



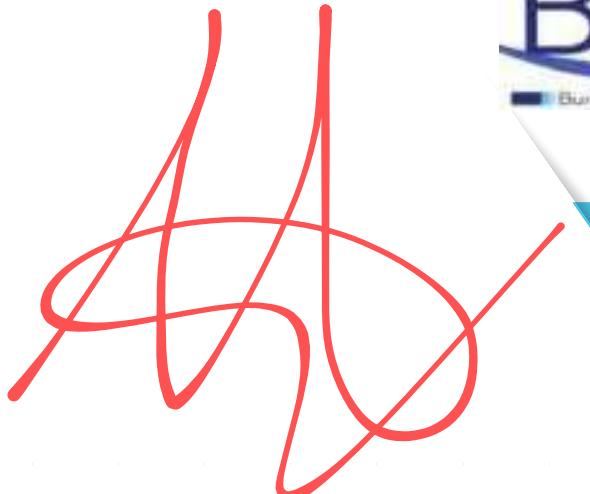
REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi

Présidence de la République

Secrétariat général

Bureau Organisation et Méthodes



GUIDE DU SUIVI ET EVALUATION AXES SUR LES RESULTATS

Septembre 2019



REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple-Un But-Une Foi

Présidence de la République

Secrétariat général

Bureau Organisation et Méthodes



GUIDE DU SUIVI ET EVALUATION AXES SUR LES RESULTATS

Septembre 2019

Sommaire

SOMMAIRE	2
LISTE DES FIGURES	4
LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES ABREVIATIONS	6
AVANT-PROPOS	7
MOT DU DIRECTEUR GENERAL DU BUREAU ORGANISATION ET METHODES	8
INTRODUCTION	9
PREMIERE PARTIE. GESTION AXEE SUR LES RESULTATS : ELEMENTS DE RAPPEL.....	11
CHAPITRE 1 : GESTION AXEE SUR LES RESULTATS : PHILOSOPHIE ET PRINCIPES	12
1.1. FONDEMENTS ET PHILOSOPHIE DE LA GAR	12
1.2. DES PRINCIPES DE LA GAR	12
1.2.1. Axer le dialogue sur les résultats	13
1.2.2. Aligner la programmation, le suivi et l'évaluation sur les résultats	13
1.2.3. Assurer la simplicité des méthodes de mesure et des rapports	13
1.2.4. Axer la gestion sur l'obtention des résultats	13
1.2.5. Utiliser l'information sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décision	13
CHAPITRE 2 : GESTION AXEE SUR LES RESULTATS : CONCEPTS ET DEMARCHE.....	15
2.1. DES CONCEPTS DE LA GAR	15
2.1.1. Du Résultat	15
2.1.2. De la Chaine de Résultats	15
2.1.3. De l'indicateur	17
2.1.4. De la performance	17
2.2. APERÇU SUR LA DEMARCHE GAR	22
2.2.1. Planification stratégique axée sur les résultats	22
2.2.2. La planification opérationnelle axée sur les résultats	23
2.2.3. Le suivi des résultats	23
2.2.4. L'évaluation des résultats	23
DEUXIEME PARTIE. PLANIFICATION AXEE SUR LES RESULTATS	25
CHAPITRE 1. LES INSTRUMENTS DE PLANIFICATION	26
1.1. Des documents de planification stratégique	26
1.1.1. De la stratégie nationale de développement	26
1.1.2. Du document de Programmation budgétaire et économique pluriannuelle	26
1.1.3. De la Lettre de politique sectorielle	26
1.2. Des documents de planification opérationnelle	27
1.2.1. Du document de programmation pluriannuelle des dépenses	27
1.2.2. Du Projet annuel de Performance (PAP)	28
1.2.3. Du plan de travail pluriannuel	29
TROISIEME PARTIE. SUIVI AXE SUR LES RESULTATS.....	31
CHAPITRE 1. SUIVI AXE SUR LES RESULTATS : DEFINITION ET OBJECTIFS, CADRE INSTITUTIONNEL ET OUTILS	32
1.1. Le suivi axé sur les résultats : définition et objectifs	32
1.1.1. Définition du suivi axé sur les résultats	32
1.1.2. Objectifs du suivi axé sur les résultats	32

