

5462

**Projet d'appui technique au
Ministère de la Famille**

**Formation de mise à
niveau sur l'approche
du CDSMT**

Décembre 2010

Dakar, Sénégal



Plan de la formation

- Introduction
 - Partie 1 - Objectifs du projet
 - Partie 2 - Objectifs de la formation
- Module 1 : Présenter de l'approche du CDMT
- Module 2 : Introduire la BPA et la GAR
 - Partie 1 - La budgétisation par activité
 - Partie 2 - La gestion axée sur les résultats

Plan de la formation

- **Module 3 : Élaborer un CDSMT**
 - Partie 1 - Réaliser le bilan stratégique
 - Partie 2 - Structurer les programmes
 - Partie 3 - Préparer le budget triennal
 - Partie 4 – Préparer les fiches et le document de CDSMT
- **Module 4 : Conduire la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la performance**
 - Partie 1 - Élaborer le plan de travail ministériel
 - Partie 2 – Réaliser le suivi et évaluation

Planification du déroulement de la formation

- **Introduction, Module 1 et Module 2**
 - Vendredi de 9h à 12h
- **Révision du Module 2**
 - Partie 1: lundi 9h-10h
 - Partie 2: lundi 10h-11h
- **Module 3**
 - Partie 1: lundi 11h-12h et 13h30-16h30
 - Partie 2: mardi 9h-12h et 13h30 à 16h30
 - Partie 3: mercredi 9h-12h et 13h30-16h30
 - Partie 3 : jeudi 9h-10h30
 - Partie 4: jeudi de 10h30-12h
- **Module 4**
 - Partie 1: jeudi 13h30-15h00
 - Partie 2: jeudi 15h00-16h30

Formation de mise à niveau sur l'approche du CDSMT

Introduction

Partie 1 – Objectifs du projet

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 mise en oeuvre
- Cette programmation s'effectue au moyen du cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) et des CDSMT, ses pendants sectoriels

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

- Ce projet vise à permettre au Ministère de revoir ses objectifs et résultats à atteindre à l'intérieur d'un cadre budgétaire pluriannuel révisé
- Ceci renforcera la capacité du Ministère à mieux articuler ses attributions, missions et ses objectifs en fonction des ressources financières à sa disposition
- Le projet a aussi pour objectif global de réaligner les programmes et les ressources du Ministère de la Famille sur les mêmes objectifs que le Document de Politique Economique et Sociale (DPES) de 3^e génération qui est cours de finalisation et les priorités du gouvernement

Objectifs spécifiques du projet

- Appuyer le Ministère afin de réaliser une revue de sa structure et de son organisation (Directions, Divisions, Services, Cellules, etc.) en lien avec sa mission
- Analyser le CDSMT 2010-2012
- Mettre en place un programme de formation sur place et à distance sur la gestion axée sur les résultats et l'élaboration d'un CDSMT
- Appuyer le Ministère pour l'élaboration de son CDSMT 2011-13

Objectifs spécifiques du projet

- Appuyer le Ministère lors d'un cycle budgétaire complet :
 - Élaboration du CDSMT
 - Conférence budgétaire
 - Conformité du CDSMT et de la Loi de finances votée
 - Rapport de performance de l'année n-1,
 - Actualisation du CDSMT n+1-n+3.

Formation de mise à niveau sur l'approche du CDSMT

Introduction

Partie 2 – Objectifs de la formation

Contexte de la formation

- Afin de renforcer la préparation et la réalisation de son CDSMT, le Ministère de la Famille se doit de comprendre et intégrer les principes de la BPA et de la GAR
- Ceci permettra de renforcer le cadre de planification et d'exécution des programmes pluriannuels de dépenses publiques et d'améliorer le suivi et l'évaluation de sa performance

Objectifs de la formation

- Dans ce contexte, la formation de mise à niveau permettra d'atteindre les objectifs suivants :
 - Assurer aux participants une formation complète et pratique sur la BPA et la GAR (concepts, outils et méthodologie)
 - Fournir aux participants l'ensemble des outils et méthodes sur les étapes du processus d'élaboration d'un CDMT, et particulièrement d'un CDSMT
 - Illustrer, à l'aide d'exemples pratiques basés sur les projets et programmes du Ministère, l'application de la GAR, de la BPA, du CDMT et du CDSMT

Objectifs de la formation

- Cette formation permettra ainsi d'introduire l'ensemble des concepts et méthodes supportant la préparation d'un CDSMT
- Ces concepts et méthodes viendront ensuite supporter le travail qui sera réalisé lors des ateliers d'appui technique portant sur le CDSMT et le suivi et évaluation
- Ceci supportera directement la production du prochain CDSMT du ministère, en plus d'un renforcement du suivi et évaluation

Formation de mise à niveau sur l'approche du CDSMT

Module 1 : Présenter l'approche du CDMT et du CDSMT

Objectifs du module 1

- Définir le cadre de dépense à moyen terme
- Identifier la raison d'être ainsi que les objectifs visés par l'approche du CDMT et du CDSMT
- Identifier les grandes étapes de réalisation
- Présenter les distinctions entre le budget de moyen classique et le budget CDMT / CDSMT

Définition du Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT)

Définition générale :

- « Un CDMT comprend une enveloppe financière globale fixée au sommet par les services centraux, des discussions à la base pour l'estimation des coûts présents et à moyen terme, des options de politique publique et, enfin, un processus d'ajustement des coûts et des ressources disponibles »

Source : Manuel de gestion des dépenses publiques, Banque Mondiale, 1998

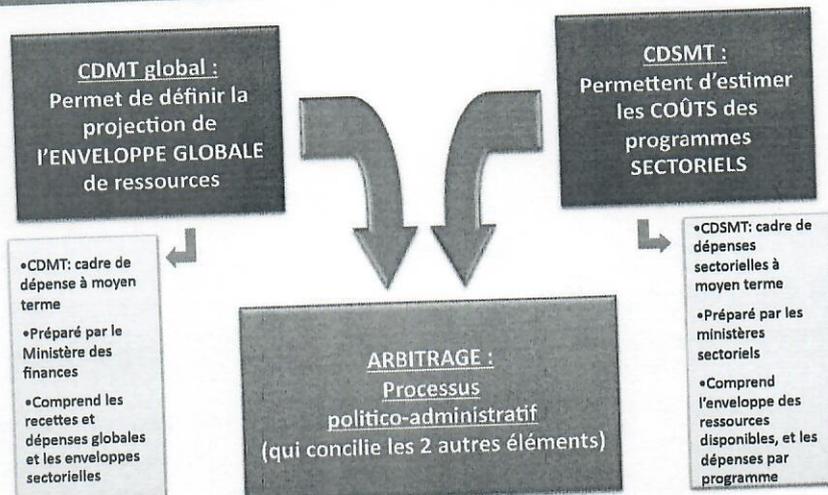
Objectifs du CDMT

- Une capacité accrue de prévision des revenus et dépenses publiques
- Un accroissement de la transparence de l'utilisation des fonds publics en liant l'utilisation des ressources à des objectifs et programmes
- Un renforcement de la responsabilisation des gestionnaires

Objectifs du CDMT

- Une meilleure articulation entre la planification stratégique, notamment les politiques nationales de développement et les politiques sectorielles, la préparation du budget et la mise en œuvre des interventions publiques

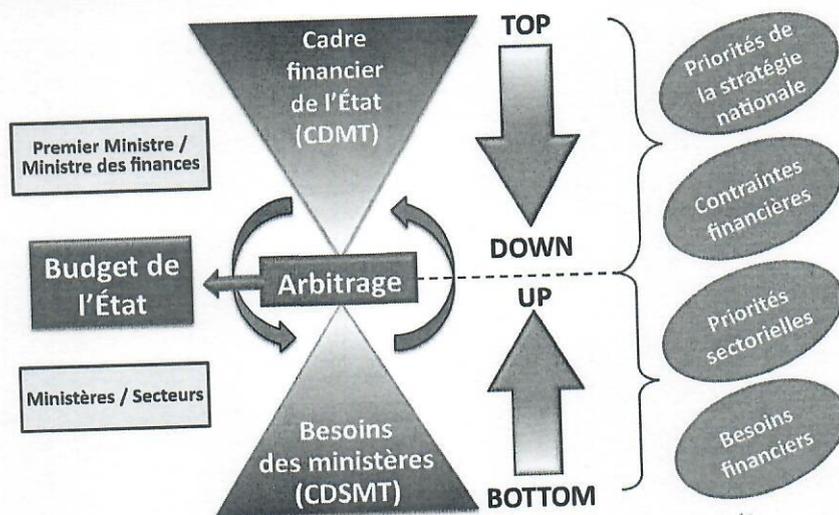
Les 3 piliers de l'approche de la programmation pluriannuelle



Une approche descendante et ascendante

- Approche descendante (top-down):
 - Préviation descendante des ressources globales disponibles pour financer les dépenses publiques, cohérente avec la stabilité macroéconomique
 - Répartition de l'enveloppe globale entre les ministères (CDMT global) et répartition de l'enveloppe ministérielle entre les différents domaines, programmes et sous-programmes des ministères sectoriels (CDSMT)
- Approche ascendante (bottom-up):
 - Estimations ascendantes des coûts associés à la réalisation des politiques publiques, autant les politiques existantes que les nouvelles initiatives, en partant des coûts unitaires des actions (activités de plus bas niveau de la structure d'activité)

Arbitrage entre les contraintes financières et les besoins

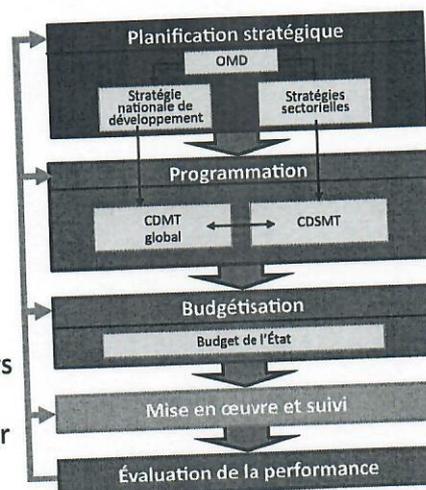


Pourquoi le CDMT?

