantité et le coût des ressources nécessaires et la répartition de leur utilisation dans le temps
- Établir le chronogramme forme aussi la première étape permettant d'obtenir le budget d'une activité

Le canevas du rapport annuel d'évaluation de la performance

- Mot de la Ministre
- Sommaire exécutif
- Mise à jour du contexte lié aux programmes
- Présentation des programmes, composantes, objectifs et responsables
- Analyse des résultats des indicateurs
 - Graphique de l'indicateur contenant les données historiques et actuelles (niveau de la cible de performance et niveau observé)
 - Brève analyse et explication de l'écart entre la cible et le réel
 - Description des défis rencontrés et des leçons apprises

Le canevas du rapport annuel d'évaluation de la performance

- Recommandations de mesures correctives
 - Souligner les mesures qui seront prises pour remédier aux problèmes identifiés
 - Les recommandations doivent être claires, précises et réalistes
- Remarques et observations sur la performance globale
 - Faire ressortir les éléments les plus importants de la performance du Ministère et les priorités futures
- Annexes
 - Tableaux de bord annuels des programmes
 - Aussi potentiellement les données, résultats et analyses des enquêtes et recherches sur les effets et impacts particulièrement intéressants

Complémentarité du suivi et de l'évaluation

- La production des tableaux de bord et des rapports de suivi trimestriels fournira le matériel de base pour produire le rapport annuel d'évaluation de la performance
- À ce matériel sur le suivi devrait s'ajouter des données et analyses sur les effets et les impacts des programmes
- Ce type d'étude sera la responsabilité de l'unité en charge de l'évaluation et devrait être programmé dès le stade du plan de travail

Les principaux usages de l'évaluation

La stratégie : fait-on les bonnes choses ?	• Revoir les causes d'un problème et les relations causes à effets • Revue de la pertinence de l'initiative : logique, justification, séquence • Examen de la complémentarité avec d'autres initiatives • Examen de la théorie et des initiatives comparables
Les opérations : fait-on les choses correctement ?	• Efficacité dans la poursuite des réalisations escomptées • Efficacité dans l'utilisation optimale des ressources • Prendre des décisions sur l'affectation des ressources • Respect des cibles de performance • Satisfaction du client
Les résultats : a-t-on atteint les résultats attendus ?	• Collecte des données réelles et comparaison avec les cibles de performance • Résultats intermédiaires • Résultats finaux • Durabilité des résultats
L'apprentissage : existe-t-il de meilleures façons de faire les choses ?	• Déceler les problèmes émergents • Solutions de rechange • Meilleures pratiques • Leçons qu'il faut tirer de l'expérience

Canevas du rapport trimestriel

- Mot de la Ministre
- Sommaire
- Évolution depuis l'approbation du CDSMT
- Description des programmes et objectifs
- Principaux résultats et indicateurs par programme
- Remarques et observations sur la performance globale du Ministère
- Priorités du prochain trimestre
- Annexe 1 : Tableau de bord des programmes

Facteurs de réussite du suivi

- Les facteurs de réussite d'un processus de suivi et évaluation sont:
 - Une définition complète des indicateurs à suivre reposant sur l'utilisation de la fiche d'indicateurs
 - Une fréquence prédéterminée de suivi et d'évaluation
 - Une fréquence élevée de suivi (vérifications si variation soudaine ou graduelle de l'indicateur)
 - L'implication des acteurs concernés (processus du bas vers le haut)
 - Partage de l'information

Le tableau de bord de gestion

- Pour chaque niveau de la structure de programmes, un tableau de bord devrait être réalisé par l'unité responsable
- Pour une activité, il s'agira de choisir 4-5 indicateurs clés permettant de suivre les progrès vers l'atteinte des résultats attendus
- Pour une composante, il s'agira de choisir 2-3 indicateurs par activité