1.2. Les outils du suivi axé sur les résultats	32
1.2.1. La chaîne de résultats	33
1.2.2. Le Cadre de mesure de rendement.....	33
1.2.3. De la matrice de suivi des intrants et des extrants.....	41
1.2.4. Du plan de suivi et évaluation.....	41
CHAPITRE 2. LES DIFFERENTES ETAPES POUR LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI ET D'EVALUATION.	42
2.1. Mise en place d'un dispositif suivi et évaluation	42
2.1.1. Portage institutionnel de la fonction suivi et évaluation.....	42
2.1.2. Elaboration d'outils d'animation du dispositif.....	42
2.1.3. Définition d'une charte encadrant les rapports entre les différents acteurs.....	43
2.2. De la collecte du traitement et de l'analyse des données	45
2.3. Du reporting et de la dissémination	46
QUATRIEME PARTIE. EVALUATION AXEE SUR LES RESULTATS	48
1.1. Définitions de l'évaluation	49
1.2. Des enjeux de l'évaluation	49
1.2.1. Efficacité des politiques publiques.....	50
1.2.2. Reddition des comptes	50
1.2.3. Amélioration de la programmation budgétaire	50
1.3. Des types d'évaluation	50
1.3.1. Les formes d'évaluation du point de vue du cycle du projet/programme	51
1.3.1.1. Evaluation ex-ante	51
1.3.1.2. Evaluation à mi-parcours	52
1.3.1.3. Evaluation finale	52
1.3.1.4. Evaluation ex-post.....	52
1.3.2. Les évaluations axées sur la finalité	52
1.3.2.1. Evaluation formative.....	52
1.3.2.2. Evaluation sommative.....	52
CHAPITRE 2. EVALUATION : ORGANISATION, DEMARCHE, UTILISATION DES RESULTATS	53
2.1. Organisation de la pratique de l'évaluation au Sénégal	53
2.1.1. Evaluation interne.....	53
2.1.3. Evaluation externe	54
2.2. Démarche et outils d'évaluation	54
2.2.1. Démarche de l'évaluation de la pertinence et de la cohérence :	54
2.2.2. Démarche d'évaluation du processus.....	55
2.2.3. Démarche d'évaluation des Résultats	55
2.3 Utilité des Résultats de l'évaluation	57
2.3.1. Exploitation des rapports d'évaluation	57
2.3.2. Diffusion des résultats d'évaluation.....	58

Liste des Figures

FIGURE 3: PRINCIPES DE LA GAR	14
FIGURE 4: CHAINE DE RESULTATS	16
FIGURE 5: CHAINE DE RESULTATS D'UNE INTERVENTION DANS LE SECTEUR DE L'EDUCATION	16
FIGURE 6: DEMARCHE DE PERFORMANCE DANS UN ORGANISME PUBLIC	18
FIGURE 7:LE TRIANGLE DE LA PERFORMANCE	19
FIGURE 8:FIGURE : SCHEMA D'UNE DEMARCHE DE PERFORMANCE, ADAPTE DU GUIDE DU ROYAUME DU MAROC SUR LA PERFORMANCE.	21
FIGURE 1: DIFFERENTES ETAPES D'UNE DEMARCHE DE GESTION AXEE SUR LES RESULTATS	22
FIGURE 9: DES DIFFERENTES PHASES DE LA PLANIFICATION EN GAR	27
FIGURE 10: DES COMPOSANTES DU DPPD	28
FIGURE 11: INTERRELATION ENTRE LES DOCUMENTS DE PLANIFICATION	30
FIGURE 1 : MODELE LOGIQUE SECTEUR DE L'EDUCATION	36
FIGURE 12: PRESENTATION DU CIRCUIT DE L'INFORMATION AU NIVEAU DU MPE	45
FIGURE 13: PANORAMA DE L'EVALUATION SUIVANT LE CYCLE D'UNE INTERVENTION	51
FIGURE 14: PROCESSUS D'EVALUATION EX-ANTE	51
FIGURE 15: ILLUSTRATION DE L'UTILITE DE L'EVALUATION	57

Liste des Tableaux

TABLEAU 2: DE LA STRUCTURE DU CADRE DE MESURE DE RESULTAT OU DE MESURE DE RESULTATS)	34
TABLEAU 3: SUPPORT DE L'ORGANISATION, DU TRAITEMENT ET DE L'ANALYSE DES DONNEES	44
TABLEAU 4: TYPOLOGIE DES RAPPORTS	46
TABLEAU 5: MATRICE D'EVALUATION DE LA QUALITE DES PROGRAMMES	55
TABLEAU 6: MATRICE D'EVALUATION DU PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE D'UN PROGRAMME/PROJET	55
TABLEAU 7: MATRICE DE SUIVI DES RESULTATS	56