- Constat de problèmes voire d'échec de l'approche classique de budgétisation
- Au cours des années 1980, le processus budgétaire est grandement affaibli par l'écart croissant entre les besoins et les ressources disponibles :
 - Les ministères fondent leurs demandes sur des besoins élevés et doivent gérer des problèmes récurrents liés à l'insuffisance de crédits
 - Les ministères des finances sont obligés de tenir un message de rigueur et au mieux, de reconduire les budgets existants
 - L'efficacité et les priorités dans l'utilisation des fonds ne sont pas prises en considération

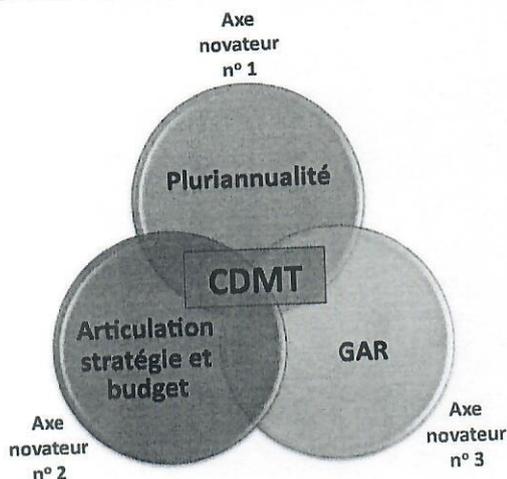
Le CDMT: une approche intégrée

- Le CDMT fournit un ensemble cohérent d'objectifs stratégiques et de programmes de dépenses qui définit le cadre d'intervention des institutions publiques
- Alloue les ressources en lien avec les programmes et objectifs d'un ministère ou d'un secteur
- La programmation d'un secteur prévoit l'établissement d'indicateurs de performance associés aux programmes pour suivre et mesurer la réalisation des objectifs



LE CDMT: un cadre novateur

- **Innovation 1** : Dépasser le cadre restreint d'un cycle budgétaire annuel
- **Innovation 2** : Lier la stratégie d'un organisme publique à son budget (planification stratégique)
- **Innovation 3** : Opérationnaliser la gestion axée sur les résultats (objectifs et indicateurs de performance)



Innovation 1 : pluriannualité

- Le CDMT forme un instrument de programmation triennal glissant permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle en élaborant des estimations pour :
 - L'année budgétisée (N+1) faisant l'objet des autorisations de dépense (via le budget annuel)
 - Les années subséquentes (N+2, N+3)
- En ce sens, son caractère pluriannuel permet de dépasser la contrainte d'annualité du budget :
 - Le budget est voté annuellement, mais les engagements de l'État vont au-delà de l'année budgétisée

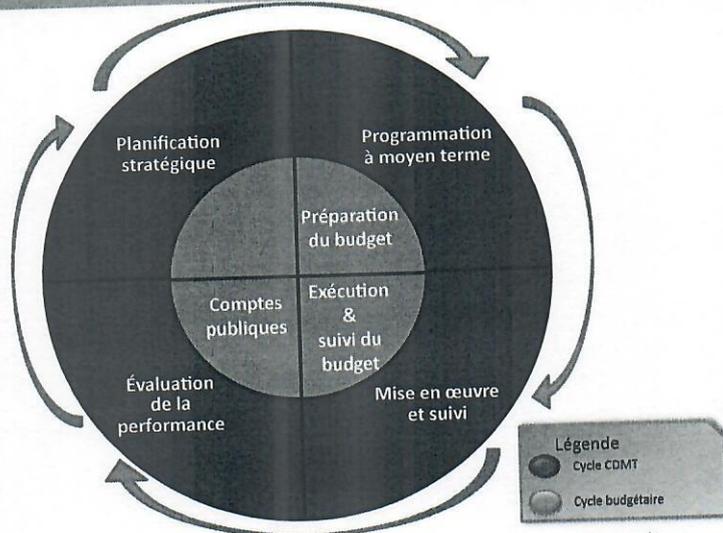
Innovation 2 : articulation stratégie et budget

- Le CDMT ne se substitue pas au document de planification stratégique (i.e. stratégie nationale de développement, lettre de politiques sectorielles) ni au budget, mais les complète
- Il permet d'établir un lien entre les objectifs stratégiques et l'allocation des ressources du budget de l'État et cela sur une horizon triennal
- Permet aussi de préciser les objectifs des différents programmes et les moyens dédiés spécifiquement à leur atteinte

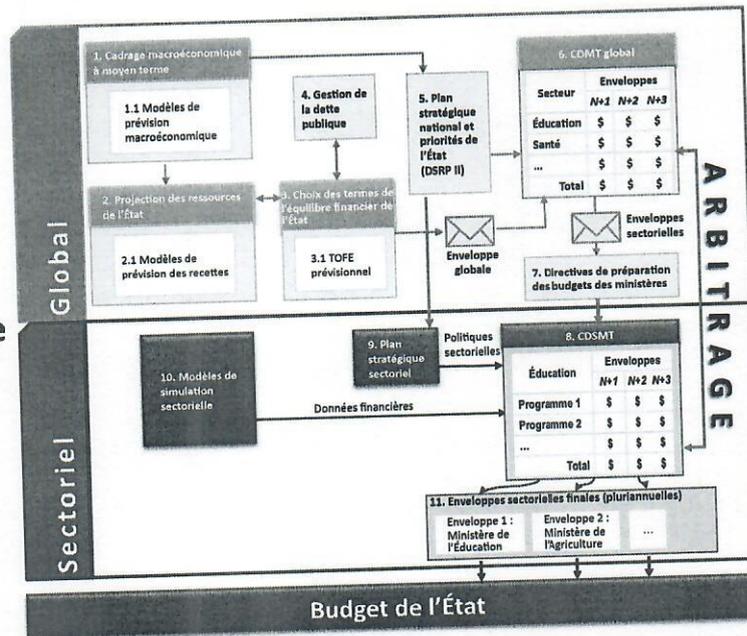
Innovation 3 : la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

- L'approche du CDMT permet d'établir un ensemble cohérent d'objectifs stratégiques auquel sont liés des programmes de dépenses
- Le CDMT s'inscrit dans une logique de gestion orientée sur les résultats s'appuyant sur :
 - Des objectifs à atteindre pour les programmes
 - Une autonomie de décision des gestionnaires
 - Un suivi de la performance des programmes et gestionnaires basé sur les objectifs (imputabilité)
 - Des indicateurs de performance permettant de mesurer l'atteinte de ces objectifs

Cycle CDMT et cycle budgétaire classique



La carte conceptuelle du CDMT



Le CDMT: en résumé

- Le CDMT est un instrument de planification, de programmation et de budgétisation triennal glissant, permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle
- Cet instrument précise aussi un ensemble cohérent d'objectifs stratégiques et de programmes de dépenses publiques qui définit le cadre dans lequel les ministères ou secteurs utiliseront leurs ressources

Formation de mise à niveau sur l'approche du CDSMT

Module 2 : Introduire la BPA et la GAR

Partie 1 – La Budgétisation par Activité

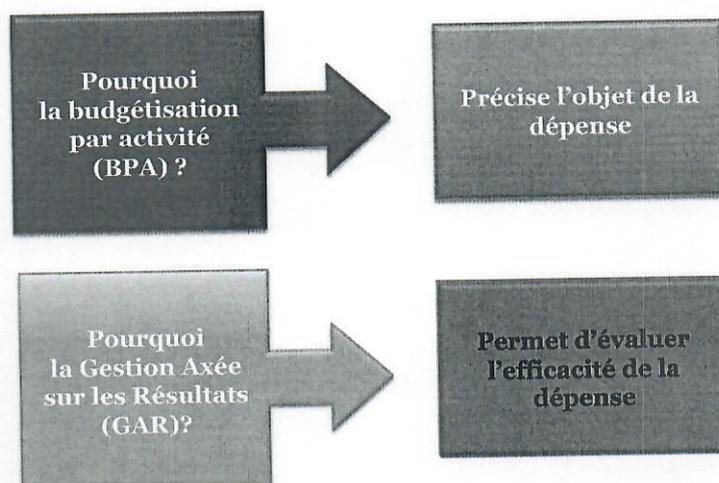
Objectifs du module 2 - partie 1

- Définir le budget, ses types et son utilité
- Présenter les méthodes et outils liés à la budgétisation par activité (BPA)
- Expliquer l'importance de la BPA pour la préparation du budget
- Définir les différentes composantes de la structure de programmes
- Expliquer certains des liens entre la BPA et la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

La budgétisation par activité: Pourquoi?

- Traditionnellement, les Lois de finances présentent le budget par nature économique ou administrative de dépense (i.e. budget de moyen)
- Cela ne permet pas de répondre aux questions suivantes:
 - Pourquoi les dépenses sont engagées?
 - Quels résultats les dépenses permettront d'atteindre?
 - Est-ce que les résultats sont atteints au meilleur coût?
- C'est pour répondre à ces questions qu'interviennent la BPA et la GAR

Pourquoi la BPA et la GAR ?



Objectifs de la budgétisation par activité

- La BPA permet de :
 - Décliner les activités d'un ministère sous la forme d'une structure de programmes
 - Décliner les coûts des différents éléments de la structure de programmes
 - Encadrer les gestionnaires responsables dans leur exercice de planification budgétaire annuelle
 - Utiliser la comptabilité analytique

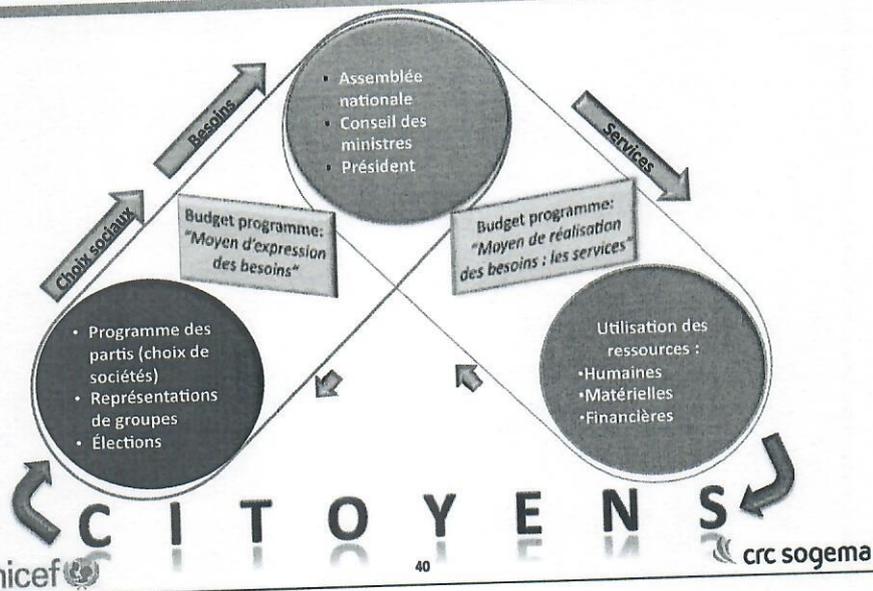
La BPA: articulation entre besoins et services

- Un budget est une modélisation de mise en œuvre de ressources afin d'atteindre les objectifs de l'État ou d'une collectivité locale pour le bénéfice des citoyens
- Il se situe dans une dynamique sociale, politique et administrative et permet, via le processus de représentation politique, l'expression des priorités de la société et des citoyens

La BPA: articulation entre besoins et services

- Permet d'officialiser le choix des besoins prioritaires à satisfaire, et fournit à l'administration des directions d'actions claires
- Cela s'avère particulièrement dans le cas d'un budget par activité (ou budget programme) qui lie explicitement les objectifs à des programmes et des budgets

Le budget programme: articulation entre besoins et services



Qu'est-ce qu'un budget?