Le tableau de bord de gestion

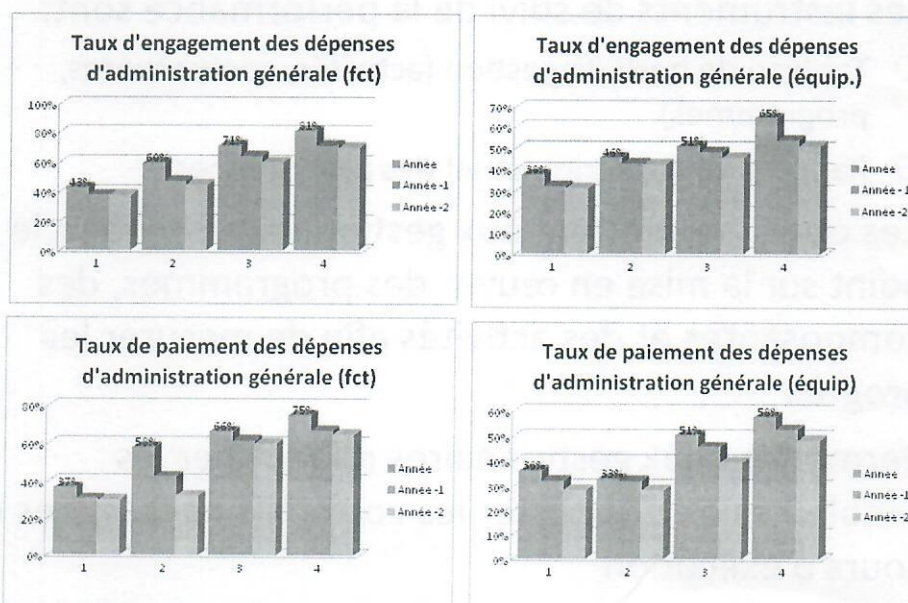
- Pour un programme, ce sera 2 ou 3 indicateurs par composante
- Le tableau de bord d'un niveau de la structure de programmes suivra typiquement les indicateurs précisés dans la fiche correspondante
- Il examinera aussi l'état d'exécution des ressources financières prévues dans ces mêmes fiches

Le tableau de bord de gestion

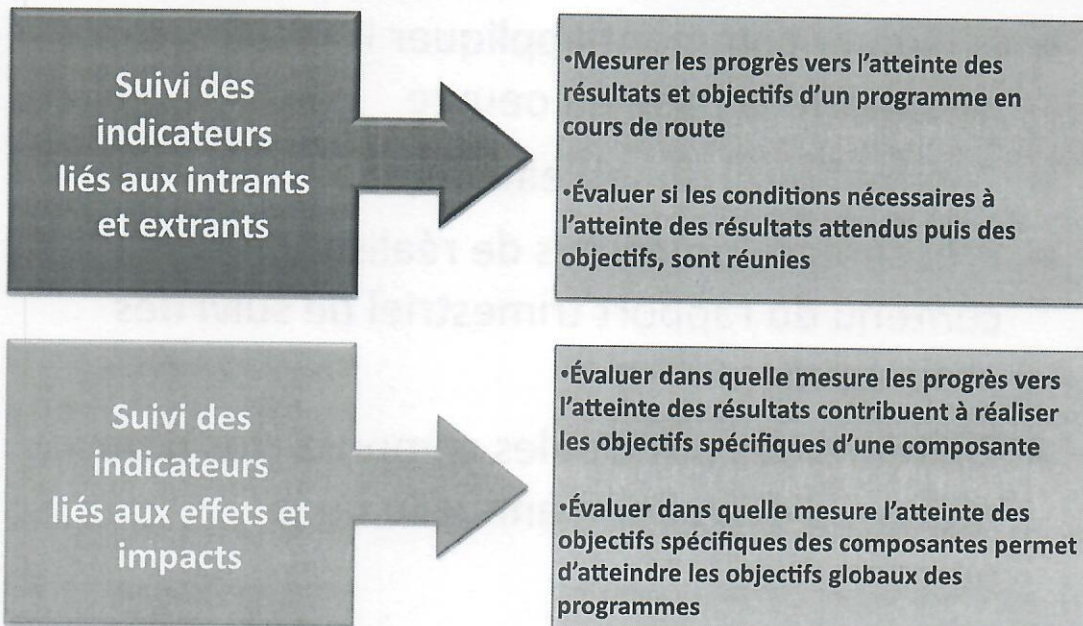
- Le tableau de bord de gestion synthétise l'information concernant la mise en œuvre des programmes, composantes et activités
- Se concentre sur un nombre restreint d'indicateurs afin de faciliter la gestion
- Présente l'information liée aux indicateurs sous la forme de graphiques et leur interprétation sous forme synthétique