Liste des abréviations

BOM	Bureau Organisation et Méthodes
BOS	Bureau opérationnel de Suivi du Plan Sénégal émergent
CASE	Cadre harmonisé de Suivi-évaluation des Politiques publiques
CEP	Cellule d'Etudes et de Planification
DPBEP	Document de Programmation budgétaire et économique pluriannuelle
DPPD	Document Programmation pluriannuelle des Dépenses
GAR	Gestion axée sur les résultats
LOLF	Loi organique relative aux Lois de Finances
PAP	Projet annuel de Performance
PSE	Plan Sénégal émergent
RAP	Rapport annuel de Performance
USERP	Unité de Suivi et d'Evaluation des Résultats prioritaires

Avant-propos

Ce guide s'adresse aux acteurs en charge du suivi et évaluation des politiques et programmes publics au niveau des départements ministériels.

Essentiellement basé sur l'expérience acquise par l'Unité de Suivi et d'Evaluation des Résultats prioritaires (USERP) du Bureau Organisation et Méthodes (BOM) dans l'accompagnement des secteurs prioritaires, il essaie de répondre le plus simplement possible aux problèmes et questions auxquels sont confrontés les ministères pour l'implantation du suivi et évaluation axés sur les résultats.

Sa vocation est d'être un document, le plus pratique possible, pour l'acquisition d'une démarche et des outils en vue de mettre en place un système sectoriel de suivi et évaluation.

Un groupe de travail, constitué de professionnels du suivi et évaluation possédant tous, une expérience de terrain, a été réuni pour le rédiger avec deux objectifs essentiels : harmoniser et optimiser les pratiques de suivi et évaluation.

Le présent document, fruit de ce travail de capitalisation, rappelle quelques principes de base de la gestion axée sur les résultats et donne des indications pour la mise en place d'un système sectoriel de suivi et évaluation (SSSE). Il comprend en outre, des outils pour harmoniser la démarche et le vocabulaire à utiliser.

Mot du Directeur général du Bureau Organisation et Méthodes

Le Sénégal s'est résolument inscrit dans une dynamique de transparence et de reddition des comptes dans la conduite des politiques publiques. L'adoption, au cours des dernières années, de dispositifs règlementaires aptes à améliorer la gestion des finances publiques en constituent une preuve éloquente.

Au demeurant, les principes de continuité, d'itération et de capitalisation d'expériences qui sous-tendent le suivi et l'évaluation de l'action publique obligent les parties prenantes de la chaîne de planification à une harmonisation des approches.

C'est dans cette optique que l'Unité de Suivi-Évaluation des Résultats prioritaires (USERP), en ancrage au BOM, instituée par arrêté présidentiel n°0017900 du 08 novembre 2013, a été créé. Elle vient répondre au défi de l'encadrement des Cellules d'Études et de Planification et/ou structures assimilées dans la mise en œuvre de leurs cadres de mesure de rendement.

Le présent guide, fruit d'un processus inclusif et participatif, se veut un outil pratique de renforcement de compétences en suivi-évaluation, qui rappelle au préalable les concepts de gestion et de planification axées sur les résultats.

Il me plaît également d'arrimer son élaboration à l'obligation qui s'impose à l'administration sénégalaise d'opérer un changement de paradigme, par une généralisation et une capitalisation des bonnes pratiques en matière de suivi et d'évaluation.

Je ne saurais terminer mon propos sans souligner l'esprit constructif qui a prévalu tout au long des travaux. En effet, la coordination des mécanismes et dispositifs de suivi-évaluation et de partage des résultats est assurée par un dispositif institutionnel qui fédère les entités telles que la Présidence de la République (BOM et BOS), le Secrétariat général du Gouvernement (BPE), le Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération (DGPPE et ANSD), le Ministère des Finances et du Budget (DGB) et les ministères sectoriels.

Je voudrais adresser mes sincères remerciements à l'ensemble des structures et personnes ressources qui ont contribué à la réalisation du document et invite tous les gestionnaires publics à se l'approprier, comme outil d'aide à la prise de décision.