- Le budget est un instrument comportant différentes fonctions et utilités:
 - Instrument de prévision: Revenus vs Dépenses
 - Instrument de planification qui précise:
 - Ce que l'on veut faire
 - Qui le fera
 - Avec quel niveau de ressources
 - Instrument de communication : faire connaître ce que l'on a fait et ce que l'on va faire
 - Instrument de suivi d'exécution : dépenses autorisées

Trois niveaux d'utilité du budget

- Choix politiques
 - Le budget est l'occasion par excellence de considérer l'ensemble des actions de l'État, de faire des choix et d'en informer la population
- Contrôle de l'utilisation des fonds publics
 - C'est la base d'une administration efficace
- Gestion des activités
 - À tous les paliers d'une organisation les décideurs ont besoin de savoir quelles ressources sont disponibles pour quelles fins

Les finalités des modes budgétaires

- Budget objet (traditionnel): Qu'est-ce qui est dépensé? Combien? Approche comptable privilégiée: facilite le contrôle
- Budget par structure administrative (organisationnel): Qui dépense? Combien? Approche hiérarchique et comptable
- Budget par activité (ou budget programme) : À quoi sert la dépense? Combien? Approche stratégique, politique et comptable

Budget par activité et choix politiques et budgétaires

- Choix politiques et budgétaires:
 - Que fait l'État ou un ministère et pourquoi?
 - A-t-on obtenu jusqu'à maintenant de bons résultats?
 - Quels besoins sont prioritaires?
 - Quels devraient être nos objectifs pour la prochaine année? Pour les années suivantes?

La budgétisation par activité: Pourquoi?

- Budget par activité (budget-programme):
 - Permet d'identifier clairement les objectifs et les priorités tant de l'État, d'un ministère que d'une collectivité locale
 - Lie les dépenses à l'atteinte de résultats:
 - Plutôt qu'à l'achat d'intrants
 - Plutôt qu'en fonction des unités administratives responsables des activités
 - Plutôt qu'à la nature des ressources utilisées

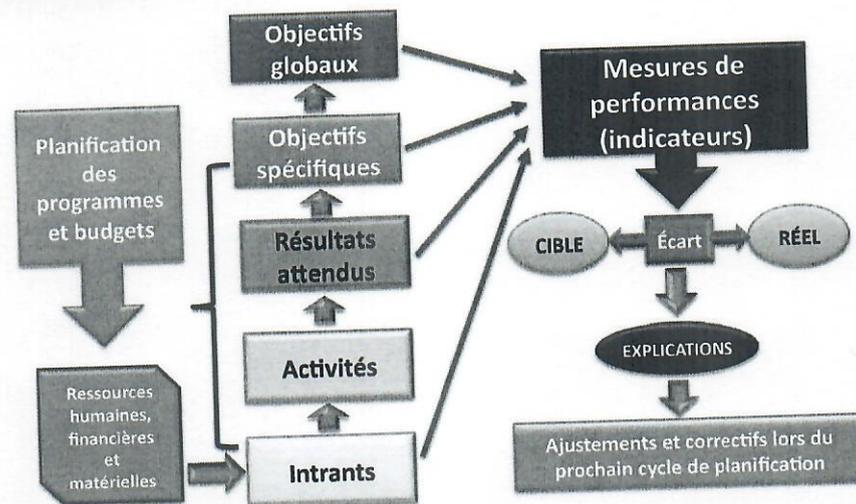
La budgétisation par activité: le programme

- Le programme se définit d'ailleurs comme:
 - Regroupement de projets ou activités destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'une même organisation et auquel sont associés des objectifs précis ainsi que des cibles précises dans le temps et l'espace

La budgétisation par activité: l'activité

- Une activité se définit comme:
 - Une tâche ou une initiative à mener dans le cadre de la structure de programme pour atteindre des résultats précis
 - Une activité est composée d'un ensemble d'actions dont la finalité est de fournir un service public ou d'en permettre la livraison

Le cadre de rendement d'un programme



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

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 de service public

- 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 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

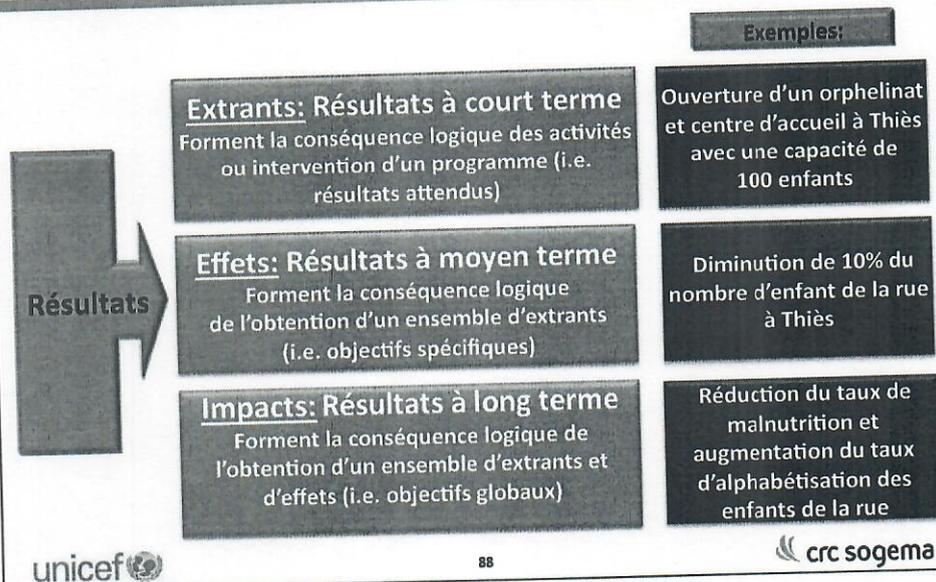
Activités :

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



Les extrants

- Un bien ou un service produit par une organisation, normalement 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 féminie, 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 extraits 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'extraits
 - 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 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'extraits 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 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

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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'activités réalisées ou services offerts • Nombre d'entreprises qui sont membres d'un réseau • Nombre d'individus formés ou sensibilisés • Nombre de visites, de contrôles, etc. • Nombre de constructions ou infrastructures réalisées
Indicateur d'effet	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du taux de création d'entreprises • Variation du chiffre d'affaires • Variation du nombre de produits issus de la recherche et développement commercialisés • Taux de graduation • Taux de vaccination de la population • Taux de morbidité • Taux d'occupation des hôtels
Indicateur d'impact	<ul style="list-style-type: none"> • Variation de l'espérance de vie • Taux de variation du PIB • Taux de productivité des entreprises manufacturières • Taux de variation de l'indice des prix à la consommation • Taux de chômage • Taux de croissance du secteur de l'immobilier • Taux d'emploi et de rétention des jeunes dans une région • Taux de participation des femmes sur le marché du travail

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)

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

Questions à se poser lors du choix d'indicateur

- À quoi le domaine ou le programme 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 ?

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

La fiche d'indicateur

Ministère de la Famille	
Nom du programme	Assurer la protection des enfants
Objectif global du domaine	Assurer la promotion et le respect des droits fondamentaux des enfants
Nom de la composante	Protéger et supporter les orphelins et enfants de la rue
Objectif spécifique du programme	Diminuer de X% la proportion des enfants de la rue dans les principales villes du pays d'ici 2013
Nom du sous-programme	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 engagées relatives à la construction des centres d'accueil depuis le début de l'année
Unité de mesure	Pourcentage
Formule de calcul	$\frac{\text{Dépenses relatives la construction des centre d'accueil qui ont été engagées}}{\text{Dépenses de construction des centres d'accueil budgétées (total)}}$
Numérateur définition	Inscrire le total de toutes des dépenses relatives 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	Le livre de comptes par nature de dépenses
Aide à l'interprétation	
Facteurs d'influences	
Commentaires	

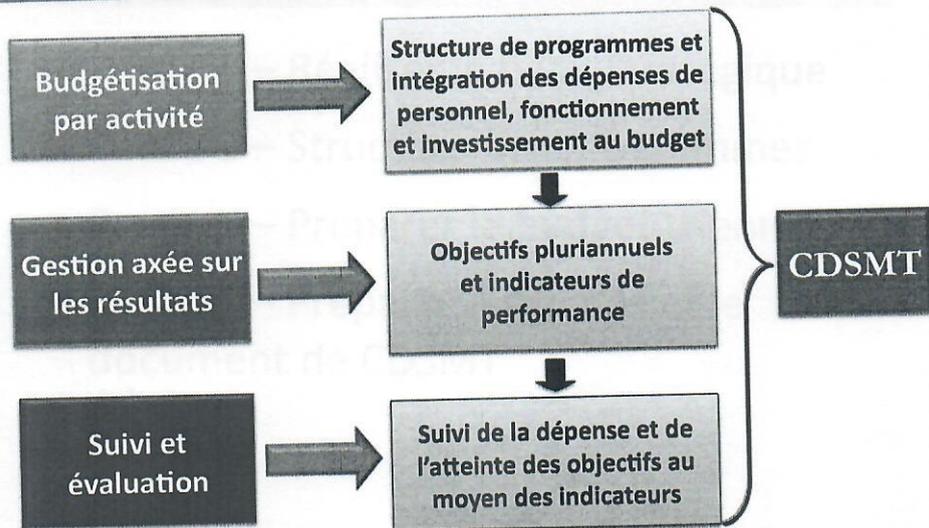
Exercice 3 : Le cadre de rendement et les indicateurs

- Veuillez développer un cadre de rendement, en ajoutant pour les deux chaînes des résultats développées à l'exercice 2, un indicateur de performance pour chacun des résultats attendus, objectifs spécifiques et objectifs globaux
- Précisez aussi dans chacun des cas comment l'indicateur sera calculé, la source d'information qui sera utilisée et comment les informations seront compilées

L'approche du CDSMT intègre la BPA et la GAR

- La réalisation d'un document de CDSMT implique:
 - Établir les objectifs des interventions publiques
 - À partir de ces objectifs, dériver une structure de programmes (programmes, composantes, activités)
 - Lier les objectifs à des indicateurs de performance
 - Réaliser la planification du budget pour atteindre les objectifs fixés
 - Ajuster les objectifs et indicateurs selon les contraintes financières
 - Suivre et mesurer la performance

L'approche du CDMT intègre la BPA et la GAR



Formation de mise à niveau sur l'approche du CDSMT

Module 3 : Élaborer un CDSMT

Partie 1 – Réaliser le bilan stratégique

Définition de la planification stratégique

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

Source: Ministère du Conseil Exécutif du Québec

Les objectifs de la planification stratégique dans le secteur public

- Déterminer un plan d'ensemble fixant les orientations qui découlent des priorités nationales et locales
- Accroître la coordination et la cohérence des politiques et interventions publiques
- Déterminer les objectifs et résultats visés et encadrer les initiatives mises en œuvre à plus long terme
- Favoriser une meilleure appréciation des résultats et supporter la reddition de comptes

Raisons d'être de la planification stratégique

- Un instrument au service de la vision d'une organisation :
 - Détermine les éléments essentiels à la réalisation de la vision de l'organisation
- Un engagement public envers les citoyennes et les citoyens :
 - Cerne les problèmes principaux et les solutions jugées les plus adéquates
 - Les orientations et les objectifs du plan deviennent alors des engagements publics des dirigeants envers les citoyens et les citoyennes

Raisons d'être de la planification stratégique (...)