Le tableau de bord de gestion

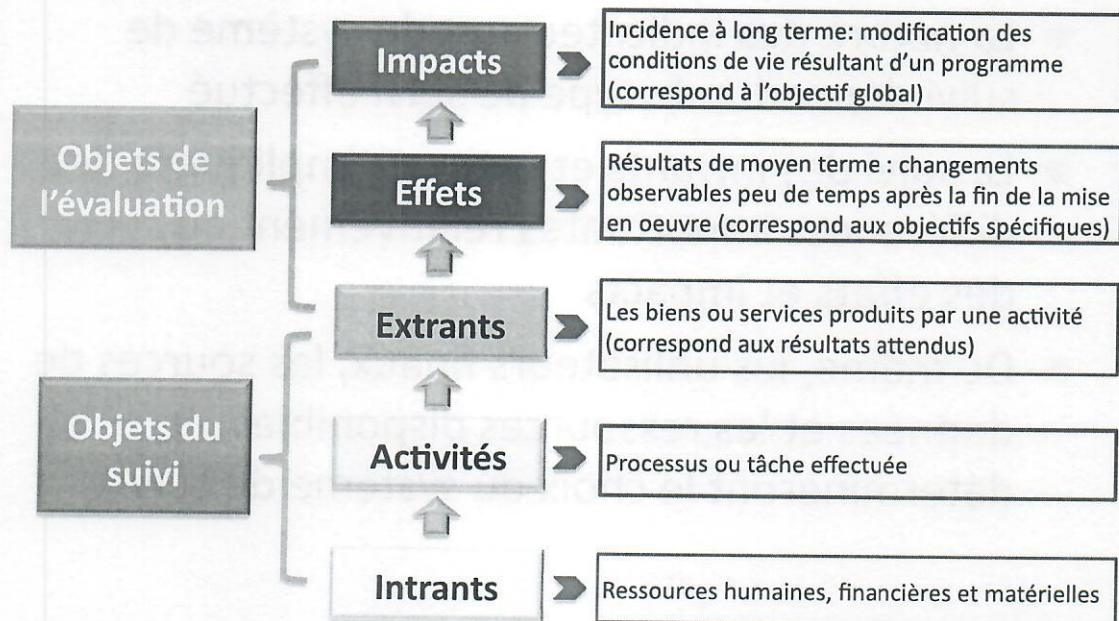
2010



Les types de suivi



Le suivi et évaluation



Étape 3: Élaborer le plan de suivi et évaluation de la performance

- Le plan de suivi précise aussi:
 - Les échéanciers de production des rapports de suivi trimestriels du ministère
 - Les échéanciers de production des tableaux de bord de gestion des programmes et composantes
 - Les dates des rencontres de coordination trimestrielles permettant d'analyser les résultats, d'ajuster la planification et d'adopter des mesures correctives lorsque cela est nécessaire
- Des comités de gestion devraient être formés au niveau des programmes et composantes

Atelier d'appui technique sur le suivi et évaluation

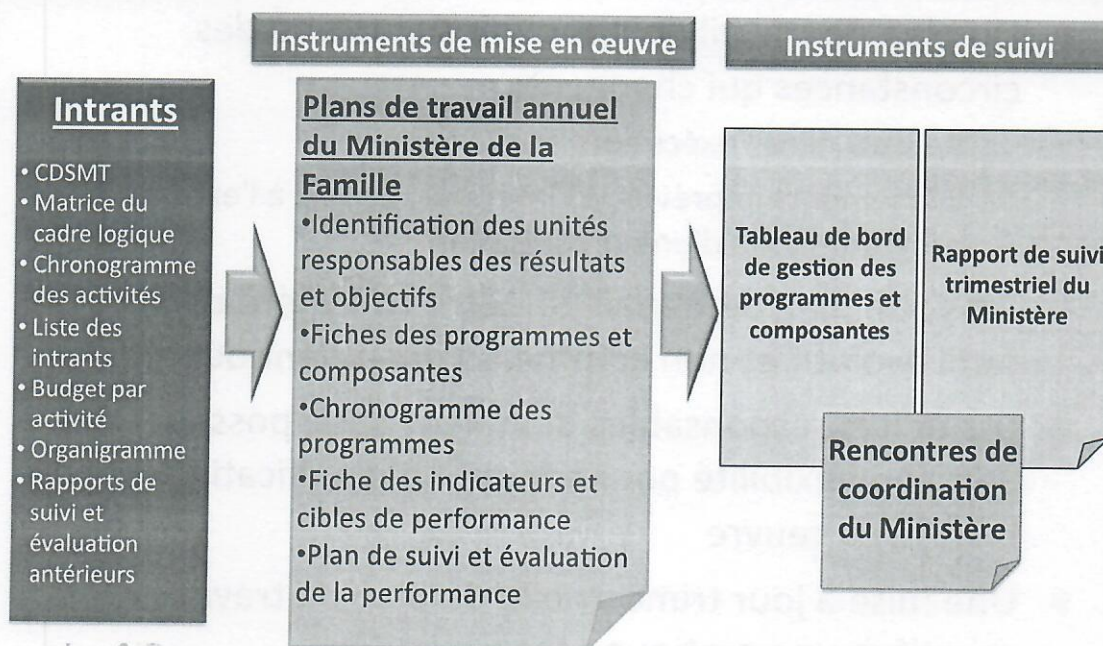
Module 4 - Les principaux outils liés à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation

Partie 2 – Réaliser le suivi et l'évaluation

Étape 2: Préparer le plan de travail annuel du Ministère

- Un sommaire des plans de travail des unités responsables seront ensuite agrégés de manière à obtenir un plan de travail intégré pour l'ensemble du Ministère
- Ce plan de travail reposera sur un organigramme bien structuré qui attache des unités et des personnes responsables à des programmes et résultats précis

Le plan de travail annuel: outil de mise en oeuvre et de suivi



Le plan de travail des unités responsables: les éléments

- Précision des unités responsables des activités et de l'atteinte des objectifs spécifiés dans la programmation
- Précision des responsables de chacune des activités et actions
- Définition des indicateurs de performance avec cibles (fiches d'indicateur)
- Répartition des ressources par unité de service (sur la base du budget des activités)

Plans de travail annuel des unités responsables: les outils

- Le plan de travail permet ainsi de répondre aux questions suivantes :
 - Quelles activités seront entreprises pour atteindre les objectifs de la composante et du programme?
 - Quels sont les extrants ou résultats attendus ?
 - Qui va exécuter ces activités?
 - Quand faudra-t-il réaliser ces activités?
 - Quelles ressources seront requises ?
- La fiche d'activité permettra de rassembler ces informations sous forme synthétique

Étape 1: préparation des plans de travail des unités responsables

- Le plan de travail est un document:
 - Conçu par le gestionnaire d'une unité de services
 - Il dresse une liste de toutes les activités planifiées, des extrants à produire, des dates de démarrage et de fin, des ressources nécessaires et des personnes responsables de leur exécution pour l'année à venir
- Ce document est un outil précieux pour:
 - Supporter une exécution efficace et efficiente d'une activité, d'une composante et d'un programme
 - Planifier et faciliter le suivi et l'évaluation à tous les niveaux d'une organisation

Plans de travail des unités responsables

- Le plan de travail des unités responsables est élaboré :
 - À partir de la matrice du cadre logique, du chronogramme et du tableau des coûts des activités réalisés lors de la planification des programmes et budgets
 - La réalisation du budget par activité aura d'ailleurs permis de préciser une grande partie des informations qui se retrouveront dans le plan de travail

Objectifs du module 3 – Partie 1

- Décrire les outils permettant d'encadrer la mise en œuvre et le suivi des programmes, composantes et activités d'un Ministère
- Exposer les trois principales étapes de la préparation et les éléments d'un plan de travail:
 - Le plan de travail des unités responsables
 - Le plan de travail ministériel
 - Le plan de suivi et évaluation

Pourquoi le suivi et évaluation?

- Le suivi de la performance a pour ambition d'orienter les décisions et la gestion des administrations en cours d'exécution
- Ceci supporte la gestion proactive, l'atteinte des résultats et le renforcement de l'efficacité de la dépense publique
- En effet, le suivi en cours de mise en œuvre permet d'ajuster la planification en fonction des contraintes d'exécution, et l'évaluation permet d'ajuster les interventions futures

Consignes pour l'élaboration des indicateurs

- Pour chacun des programmes, veuillez compléter le cadre de rendement :
 - En précisant des indicateurs d'intrants
 - En vérifiant que la formulation des extrants permet de facilement les mesurer
 - En formulant des indicateurs de performance pour les objectifs spécifiques des composantes
 - En formulant des indicateurs de performance pour les objectifs globaux des programmes
- Utilisez les fiches d'indicateurs pour réaliser ce travail

Autres considérations pour l'élaboration des indicateurs

- En développant la liste des indicateurs d'un programme, il est important de considérer les éléments suivants:
 - Quelles seront les sources et méthodes de collecte de données
 - Quelles seront les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires
 - Quelle unité sera en charge de la collecte et de l'analyse des données
 - Les opportunités de partage de ressources et enquêtes avec d'autres unités et programmes