- Par son plan stratégique un Ministère doit démontrer comment il entend :
 - Mettre en action et contribuer, dans son secteur d'activité, aux différentes orientations gouvernementales
 - Orienter son action pour mieux tenir compte des attentes de la population, des clientèles spécifiques et des partenaires
 - Éviter les dédoublements de service entre les différentes organisations publiques

Les principales étapes de la planification stratégique

- Il faut s'assurer que les grandes orientations d'une administration sont pertinentes au regard de l'évolution de l'environnement
- Pour déterminer les objectifs, il faudra examiner les problèmes affectant le secteur
- L'arbre à problèmes permet d'effectuer cette analyse en examinant les causes et les effets des problèmes
- Il faudra ensuite examiner les capacités du Ministère à atténuer ou éliminer ces problèmes
- Ceci mènera à l'identification des objectifs et priorités

La planification stratégique: où en sommes-nous

Les éléments d'un plan stratégique sectoriel

Où en sommes-nous ?	Présentation de la mission du Ministère, de sa structure, des services offerts et des principaux bénéficiaires et partenaires	Quoi ?	Que fait-on ?	Pourquoi le fait-on ?
		Qui ?	Qui le fait ?	Pourquoi cette personne / organisation ?
		Où ?	Où le fait-on ?	Pourquoi à cet endroit ?
		Quand ?	Quand le fait-on ?	Pourquoi à ce moment ?
		Comment ?	Comment le fait-on ?	Pourquoi de cette façon ?
	Présentation du contexte externe	<ul style="list-style-type: none"> • Le contexte global, incluant les tendances et phénomènes socio-économiques, environnementaux, culturels et politiques • Les facteurs spécifiques et significatifs pour une commune 		
	Analyse des bénéficiaires et partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les principales caractéristiques des bénéficiaires et des partenaires du Ministère • Préciser les besoins, intérêts et attentes des bénéficiaires, des partenaires et de la collectivité en consultation avec ceux-ci 		
	Analyse de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des programmes et résultats passés • Analyse du contexte interne à l'administration du Ministère (forces, défis, solutions, leçons apprises, opportunités) 		

Exercice 4 : la situation actuelle

- Former une équipe par Direction
- Sur la base du tableau de la page précédente, préparer un exposé de 5 minutes sur :
 - Description de la Direction
 - Présentation du contexte externe
 - Principaux bénéficiaires et partenaires
 - Réalisations passées et forces et faiblesses de l'administration
- Nommez un porte-parole par point, vous avez 20 minutes pour vous préparer

La planification stratégique: où voulons-nous aller?

Les éléments d'un plan stratégique sectoriel

Où voulons-nous aller ?	Analyse des problèmes du secteur	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser de manière exhaustive les aspects négatifs ou problèmes caractéristiques affectant le secteur • Hiérarchiser ces aspects négatifs par des relations de cause à effet au moyen d'un arbre à problèmes • Évaluer si les objectifs et programmes actuels permettent de solutionner ces problèmes
	Préciser la vision	<ul style="list-style-type: none"> • Description courte de la situation d'avenir « idéale » souhaitée • C'est l'image inspirante de ce que souhaitent les bénéficiaires, les partenaires, les employés et la collectivité
	Détermination des objectifs globaux	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs globaux sont les résultats stratégiques désirés exprimés en termes qualitatifs obtenus suivant l'analyse des problèmes • Ils reflètent ce que l'organisation recherche, ce qu'elle entend changer, et la direction qu'elle entend suivre • Ils forment la base sur laquelle seront formulés les objectifs spécifiques et la programmation
	Établir les priorités	<ul style="list-style-type: none"> • Ce sont les objectifs stratégiques que le Ministère souhaite atteindre à court et moyen termes • Ils forment le ou les résultats clés (1, 2 ou 3) sur lesquels l'organisation se concentrera davantage

Les outils: la fiche de programme

- La fiche de programme permettra de présenter les résultats de manière synthétique
- La performance d'un programme se mesure par sa capacité à atteindre les objectifs fixés
- La capacité d'un programme à utiliser les intrants tel que planifié est un autre aspect de la performance

Programme : [Identifier le programme X]			
DESCRIPTION : [brève description du programme X]			
OBJECTIFS : [énoncé de l'objectif global] [énoncé des objectifs spécifiques]			
INDICATEURS DE RÉSULTAT :	Année N-2	Année N-1	Année N
Indicateur 1	Cible / réel	Cible / réel	Cible / réel
Indicateur 2	Cible / réel	Cible / réel	Cible / réel
Indicateur 3	Cible / réel	Cible / réel	Cible / réel
MOYENS FINANCIERS :			
Personnel	Réalisations/ budget	Réalisations/ budget	Estimations/ budget
Fonctionnement	Réalisations/ budget	Réalisations/ budget	Estimations/ budget
Investissement	Réalisations/ budget	Réalisations/ budget	Estimations/ budget
Dépenses totales	Réalisations/ budget	Réalisations/ budget	Estimations/ budget
Remarques et observations :	Éléments particuliers du contexte, résultat à noter, défis, leçons apprises, etc.		

Les outils: l'analyse des problèmes

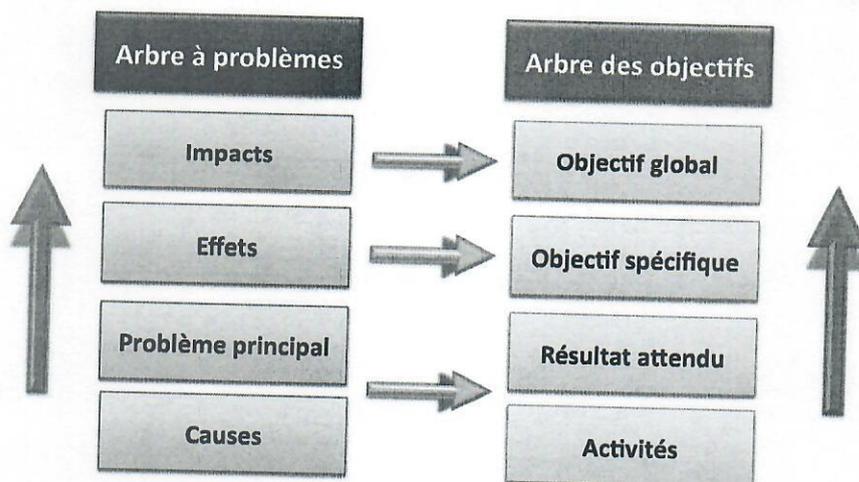
- L'analyse des problèmes affectant un secteur vise à identifier les aspects négatifs, leurs causes et leurs effets
- C'est une étape cruciale afin d'arriver à établir une stratégie d'intervention pour rectifier ou améliorer une situation

Questions permettant d'identifier les problèmes	
Quoi ?	•Quelle est la nature du problème ? •Quelles en sont les conséquences, les quantités et les coûts impliqués ?
Qui ?	•Qui est concerné par le problème ? •Qui le subit ?
Où ?	•En quel lieu le problème apparaît-il ? •Quelle est son origine ?
Quand ?	•À quel moment le problème a-t-il été découvert ? •Quelle est la fréquence de son apparition ?
Comment ?	•De quelle façon arrive le problème ? •Quel est le matériel, la matière ou la procédure concernés ? •Quelles sont ses causes ?
Pourquoi ?	•C'est la question que l'on doit se poser après chacune des autres interrogations pour confirmer chacune des réponses.

Les outils: l'arbre à problèmes

- L'outil utilisé pour visualiser les problèmes identifiés et les relations de cause à effet est un diagramme appelé « arbre à problèmes »
- C'est à partir des problèmes que pourront être formulés les objectifs
- Un programme travaillant à corriger les causes d'un problème pourra en venir à le faire disparaître
- Pour citer un vieux dicton : « On se débarrasse de la mauvaise herbe en s'attaquant aux racines »
- L'identification des problèmes pourra aussi se faire par des enquêtes et méthodes participatives

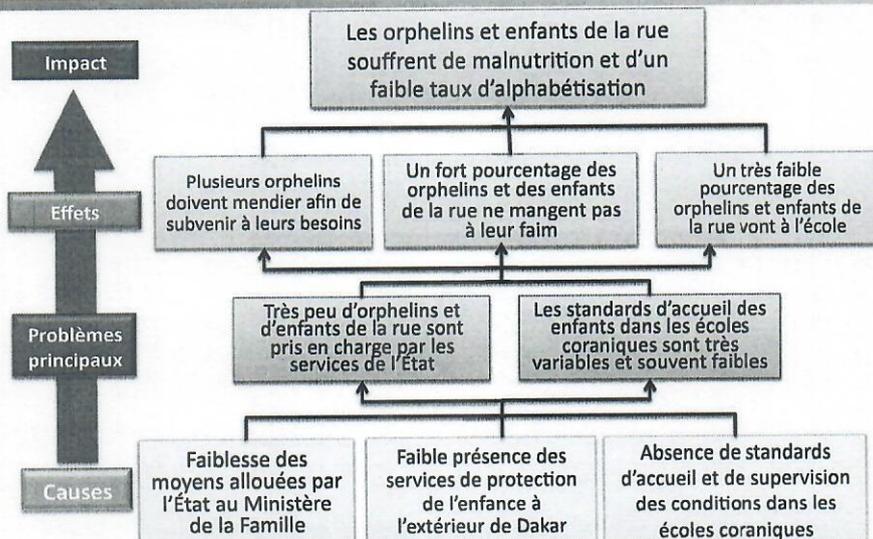
Relation entre problèmes et objectifs



Les outils: l'arbre à problèmes

- Bien définir un problème est un processus itératif qui sera facilité par la visualisation de l'arbre à problèmes
- Par exemple, il est rapporté dans le journal local que les déplacements sont difficiles entre la commune et les douars
 - Qu'est-ce qui pourrait expliquer cette situation ?
 - Quel(s) pourrai(en)t être le ou les problèmes principaux, et leurs causes et effets ?
 - La diapositive suivante présente un exemple d'arbre à problèmes pour ce cas particulier

Arbre à problèmes: la protection de l'enfance



Exercice 5 : l'arbre à problèmes

- Exercice d'analyse d'un problème :
- Classez chacun des énoncés ci-dessous selon le niveau auquel il appartient dans la grille d'analyse d'un problème de la page suivante :

1. Le revenu moyen des familles est faible et varie de manière importante d'une année à l'autre
2. Aléa climatique important et fréquences des crises alimentaires
3. Faiblesse du revenu disponible des familles pour assurer les besoins de base
4. Taux de malnutrition élevé chez la famille et les enfants de la région Z
5. Rendement moyen de l'agriculture est faible
6. Plusieurs famille de la région Y ne peuvent se nourrir convenablement
7. Absence d'épargne ou de filet de sécurité en cas de crise ou de catastrophe
8. Les jeunes enfants de la région Y sont particulièrement vulnérables devant la malnutrition
9. Le prix des denrées alimentaires est élevé

Exercice 5 : l'arbre à problèmes

Grille d'analyse d'un problème

Impact			
Effet			
Problème			
Cause			

- Consignes :
 - Formez des équipes de 3 à 4 personnes
 - Vous avez 15 minutes pour répondre

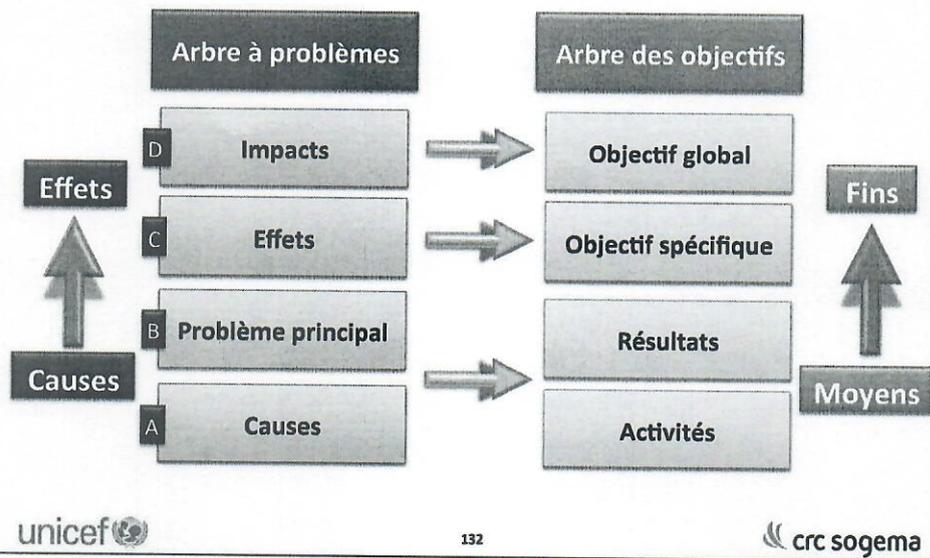
Les outils: l'arbre des objectifs

- Pour formuler les objectifs potentiels d'un secteur, il faut prendre l'arbre à problèmes et reformuler les situations négatives en situations souhaitables
- Important de formuler des objectifs réalistes et crédibles
- Réexaminer la logique des objectifs retenus et celle des relations entre les moyens et les fins

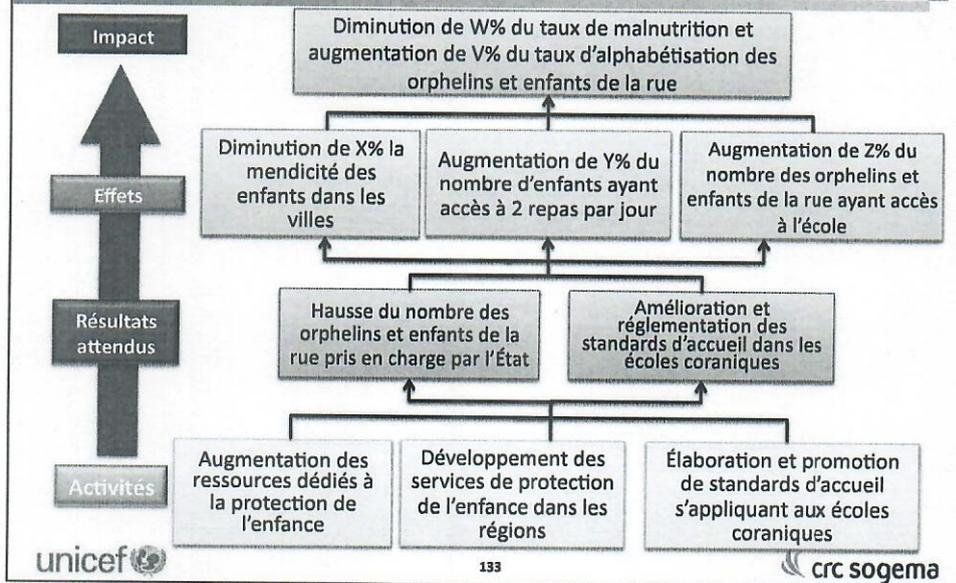
Les outils: l'arbre des objectifs

- Ceci transforme les relations de cause à effet en relations entre moyens et fins:
 - La cause A identifiée résulte en un problème B
 - Une activité s'attaquera à cette cause A en produisant un résultat qui suscite une amélioration de la situation B (moyen)
 - Ceci permettra d'atténuer ou éliminer l'effet de ce problème C en atteignant l'objectif spécifique (fin)
 - Puis d'atténuer ou éliminer l'impact négatif D et atteindre l'objectif global (fin).

Relation entre problèmes et objectifs



Arbre des objectifs: la protection de l'enfance



Les outils: l'arbre des objectifs

- L'arbre des objectifs permet une identification des objectifs des programmes potentiels
- Il précise les relations de moyens à fins entre ces objectifs (ou la chaîne des résultats)
- Suivant l'identification des objectifs et programmes potentiels, il faudra effectuer les choix stratégiques, c'est-à-dire déterminer quels seront les objectifs priorités par un secteur / ministère
- Les résultats de l'analyse des bénéficiaires et partenaires (intérêts, attentes, forces et faiblesses) devront aussi être pris en compte

Rappel: 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

Exercice 6 : l'arbre à problème et l'arbre à objectif

- Exercice de construction d'un arbre à problèmes à partir d'un des problèmes identifiés dans votre secteur
- Veuillez développer l'arbre à problèmes correspondant à cette situation
- À partir de l'arbre à problèmes, développer l'arbre des objectifs
- Consignes :
 - Reformez les équipes de 3 à 4 personnes
 - Vous avez 30 minutes pour répondre

Formation de mise à niveau sur l'approche du CDSMT

Module 3 : Élaborer un CDSMT

Partie 2 – Structurer les programmes

Objectifs du module 3 – partie 1

- Fournir les outils permettant au Ministère de la Famille de développer un cadre de planification de ses interventions selon l'approche du CDSMT
- Expliquer comment élaborer la structure d'un programme
- Sélectionner les indicateurs de performance
- Supporter la réalisation de la programmation devant figurer dans le document de CDSMT

La structure de programmes : principales étapes

- Cette partie présentera comment effectuer les choix stratégiques de programmation
- Elle vise aussi à apporter une réponse à la question « Comment pouvons-nous y arriver ? »
- Elle expliquera ainsi la méthode de la matrice du cadre logique permettant de développer la programmation pour les années N+1 à N+3
- Cette matrice permettra d'assurer la cohérence entre les objectifs, les activités et les moyens disponibles, de même qu'avec les indicateurs et cibles de performance

La structure des programmes : principales étapes

- Afin de permettre le suivi et l'évaluation de l'efficacité et celui de la pertinence de la stratégie choisie :
 - Les programmes seront liés à des objectifs globaux et des indicateurs et cibles de performance mesurables
 - Les composantes seront liées à des objectifs spécifiques et des indicateurs et cibles mesurables
 - Les activités seront liées à des résultats attendus qui seront également mesurables

Les choix stratégiques

- Effectuer des choix stratégiques de programmation implique de porter un jugement sur les meilleures stratégies d'intervention possible
- Des compromis seront nécessaires pour équilibrer :
 - Les intérêts des bénéficiaires et partenaires, les impératifs politiques et les contraintes telles la disponibilité des ressources humaines et financières
- Il faudra déterminer un nombre limité de priorités pour lesquelles des actions seront entreprises
- Les questions présentées à la diapositive suivante supporteront cette analyse

La budgétisation par activité et la structure de programmes

- L'ensemble ordonné des activités s'appelle la structure d'activités ou la structure de programmes
- Au Sénégal, sous le regroupement d'un ministère ou secteur, la structure recommandée est le programme, la composante et l'activité

La structure de programmes



La définition de la structure de programmes

- Le Programme est l'élément d'un portefeuille d'interventions qui est destinée à la mise en œuvre d'un ensemble d'initiatives qui concourent à:
 - La réalisation des grandes fonctions définies par la mission d'une organisation
 - La satisfaction des besoins des différentes clientèles
 - La réalisation d'un sous-ensemble des objectifs globaux de l'organisation
- Composante, activité, action: subdivisions plus détaillée et significative du programme

La mission

- La mission est une déclaration courte, précise et formelle exposant la raison d'être d'une administration et expliquant de quelle façon le public en bénéficiera
- Exemple provenant de la mission du Ministère de la Famille :
 - Préparer et mettre en œuvre la politique définie par le Chef de l'État en matière de politique familiale, de protection et de développement des femmes et des enfants

Le portefeuille

- Le portefeuille regroupe l'ensemble des programmes, composantes et activités d'un secteur ou ministère
- Sous la responsabilité du Ministre, les programmes du portefeuille préciseront les stratégies et les ressources mises en œuvre afin de réaliser la mission et les objectifs de l'organisation

La budgétisation par activité et la structure de programmes

- Le budget-programme représente donc une hiérarchie d'objectifs et une description des moyens qui seront employés pour les atteindre
- Ce sont les activités qui produiront les extrants qui permettront ensuite l'atteinte des objectifs fixés lors de la planification pour une composante et un programme

La budgétisation par activité et la structure de programmes

- La budgétisation par activité implique de recenser l'ensemble des coûts de réalisation pour chacune des activités
- Ceci comprend, pour chaque activité, le recensement de toutes les dépenses de:
 - Personnel
 - Fonctionnement
 - Investissement

Structure de programmes versus structure organisationnelle

- Avec la BPA, la structure de programmes est différente de la structure organisationnelle:
 - La structure d'activités est un schéma de l'agencement des activités en fonction des objectifs
 - La structure organisationnelle (l'organigramme) représente l'agencement des unités administratives dont la base de regroupement fait souvent appel à d'autres principes, tels la spécialisation du travail et la similarité des fonctions

Structure de programmes versus structure organisationnelle

- Les réformes introduisant la BPA impliquent que la structure organisationnelle converge à terme vers la structure de programmes
- À court terme, il sera important de préciser les liens entre la structure organisationnelle et la structure des programmes:
 - Qui est responsable de quelle activité?
 - La BPA implique la responsabilité des gestionnaires pour la gestion des budgets et l'atteinte des objectifs

Structure de programmes versus structure organisationnelle

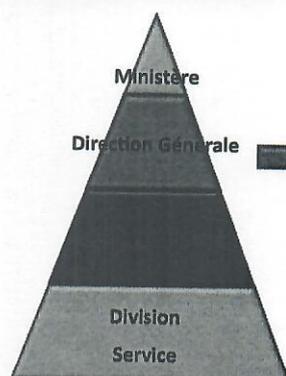
- Ainsi, à plus long terme, la structure organisationnelle devra être modifiée afin d'intégrer la structure de programmes
- Ceci permettra à une organisation de se structurer en fonction des objectifs recherchés et de sa mission

Fonctions et structure organisationnelle

- Les unités organisationnelles peuvent être chargées de trois fonctions:
 - production ou fonction de mission
 - gestion
 - soutien
- L'ensemble hiérarchisé des unités d'une organisation s'appelle la structure organisationnelle
- Une unité organisationnelle qui gère une activité est qualifiée de « centre de responsabilité »