La fiche d'indicateur d'effet

Ministère de la Famille	
Nom du programme	Assurer la protection des enfants
Objectif global du programme	Réduire le taux de malnutrition chez les orphelins et les enfants de la rue Augmenter la taux d'alphabétisation chez les orphelins et enfants de la rue Réduire les abus envers les enfants Assurer qu'aucun enfant n'est détenu dans les prisons de l'État
Nom de la composante	Protéger les orphelins et enfants de la rue
Objectif spécifique de la composante	Réduire la mendicité des enfants dans les villes du pays
Indicateur de performance	
Taux de mendicité des enfants dans les villes du pays	
Dimension de l'indicateur	Mesure de la prévalence de la mendicité des enfants dans les principales villes du pays
Cible annuelle à atteindre	Réduction de y% en 2011, x% en 2012 et z% en 2013 par rapport à la situation de référence de 2010
Unité et responsable de la mise en oeuvre	Direction de la protection des droits de l'enfant
Description de l'indicateur	Mesure l'effet de l'ouverture progressive des centres d'accueil et autres politiques en faveur des enfants de la rue sur la prévalence de la mendicité
Unité de mesure	%
Formule de calcul	Nombre d'enfant pratiquant la mendicité dans les principales villes au cours de l'année N Nombre d'enfant pratiquant la mendicité dans les principales villes en 2010
Numérateur définition	Mesure du nombre d'enfant pratiquant la mendicité dans les villes de A, B, C, D, E pour l'année N.
Source de l'information du numérateur	Enquête annuelle sur le statut des enfants de la rue et orphelins
Dénominateur définition	Mesure du nombre d'enfant pratiquant la mendicité dans les villes de A, B, C, D, E en 2010
Source de l'information du dénominateur	Enquête de référence sur le statut des enfants de la rue et orphelins de 2010
Aide à l'interprétation	
Commentaires	

La fiche d'indicateur d'impact

Ministère de la Famille	
Nom du programme	Assurer la protection des enfants
Objectif global du programme	Réduire le taux de malnutrition chez les orphelins et les enfants de la rue Augmenter l'alphabétisation des orphelins et enfants de la rue Réduire les abus envers les enfants Assurer qu'aucun enfant n'est détenu dans les prisons de l'État
Indicateur de performance	
Taux d'alphabétisation des orphelins et enfants de la rue	
Dimension de l'indicateur	Mesure la capacité de lire et écrire chez les orphelins et enfants de la rue
Cible à atteindre	X% des orphelins et enfants de la rue sont alphabétisés à la fin de 2013
Unité et responsable de la mise en oeuvre	Direction de la protection des droits de l'enfant
Description de l'indicateur	Mesure la progression de l'accès à l'éducation des orphelins et enfants de la rue par rapport à la situation de référence de 2010
Unité de mesure	%
Formule de calcul	Nombre des enfants de la rue et orphelins alphabétisés dans les principales villes du pays à la fin de 2013 Nombre des enfants de la rue et orphelins alphabétisés dans les principales villes en 2010
Numérateur définition	Nombre des enfants de la rue et orphelins pouvant lire et écrire dans les villes de A, B, C, D, E en 2013
Source de l'information du numérateur	Enquête annuelle sur le statut des enfants de la rue et orphelins
Dénominateur définition	Nombre des enfants de la rue et orphelins pouvant lire et écrire dans les villes de A, B, C, D, E en 2010
Source de l'information du dénominateur	Enquête de référence sur le statut des enfants de la rue et orphelins de 2010
Aide à l'interprétation	
Commentaires	

Points à retenir lors du choix des indicateurs

- Des indicateurs mal définis ne permettront pas de mesurer correctement les progrès
- Retenir un trop grand nombre d'indicateurs peut rendre un système de suivi et évaluation coûteux et difficile à gérer
- Il faut être réaliste dans le choix des indicateurs et parfois choisir un indicateur de moins bonne qualité facilement mesurable par opposition à l'indicateur parfait qui serait trop difficile et trop coûteux à documenter

La fiche d'indicateur

- La fiche d'indicateur forme un outil très utile afin de rassembler l'ensemble des informations pertinentes à la mesure et à l'analyse des données sur un indicateur de performance
- Il est recommandé de compléter une fiche pour chacun des indicateurs sélectionnés
- Ceci permettra d'identifier clairement le travail à réaliser pour parvenir à mesurer un indicateur
- Permettra aussi de juger de la capacité de l'organisation à produire et analyser les données