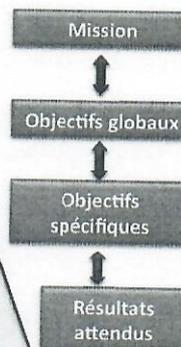
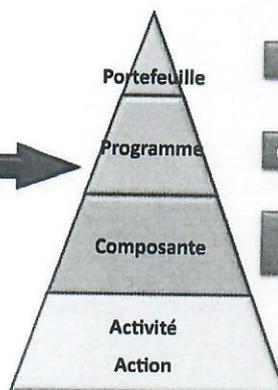
Transformation d'une structure budgétaire traditionnelle à un budget par activité

Structure budgétaire traditionnelle basée sur l'organigramme et les moyens

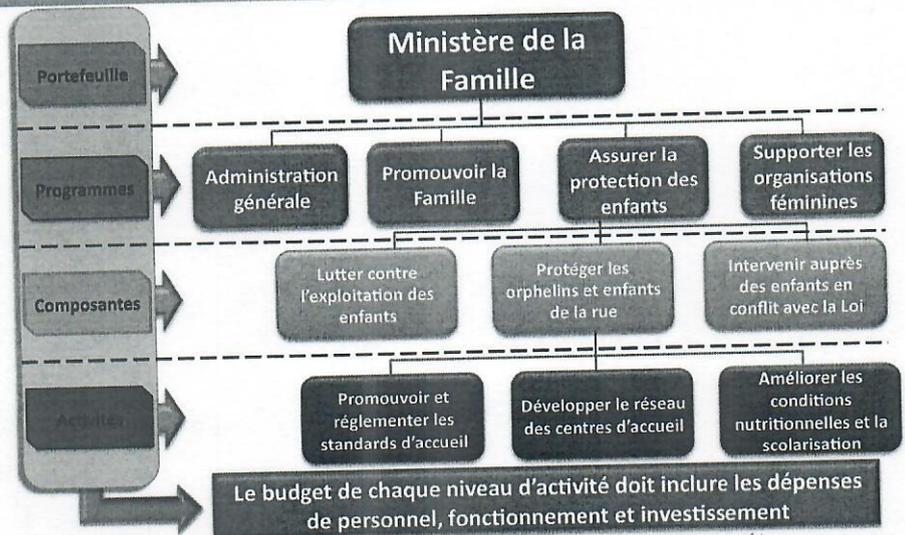


T
R
A
N
S
F
O
R
M
A
T
I
O
N

Budget par activité



Exemple de structure de programmes



Les composantes du budget par activités

Quoi ?	Pourquoi ?	Qui ?	Comment ?	Combien ?
Activité	Objectif	Centre de responsabilité	Objet de la dépense	Budget
<ul style="list-style-type: none"> •Ministère •Programme •Composante •Activité 	<ul style="list-style-type: none"> •Mission •Objectif global •Objectif spécifique •Résultat attendu 	<ul style="list-style-type: none"> •Ministre •Secrétaire Général •Directeur •Chef de service 	<ul style="list-style-type: none"> •Personnel •Fonctionnement •Investissement 	<ul style="list-style-type: none"> •Francs CFA

Exemple des attributs d'un programme

Programme:	Assurer la protection de l'enfance
Objectif global:	<ul style="list-style-type: none"> • 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 est détenu dans les prisons de l'État
Composante	Protéger les orphelins et les enfants de la rue
Description	Assurer la protection et le respect des droits des orphelins et enfants de la rue, notamment par une expansion des services en leurs faveur et un renforcement et la réglementation et des standards d'accueil
Unité organisationnelle	Direction de la Protection des Droits de l'Enfance
Responsable	M. Kebe
Source de financement	Budget de l'État, Section 58, chapitre 31
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire la mendicité des enfants dans les villes du pays • Améliorer le statut nutritionnel des orphelins et enfants de la rue • Augmenter l'accès à l'école des orphelins et enfants de la rue
Indicateurs et cibles de performance	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de W% de la mendicité des enfants d'ici 2013 • Hausse de V% du nombre de ces enfants mangeant 2 repas par jour • Augmenter de U% le nombre de ces enfants ayant accès à l'école d'ici 2013

Exercice 1 : Mission et structure existante

- Veuillez définir la mission et les principaux domaines d'intervention du Ministère de la Famille et de votre direction
- Veuillez aussi présenter un aperçu de sa structure organisationnelle et un aperçu des ressources humaines, matérielles et financières à la disposition de votre direction

Formation de mise à niveau sur l'approche du CDSMT

Module 2 : Introduire la BPA et la GAR

Partie 2 – La Gestion Axée sur les Résultats

Objectifs du module 2 – Partie 2

- Présenter les méthodes et outils liés à GAR
- Expliquer l'importance de la GAR pour la préparation du budget
- Définir les types d'objectifs et d'indicateurs de performance
- Définir la chaîne des résultats, le cadre de rendement et le processus de livraison des biens publics
- Comprendre comment l'approche de la programmation pluriannuelle s'articule autour d'une approche budgétaire moderne fondée sur la GAR et la BPA

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

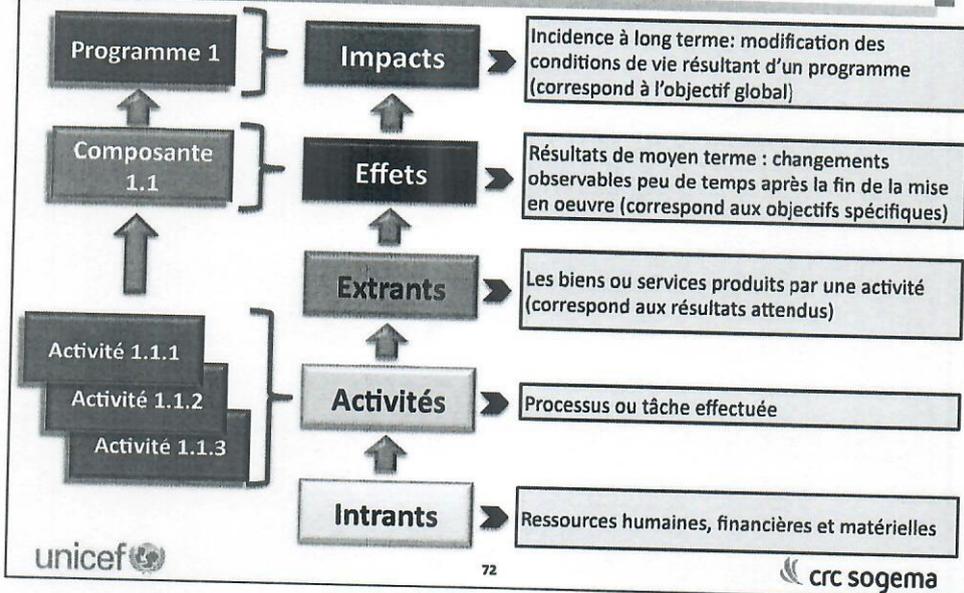
Définition de la GAR

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

La chaîne des résultats



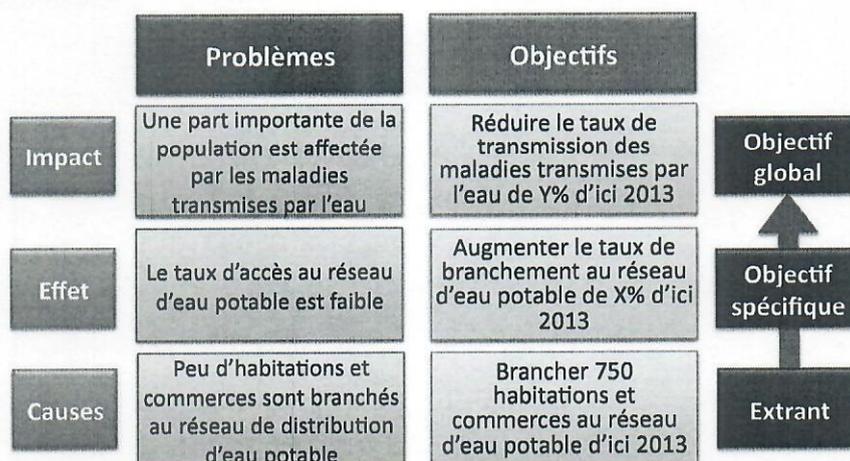
Les objectifs globaux et spécifiques

- 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

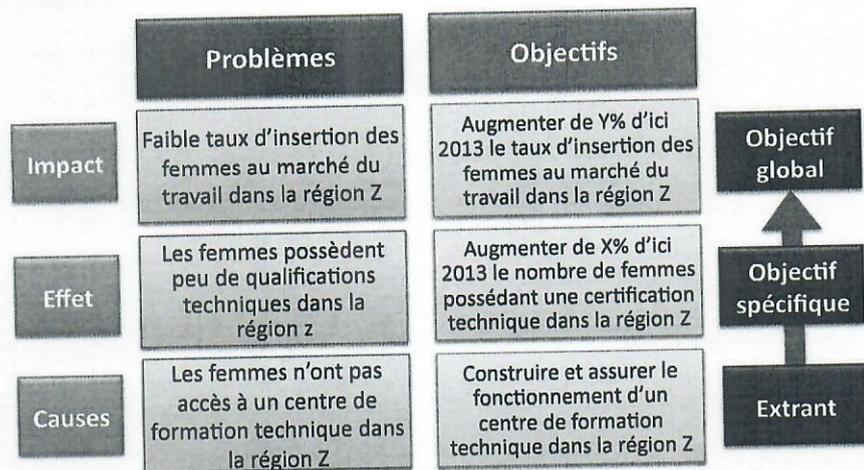
Les résultats attendus

- 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 qui auront été produits en utilisant les intrants

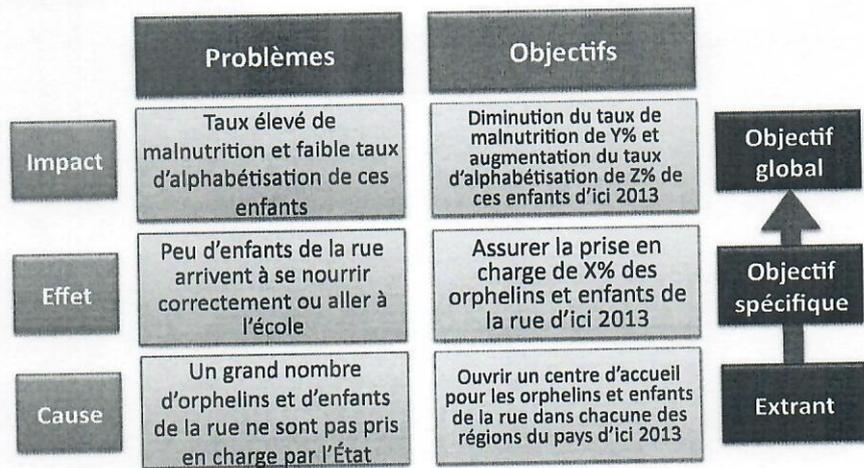
Exemples de problèmes et objectifs (1)



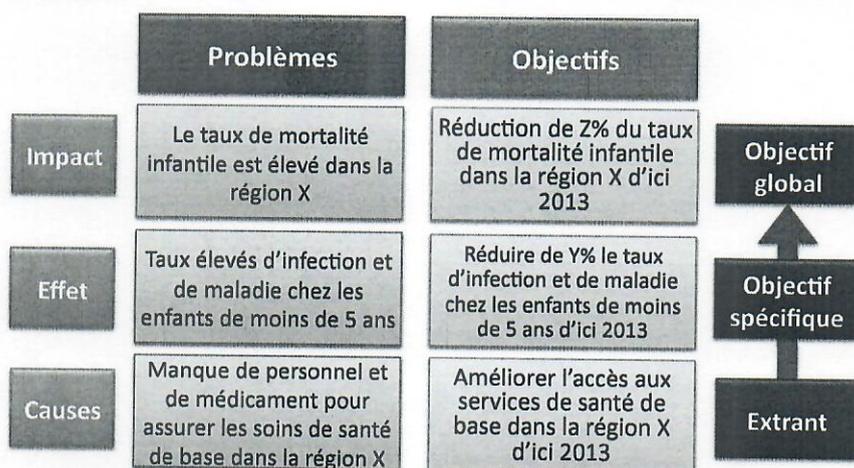
Exemples de problèmes et objectifs (2)



Exemples de problèmes et objectifs (3)



Exemples de problèmes et objectifs (4)



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

Exercice 2 : la chaîne des résultats

- Veuillez développer deux exemples de chaîne de résultats pour répondre à un problème (détailler la cause, l'effet et l'impact) et comportant un extrant (ou résultat attendu), un objectif spécifique et un objectif global

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 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 la première étape permettant d'obtenir le budget d'une activité

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				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	
E	Renforcement des capacités d'inspection du Ministère				D				F							
F	Inspection des écoles coraniques							D								
3.1.2	Developper le réseau des centres d'accueil	DPDE + GINNOI	D													F
A	Identifier et acquérir les 14 emplacements pour les centres d'accueil		D			F										
B	Developper 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	CBA + 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 oeuvre les stratégies dans les centres d'accueil								D						F	
F	Mettre en oeuvre les stratégies auprès des écoles coraniques									D						F

Exercice 9: le chronogramme

- À partir de la matrice du cadre logique élaborée plus tôt, veuillez élaborer le chronogramme d'une composante
- Formez des équipes de 3-4 personnes
- Vous avez 30 minutes pour le préparer

Les intrants

- En parallèle avec la réalisation du chronogramme, il faudra identifier pour chaque activité :
 - Les différents types d'intrants nécessaires
 - Leurs quantités
 - Le trimestre où ils seront nécessaires
- Il faudra également estimer le coût unitaire des intrants pour l'année N+1 à l'année N+3

Les intrants

- Méthodes pour estimer le coût unitaire des différents intrants :
 - Utiliser les données des années antérieures
 - Utiliser des données provenant de comparables, de catalogues, d'études de faisabilité, de factures *pro forma*, etc.
 - Indexer les prix à l'aide des prévisions d'inflation du MEF
- Estimer le coût des intrants nécessitera des hypothèses qu'il faudra préciser

Les coûts unitaires des intrants

- En conservant une liste complète des coûts des intrants et en la liant au budget, il sera possible de faire des analyses de variation des coûts et de l'impact sur le budget

Coûts unitaires des intrants et hypothèses

Type d'intrant	Coûts unitaires (Unité)			Hypothèses
	Année 1	Année 2	Année 3	
Personnel				
Ordinateur	1 025	1 025	1 051	Par équivalent temps plein (ETP) pour un an
Chauffeurs	1 580	1 539	1 576	Par équivalent temps plein (ETP) pour un an
Secrétaire	1 992	1 938	1 976	Par équivalent temps plein (ETP) pour un an
Technicien 1	2 245	2 206	2 242	Par équivalent temps plein (ETP) pour un an
Technicien 2	2 801	2 672	2 742	Par équivalent temps plein (ETP) pour un an
Professionnel 1	4 500	4 413	4 720	Par équivalent temps plein (ETP) pour un an
Professionnel 2	6 000	5 125	5 293	Par équivalent temps plein (ETP) pour un an
Professionnel 3 (chef de service ou dr. Gestionnaire 5 (Directeur))	8 000	4 150	8 304	Par équivalent temps plein (ETP) pour un an
Acquisition de biens				
Matériel informatique				
Ordinateur	1 000	1 025	1 051	Laptop standard
Imprimante	350	389	368	Imprimante laser A4 et norme standard
Fournitures de bureau	150	155	155	Papier, cartons de notes, crayon, etc.
Equipements de bureau	200	206	203	Bureaux, chaises, classeurs, etc.
Electricité, téléphone, eau, etc.	3 000	3 075	3 152	Par année
Entretien des bâtiments	12 900	12 813	13 131	Par bâtiment
Entretien du matériel roulant				
Par voiture	1 600	1 538	1 576	Taxi/Land Cruiser ou équivalent
Par moto	225	221	226	Moto XTC ou équivalent
Carburant				
Par voiture	3 780	3 864	3 948	1,9 \$ par litre 50 litres par semaine / 50 semaines
Par moto	375	364	364	1,58 \$ par litre / 50 litres par semaine / 50 semaines
Fournitures scolaires	500	513	526	Par lot standard pour 50 enfants (livres, notes, etc.)
Fournitures alimentaires	4 945	4 813	4 728	Par lot standard pour repas 50 enfants 1 mois
Acquisition de services				
Formation technique	10 000	10 250	10 500	Par formation de 10 jours pour 10 techniciens
Etude d'évaluation	25 000	25 825	26 650	Par étude
Réaliser des plans et devis	12 500	12 813	13 125	Par service
Consultant externe	16 000	16 400	16 800	Par équivalent temps plein (ETP) pour un an
Transports				
Spécial aux écoles catholiques	700	703	708	Par accès par mois
Dépenses d'équipement				
Véhicule 4x4	50 000	57 250	62 500	Coût à l'achat / durée de vie 5 ans
Moto	3 000	3 075	3 152	Coût à l'achat / durée de vie 3 ans
Construction d'un centre d'accueil	200 000	209 650	216 656	Coût à l'achat / durée de vie 10 ans
Equipement d'un centre d'accueil	10 000	11 250	12 500	Coût à l'achat / durée de vie 5 ans
INDICATEURS HYPOTHÉTIQUES ET DOMINANTS				
Taux d'inflation		2,50%	3,00%	Augmentation des coûts de 2,5% par an

Sources de variations du coûts des intrants

- Au niveau des dépenses de personnel, les variations de coûts peuvent provenir de quatre sources potentielles:
 - Variation des effectifs
 - Impact des promotions et changements de grade
 - Variation du niveau des salaires
 - Variation du coût des charges sociales

Sources de variations du coûts des intrants

- Pour les dépenses de fonctionnement, les variations peuvent provenir de trois sources principales :
 - Variation du prix des biens et services pour les dépenses existantes
 - Variation des quantités de biens services nécessaires au fonctionnement, notamment:
 - Hausse du nombre et du coûts des entretiens pour les équipement existants
 - Impact sur les dépenses de fonctionnement du à l'entrée en fonction de nouveaux équipements (dépenses récurrentes)

Sources de variations du coûts des intrants

- Pour les dépenses d'équipement les variations peuvent provenir de deux sources principales:
 - Variation du prix des intrants (biens et services) utilisés pour réaliser les projets en cours et les projets à venir
 - Variation due à l'ajout de nouveaux projets

Les coûts par activité

- Le développement du chronogramme trimestriel et de la liste des coûts unitaires des intrants permettra de préparer le budget des activités par trimestre (et formera la base du plan de travail)
- Le budget des activités devra être ventilé par rubrique budgétaire :
 - Dépenses de personnel
 - Dépenses de fonctionnement
 - Dépenses d'investissement

Les coûts par activité

- Pour chaque intrant nécessaire à la réalisation d'une activité, il faudra préciser:
 - Le coût unitaire
 - Les quantités
 - Le coût total (coût X quantité)
- La somme des coûts de personnel, fonctionnement et investissement nous donnera le coût d'une activité par trimestre

Les coûts par activité

- La somme des coûts des trimestres nous donnera le coût annuel
- Le coût de certains intrants pourra être partagé entre plusieurs activités
 - Par exemple, le coût d'un camion 4x4 (achat, entretien, et carburant) pourra être partagé entre toutes les activités d'une composante
 - Le coût du personnel pourra aussi être divisé entre les activités selon la charge de travail nécessaire (et sa répartition par trimestre)

Exemple des coûts d'une activité

INTRANTS, QUANTITÉS ET COÛTS PAR ACTIVITÉ														
Principales rubriques de coûts	Unité	T1-2011		T2-2011		T3-2011		T4-2011		2011		Coût Total		
		Quantité	Coût unitaire	Quantité	Coût unitaire	Quantité	Coût unitaire	Quantité	Coût unitaire	Coût	Coût			
Dépenses de personnel														
Professionnels 1	ETP	2,00	1 125	2 250	2,00	1 125	2 250	2,00	1 125	2 250	2,00	1 125	2 250	9 000
Techniciens 2	ETP	1,00	700	700	2,00	700	1 400	2,00	700	1 400	2,00	700	1 400	4 900
Total des dépenses de personnel			2 950	3 650		3 650		3 650		3 650			13 900	
Dépenses de fonctionnement														
<i>Acquisition de biens</i>														
Equipement de bureau	Par lot	2,00	250	500									500	
Carburant voiture	Par voiture				1,00	961	961	1,00	961	961	1,00	961	961	2 883
<i>Acquisition de services</i>														
Entretien voiture	Par voiture						1,00	375	375	1,00	375	375	750	
Electricité, téléphone, eau, etc.	Par lot	0,33	750	248	0,33	750	248	0,33	750	248	0,33	750	248	990
<i>Frais financiers</i>														
<i>Transferts</i>														
Total des dépenses de fonctionnement			748	1 208		1 583		1 583		1 583			5 123	
Dépenses d'investissement														
<i>Acquisition d'équipements</i>														
Véhicule 4x4	Par véhicule				1,00	50 000	50 000						50 000	
<i>Remboursement de capital</i>														
Total des dépenses d'investissement			0	50 000		0		0		0			50 000	
TOTAL DES DÉPENSES DE L'ACTIVITÉ			3 698	54 858		5 233		5 233		5 233			69 023	

Exercice 10: les intrants et les coûts d'une activité

- À partir du chronogramme réalisé, veuillez établir la liste des intrants et les coûts d'une activité
- Formez des équipes de 3-4 personnes
- Vous avez 45 minutes pour préparer le budget simplifié de votre activité

Le budget de la composante et du programme

- La ventilation par rubrique budgétaire des coûts d'une activité permettra d'agréger le coût de ces rubriques par composante sur trois ans
- Le coût des composantes par rubrique budgétaire pourra ensuite être agrégé par programme
 - Toujours en maintenant la présentation personnel, fonctionnement, investissement
- Une fois que le budget de chacun des programmes sera établi, l'agrégation de ces budgets devrait correspondre au budget du Ministère prévu à la Loi de Finances