Exemples d'indicateurs d'extrants, d'effet et d'impact

■ Exemple 1

- Extrant : Centre d'accueil pour les orphelins et enfants de la rue à Thiès d'une capacité de 100 enfants
- Effet : Réduction de 20% du nombre des enfants de la rue à Thiès d'ici 2013
- Impact : Réduction du taux de malnutrition de X% et hausse du taux d'alphabétisation de Y% des enfants de la rue d'ici 2013

Exemples d'indicateurs d'extrants, d'effet et d'impact

■ Exemple 2

- Extrant : Assurer la formation technique de 1000 femmes à Kolda d'ici 2013
- Effet : Augmentation de X% du nombre de femmes possédant une formation technique à Kolda d'ici 2013
- Impact : Augmentation du taux d'insertion des femmes dans le marché du travail à Kolda de Y% d'ici 2013

Les types d'indicateurs de performance

- Il est recommandé de préciser des indicateurs de performance tout au long de la chaîne des résultats
- Des cibles de performance devront aussi être établies pour chacun des indicateurs sélectionnés
- Ceci permet de mesurer les progrès du début à la fin du processus de livraison des biens publics
- Les quatre types d'indicateurs se retrouvent au niveau des intrants, extrants, effets et impacts

Exemples d'indicateurs par type

Indicateur d'intrant	• Dépenses engagées, ordonnancées et payées par rapport au budget par type de dépense • Nombre de postes comblés par rapport aux postes disponibles en début d'année • Acquisitions de biens et services réalisés par rapport à la planification
Indicateur d'extrant	• Nombre d'activités réalisées ou de services offerts • Nombre d'organisation communautaire de base qui sont membres d'un réseau • Nombre de personnes formées ou sensibilisées • Nombre de visites, de contrôles, d'inspections etc. • Nombre de constructions ou infrastructures réalisées • Date d'adoption de la politique nationale de protection de l'enfant • Nombre d'enquêtes statistiques réalisées
Indicateur d'effet	• Taux de couverture géographique d'un service de l'État • Variation du taux de prévalence de la mendicité des enfants • Variation du pourcentage de la population sensibilisé sur les droits de l'enfant • Pourcentage des organisation communautaire de base bénéficiant d'un renforcement de capacité • Variation du pourcentage des enfants de la rue et orphelins scolarisés • Variation du pourcentage des enfants de la rue et orphelins ayant accès à deux repas par jour • Variation des pourcentage des enfants de la rue et orphelins vaccinés
Indicateur d'impact	• Variation de l'espérance de vie • Taux de scolarisation des enfants et orphelins • Taux de vaccination des enfants et orphelins • Taux de malnutrition des enfants et orphelins • Variation du taux des abus et violences commis envers les enfants • Taux d'emploi et de rétention des jeunes dans une région • Taux de participation des femmes sur le marché du travail

Les effets et impacts

■ Les impacts représentent:

- Les retombées à plus long terme (3 ans et plus) d'une intervention publique qui forment la conséquence logique de la réalisation d'un ensemble d'extrants et d'effets
- Réduction de Y% de la mortalité infantile, augmentation de X% du taux d'alphabétisation des orphelins et enfants de la rue, augmentation de Z% du nombre de femmes possédant une formation technique, etc.

Les indicateurs de performance

- Les indicateurs de performance permettent de voir si une intervention atteint ses objectifs
- Ils servent à apprécier les résultats réels par rapport aux cibles de performance, les ressources utilisées, ou encore l'état d'avancement des travaux
- Facilitent aussi l'établissement de comparaisons entre différents services, régions ou périodes

➡ Représentent un ordre de grandeur, une quantité, un indice, un état de situation ou un degré de réalisation par rapport à une cible donnée

Les ressources

Ressources :

Ensemble des moyens:

- humains
- matériels
- organisationnels
- financiers disponibles

Intrants :

Les éléments dont dispose une organisation pour générer un produit ou obtenir un résultat

Activités :

Procédé ou opérations qui concourent à la transformation d'intrants en produits ou services

Exemple

Dépenses engagées pour la construction d'un orphelinat et centre d'accueil à Thiès

Les résultats

Résultats

Extrants: Résultats à court terme

Forment la conséquence logique des activités ou intervention d'un programme (i.e. résultats attendus)

Effets: Résultats à moyen terme

Forment la conséquence logique de l'obtention d'un ensemble d'extrants (i.e. objectifs spécifiques)

Impacts: Résultats à long terme

Forment la conséquence logique de l'obtention d'un ensemble d'extrants et d'effets (i.e. objectifs globaux)

Exemples:

Ouverture d'un orphelinat et centre d'accueil à Thiès avec une capacité de 100 enfants

Diminution de 10% du nombre d'enfant de la rue à Thiès

Réduction du taux de malnutrition et augmentation du taux d'alphabétisation des enfants de la rue

Le cadre de rendement

- Lors de la planification des interventions d'une organisation, l'approche du CDSMT et la GAR demande la définition d'un cadre de mesure du rendement
- Ce cadre de rendement doit présenter, par programme et composante:
 - Les activités prévues, les intrants associés, les résultats attendus, les objectifs poursuivis et les indicateurs de performance qui permettront de mesurer l'atteinte effective des résultats

Le cadre de rendement

- Lors de la formulation des objectifs et l'élaboration de la structure de programmes, il sera donc nécessaire de définir dès cette étape les indicateurs de performance
- Le rapport annuel d'évaluation de la performance sera l'outil qui permettra d'évaluer l'atteinte des objectifs en comparant les cibles fixées avec les mesures réelles des indicateurs de performance

Les résultats attendus

- De même, les conditions nécessaires à l'atteinte des objectifs spécifiques seront normalement mises en place au moyen des activités qui viseront l'atteinte de résultats attendus
- Les résultats attendus sont les extrants des activités (i.e., les biens et services) qui auront été produits en utilisant les intrants

Critères de formulation d'un objectif

S	Spécifique	C'est-à-dire qu'il doit préciser l'objet du changement
M	Mesurable	C'est-à-dire qu'il est possible de le mesurer à l'aide d'un indicateur de performance
A	Atteignable	C'est-à-dire qu'il est possible de l'atteindre de façon réaliste, dans un temps donné, avec les ressources disponibles
P	Pertinent	C'est-à-dire qu'il répond au besoin identifié
O	Opportun	C'est-à-dire qu'il précise quand, dans le temps, le résultat doit être atteint

Définition d'un objectif

- Les objectifs sont généralement définis ou formulés pour:
 - Résoudre des problèmes
 - Pallier des faiblesses ou
 - Saisir des opportunités
- Exprime de façon succincte les raisons supportant la réalisation des interventions publiques, par exemple :
 - Augmenter de 25% le pourcentage des orphelins hébergés dans des structures répondants aux normes nationales
 - Réduire de 20% le nombre des enfants de la rue dans les principales agglomérations du pays
 - Augmenter de 50% à 75% le taux d'alphabétisation des orphelins

La GAR et la chaîne des résultats

- Dans le cadre de la GAR, les gestionnaires doivent :
 - Traduire les orientations stratégiques du programme en objectifs globaux et ceux de la composante en objectifs spécifiques, puis déterminer les résultats attendus ou extrants qui y contribueront:
 - Des indicateurs de performance doivent être définis pour mesurer l'atteinte des objectifs et résultats
 - Mesurer le rendement en relation avec les cibles fixées ce qui permettra d'obtenir les informations pertinentes à la prise de décision pendant et après la mise en œuvre des interventions
- Ceci revient à définir la chaîne des résultats

La Gestion Axée sur les Résultats : Pourquoi?

- Le processus traditionnel d'élaboration budgétaire basé sur les moyens est souvent caractérisé par :
 - Une surestimation des ressources financières disponibles ou des capacités techniques d'exécution
 - Un manque de transparence, comme il exclut toute indication sur la justification des dépenses
 - Une mauvaise allocation des ressources puisque les dépenses publiques ne sont pas toujours orientées vers les secteurs prioritaires
 - Une absence de mesure de résultats permettant une évaluation de la performance de l'organisation suivant l'exécution du budget

La Gestion Axée sur les Résultats : Pourquoi?