Le budget de la composante

Budget de la composante Protéger les orphelins et enfants de la rue par activité

Activité	Rubrique	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Total
3.1.1 Promouvoir et régler les standards d'accueil	Dépenses de personnel	17 800	20 375	24 078	62 353
	Dépenses de fonctionnement	33 773	6 704	6 842	47 319
	Dépenses d'investissement	50 000	0	0	50 000
	TOTAL	101 673	27 079	30 921	159 672
3.1.2 Développer le réseau des centres d'accueil	Dépenses de personnel	41 825	107 265	167 947	317 037
	Dépenses de fonctionnement	155 613	353 825	503 657	1 013 095
	Dépenses d'investissement	250 000	2 500 000	1 500 000	4 250 000
	TOTAL	447 438	2 961 090	2 171 604	5 580 131
3.1.3 Améliorer les conditions nutritionnelles et la scolarisation	Dépenses de personnel	10 525	23 951	31 863	66 339
	Dépenses de fonctionnement	104 075	253 722	353 813	711 610
	Dépenses d'investissement	50 000	0	0	50 000
	TOTAL	164 600	277 673	385 675	827 948
Total de la composante	Dépenses de personnel	70 250	151 591	223 888	445 729
	Dépenses de fonctionnement	293 460	614 250	864 312	1 772 023
	Dépenses d'investissement	350 000	2 500 000	1 500 000	4 350 000
	Total	713 710	3 265 841	2 588 200	6 567 751

Le budget d'un programme

Budget du Programme Assurer la Protection de l'Enfance par composante

Composantes	Rubrique	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Total
3.1 Protéger les orphelins et les enfants de la rue	Dépenses de personnel	70 250	151 591	223 888	445 729
	Dépenses de fonctionnement	293 460	614 250	864 312	1 772 023
	Dépenses d'investissement	350 000	2 500 000	1 500 000	4 350 000
	TOTAL	713 710	3 265 841	2 588 200	6 567 751
3.2 Lutter contre l'exploitation des enfants	Dépenses de personnel	55 789	65 720	72 415	193 924
	Dépenses de fonctionnement	132 500	148 645	161 250	442 395
	Dépenses d'investissement	25 160	35 195	45 585	105 940
	TOTAL	213 449	249 560	279 250	742 259
3.3 Intervenir auprès des enfants en conflit avec la Loi	Dépenses de personnel	39 540	42 550	45 890	127 980
	Dépenses de fonctionnement	95 800	105 380	115 918	317 098
	Dépenses d'investissement	124 952	137 447	151 192	413 591
	TOTAL	260 292	285 377	313 000	858 669
Total du Programme	Dépenses de personnel	165 579	259 861	342 193	767 633
	Dépenses de fonctionnement	521 760	868 275	1 141 480	2 531 516
	Dépenses d'investissement	500 112	2 672 642	1 696 777	4 869 531
	Total	1 187 451	3 800 779	3 180 450	8 168 680

Le budget du CDSMT et de la LFI

- Le budget du CDSMT sera préparé selon une structure d'activités et où, pour chaque activité, les dépenses de personnel, fonctionnement et d'investissement seront précisées
- Ce niveau de détail et d'information permettra de s'assurer de la correspondance entre le budget du CDSMT et celui de la LFI
- En effet, malgré la présence d'un CDSMT, c'est le budget annuel prévu à la LFI qui permet de maintenir le contrôle politique et administratif de la dépense et d'assurer la mise en œuvre des interventions

Le budget du Ministère

Budget du Ministère de la Famille

Programmes	Rubrique	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Total
1 Administration Générale	Dépenses de personnel	178 160	187 068	196 421	561 649
	Dépenses de fonctionnement	258 450	271 373	284 941	814 764
	Dépenses d'investissement	379 920	412 949	461 235	1 254 095
	TOTAL	816 530	871 390	942 597	2 629 506
2 Promouvoir la Famille	Dépenses de personnel	98 961	103 899	109 093	311 943
	Dépenses de fonctionnement	164 945	173 087	181 742	519 674
	Dépenses d'investissement	58 085	64 830	72 500	195 395
	TOTAL	321 991	341 816	363 335	1 027 112
3 Assurer la protection des enfants	Dépenses de personnel	165 579	259 881	342 193	767 653
	Dépenses de fonctionnement	521 780	868 275	1 141 480	2 531 516
	Dépenses d'investissement	500 112	2 672 642	1 696 777	4 869 531
	TOTAL	1 187 471	3 800 799	3 180 450	8 168 696
4 Supporter les organisations féminines	Dépenses de personnel	128 415	134 836	141 578	404 829
	Dépenses de fonctionnement	195 410	205 181	215 440	616 036
	Dépenses d'investissement	112 165	125 415	130 925	368 505
	TOTAL	435 990	465 431	487 943	1 389 363
Budget total du Ministère	Dépenses de personnel	571 105	885 664	789 283	2 046 052
	Dépenses de fonctionnement	1 140 465	1 517 915	1 824 603	4 481 983
	Dépenses d'investissement	1 045 262	3 275 827	2 361 437	6 682 526
	Total	2 757 832	5 479 406	4 974 323	13 211 561

Formation de mise à niveau sur l'approche du CDSMT

Module 3 – Élaborer un CDSMT

Partie 4 - Préparer les fiches et le document de CDSMT

Objectifs du Module 3 – Partie 4

- Présenter les différentes fiches supportant la préparation du CDSMT:
 - Fiche d'activité
 - Fiche de composante
 - Fiche de programme
- Présenter le canevas du document de CDSMT

Les fiches et le document de CDSMT

- Une fois que les fiches de programmes, composantes et activités auront été complétées, l'essentiel du matériel nécessaire à la rédaction du document de CDSMT sera disponible
- Ces fiches formeront d'ailleurs un instrument très utile au moment de la planification de la mise en œuvre et du suivi et de l'évaluation

La fiche d'activité

Activité 1.1.1	(nom de l'activité)				
Unité responsable					
Description					
Résultats attendus	Année N-1	Année N	Année N+1	Année N+2	Année N+3
	Cible / réel	Cible / estimation	Cible	Cible	Cible
	Cible / réel	Cible / estimation	Cible	Cible	Cible
	Cible / réel	Cible / estimation	Cible	Cible	Cible
Moyens financiers					
Dépenses de personnel	Réel	Estimation /budget	Budget	Budget	Budget
Dépenses de fonctionnement	Réel	Estimation /budget	Budget	Budget	Budget
Dépenses d'investissement	Réel	Estimation /budget	Budget	Budget	Budget
Dépenses totales	Réel	Estimation /budget	Budget	Budget	Budget
Remarques et observations					

La fiche de composante

COMPOSANTE 1.1		(nom de la composante)				
UNITÉ RESPONSABLE						
DESCRIPTION :						
OBJECTIFS :		[énoncé de l'objectif spécifique]				
INDICATEURS DE PERFORMANCE :		Année N-1	Année N	Année N+1	Année N+2	Année N+3
Indicateur 1		Cible / réel	Cible / réel	Cible	Cible	Cible
Indicateur 2		Cible / réel	Cible / réel	Cible	Cible	Cible
Indicateur 3		Cible / réel	Cible / réel	Cible	Cible	Cible
MOYENS FINANCIERS :						
Dépenses de personnel		Réel	Estimations / budget	Budget	Budget	Budget
Dépenses de fonctionnement		Réel	Estimations / budget	Budget	Budget	Budget
Dépenses d'équipement		Réel	Estimations / budget	Budget	Budget	Budget
Dépenses totales		Réel	Estimations / budget	Budget	Budget	Budget
Description des principales activités						

La fiche de programme

PROGRAMME 1		(nom du programme)				
DESCRIPTION :		[brève description du programme et précision de l'unité responsable]				
OBJECTIFS :		[énoncé de l'objectif global]				
INDICATEURS DE RÉSULTAT :		Année N-1	Année N	Année N+1	Année N+2	Année N+3
Indicateur 1		Cible / réel	Cible / réel	Cible	Cible	Cible
Indicateur 2		Cible / réel	Cible / réel	Cible	Cible	Cible
Indicateur 3		Cible / réel	Cible / réel	Cible	Cible	Cible
MOYENS FINANCIERS :						
Dépenses de personnel		Réel	Estimations / budget	Budget	Budget	Budget
Dépenses de fonctionnement		Réel	Estimations / budget	Budget	Budget	Budget
Dépenses d'équipement		Réel	Estimations / budget	Budget	Budget	Budget
Dépenses totales		Estimations / budget		Budget	Budget	Budget
Description des principales composantes						

Le canevas d'un document de CDSMT

- La planification budgétaire d'un ministère / secteur
 - Le budget global
 - Le budget des programmes et composantes
- Mise en œuvre, suivi et évaluation
 - Le plan de travail du ministère / secteur
 - Le plan de suivi et évaluation
- Annexe: Information sur les activités

Formation de mise à niveau sur l'approche du CDSMT

Module 4 : Conduire la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la performance

Partie 1 – Élaborer le plan de travail ministériel

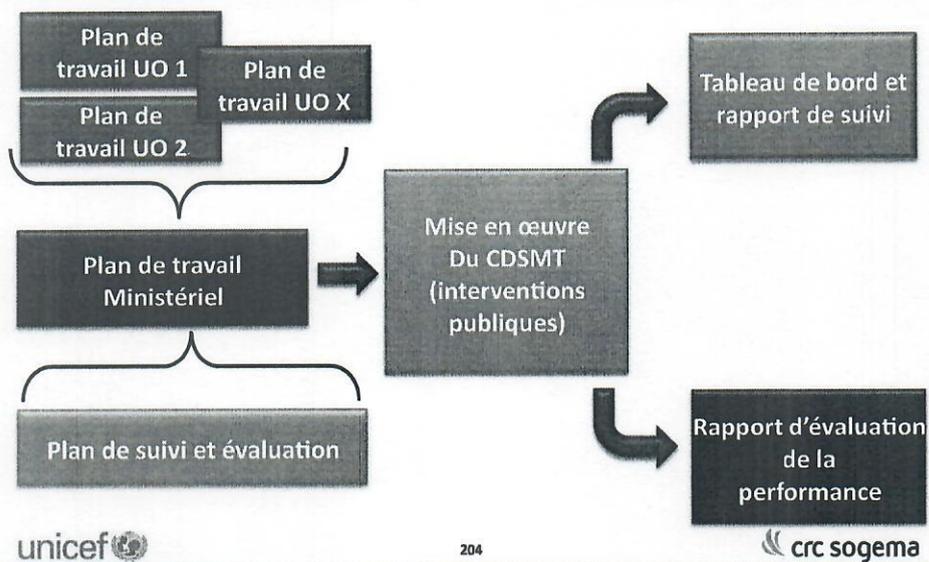
Pourquoi le suivi et évaluation?

- 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 oeuvre permet d'ajuster la planification en fonction des contraintes d'exécution, et l'évaluation permet d'ajuster les interventions futures

La mise en oeuvre et le suivi : les étapes

- Les principales étapes de la mise en oeuvre 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 domaines
 - Appliquer les instruments de suivi de la performance

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



204

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