- L'approche basée sur les moyens ne permet pas de répondre aux questions suivantes :
 - Pourquoi engage-t-on la dépense ?
 - Quel résultat la dépense aura permis de réaliser?
- La GAR implique de préciser des objectifs et cibles de performance et de mesurer les résultats obtenus:
 - Il s'agit de remplacer une approche privilégiant les moyens par une autre basée sur les notions de résultats et de performance
 - Ce changement de culture implique une responsabilité accrue des agents qui devront justifier leurs interventions

Programme 6: Composante 6.1

Composante 6.1	Description	Objectifs Spécifiques / Résultats
Administration des ressources	Assurer l'administration des ressources humaines, matérielles et financières du Ministère	•Améliorer la qualité et la quantité des RH dans x% des unités du ministère •Augmentation de X% des unités du ministère dotées de matériels répondants à leurs besoins •Augmenter de X % les moyens financiers du Ministère
Activité 1 - Développement des Ressources Humaines	Créer un service de gestion des RH au sein de la DAGE	Un service doté de professionnels de la gestion des RH créé
	Évaluer les besoins de RH et recruter les profils adéquats pour les différentes unités du Ministère	Description des postes et profils du Ministère et meilleure adéquation des profils et des emplois
	Doter les services déconcentrés du Ministère des ressources humaines adéquates	X services déconcentrés bénéficient de RH adéquate
	Renforcer les capacités des agents du Ministère en gestion, administration, procédures, etc.	Y agents formés dans les différentes compétences
Activité 2 - Acquisition et entretien du matériels	Équiper avec un matériel adéquat les unités et encourager le partage des ressources	X matériels acquis pour Y unités organisationnelles
	Doter les unités déconcentrés du Ministère de ressources adéquates, notamment via le partage de ressources	X services déconcentrés bénéficient et partagent les ressources
	Assurer la tenue du registre de matériel des unités et un bon entretien et maintenance de ceux-ci	X matériels entretenus pour Y unités organisationnelles
Activité 3 - Allocation des ressources financières	Faire un plaidoyer auprès des acteurs étatiques pour augmenter l'enveloppe budgétaire du Ministère	X % d'augmentation du budget du Ministère
	Élaborer des projets et programmes, budgets et plans de mise en oeuvre à soumettre aux PTF	Un CDSMT est réalisé pour la période 2011-14
	Créer et mettre en place un cadre de de priorisation et d'allocation interne des ressources du Ministère	Mise en place du cadre de priorisation et d'allocation interne des ressources en lien avec le CDSMT

Programme 6: Composante 6.2

Composante 6.2	Description	Objectifs Spécifiques / Résultats
Gestion et encadrement du Ministère	Assurer la gestion et l'encadrement du Ministère	•L'ensemble des unités du ministère participant au cadre de planification et de mise en œuvre et produisant un rapport trimestriel •Réduction de X % du risque de conflits de compétences entre structures et /ou postes
Activité 1 - Répartition des Missions, responsabilités et tâches	Préciser les missions et responsabilités de chaque unité organisationnelle, préciser et optimiser les fonctions de chaque unité	X actes réglementaires pris pour la définition des rôles et prérogatives des unités organisationnelles adoptés
Activité 2 - Mécanismes de gestion, coordination et dialogue	Créer et supporter des cadres sectoriels de concertation avec les acteurs internes du ministère en coopération avec les directions et unités du Ministère	Nombre de cadres fonctionnels mis en place au sein du ministère
	Appui au Cabinet pour la gestion et la coordination des activités du Ministère	Le cabinet et le Directeur du Cabinet bénéficie des ressources nécessaires à la gestion et la coordination des activités du Ministère
	Créer et supporter des cadres sectoriels de concertation avec les acteurs externes des autres ministères et de la société civile	Nombre de cadres fonctionnels mis en place avec des ministères et la société civile
	Supporter la planification, le suivi et l'évaluation des programmes du Ministère	La CSO / DSOS est supporté dans son rôle de coordination de la planification et de mise en oeuvre du suivi et de l'évaluation
Activité 3 - Communication et affaires juridiques (à réviser / valider)	Soutenir les activités de communication, sensibilisation et les activités de natures juridiques du Ministère par la mise en place d'une cellule d'appui technique	Une cellule de communication et d'affaires juridiques est mises en place et doter des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à son fonctionnement

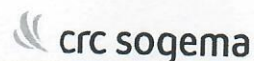
Atelier d'appui technique sur le suivi et évaluation

Introduction

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille



2



Contexte

- Le gouvernement du Sénégal s'est engagé dans un vaste chantier d'amélioration de la gestion des finances publiques
- Le déploiement progressif de la programmation budgétaire et économique pluriannuelle est une des principales réformes mises en œuvre
- Cette programmation s'effectue au moyen du cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) et des CDSMT, ses pendants sectoriels



3