Qu'il me soit enfin permis de remercier également la Banque mondiale, à travers le Projet d'Appui à la Réforme des Finances (PARF) piloté par le Ministère des Finances et du Budget, pour son appui à la réalisation des activités de l'USERP et du guide de suivi et d'évaluation axé sur les résultats.

Ibrahima NDIAYE

Introduction

Les fonctions de suivi et d'évaluation occupent une place de choix dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques. En effet, au-delà de leur contribution à l'amélioration de l'efficacité des politiques publiques, elles constituent des outils importants d'aide à la prise de décision et d'alignement de l'action publique sur les préoccupations des populations.

Le Gouvernement du Sénégal conscient de ces enjeux s'est engagé dans un vaste chantier d'institutionnalisation du suivi et de l'évaluation pour mesurer la performance de l'action publique, conformément à la philosophie générale de la loi organique n° 2011-15 du 8 juillet 2011, relative aux lois de finance et à l'esprit de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide publique au développement.

Cette volonté du Gouvernement d'institutionnaliser le suivi et l'évaluation s'est traduite par la mise en place du Bureau opérationnel de Suivi (BOS) du Plan Sénégal émergent (PSE), du Cadre harmonisé de Suivi-évaluation des Politiques publiques (CASE) et des Cellules d'Etudes et de Planification (CEP) au sein des départements ministériels, entre autres mesures.

Ainsi, relativement à sa mission de promotion de la culture de résultats et de positionnement des fonctions suivi et évaluation, comme leviers d'amélioration de l'efficacité des projets/programmes publics, le Bureau Organisation et Méthodes, à travers l'Unité de Suivi et d'Evaluation des Résultats prioritaires (USERP) et avec le soutien de la Banque mondiale, a développé pour certains secteurs des outils de suivi et de mesure de performance.

Ces outils, quoiqu'utiles et pertinents, gagneraient à être implantés dans tous les secteurs pour permettre à l'Administration, d'une part, de relever les défis inhérents à la construction d'une économie émergente et, d'autre part, d'adresser les enjeux des Objectifs de Développement durable (ODD).

L'amélioration de l'efficacité des stratégies sectorielles en constitue le principal enjeu.

Le présent guide, qui se veut un référentiel didactique d'instauration de la culture de suivi et de l'évaluation destiné aux directions techniques et acteurs investis d'une mission de planification, de suivi, d'évaluation, apporte une réponse à cet important défi.

Il poursuit, à cet effet, un objectif de renforcement des capacités des ministères en gestion axée sur les résultats et en suivi et en mesure de la performance, grâce notamment à l'harmonisation des méthodes, démarches, outils et supports.

Le guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats est structuré autour de quatre axes :

- généralités sur la gestion axée sur les résultats ;
- rappels des instruments de la planification axée sur les résultats ;
- suivi axé sur les résultats : définitions, objectifs, cadre institutionnel et outils ;
- évaluation axée sur les résultats.

Première partie

GESTION AXEE SUR LES RESULTATS : ELEMENTS DE RAPPEL

Chapitre 1 : Gestion axée sur les Résultats : philosophie et principes

Ce chapitre rappelle les fondements et la philosophie qui sous-tendent la Gestion axée sur les Résultats (GAR) qui constitue désormais le fil conducteur de la nouvelle gestion publique au Sénégal.

La GAR est une approche de gestion centrée sur la production de résultats descriptibles, mesurables et découlant d'une relation de cause à effet.

Elle poursuit un objectif d'optimisation de l'allocation des ressources budgétaires, et d'amélioration continue des services rendus aux usagers du service public.

1.1. Fondements et philosophie de la GAR

Les fondements et la philosophie de la GAR s'articulent autour des orientations suivantes :

- ▣ l'adéquation permanente de l'offre de service aux attentes des populations (usagers-contribuables-citoyens) qui nécessite une implication des parties prenantes dans la planification à court et moyen terme ;
- ▣ la mesure de la performance de l'action publique et la reddition des comptes avec la mise en place de dispositif de suivi-évaluation et l'adoption d'instruments de reporting pour informer les parties prenantes (populations, partenaires) sur l'utilisation des ressources publiques ;
- ▣ le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats avec l'avènement des budgets programmes indiquant les résultats à atteindre, les indicateurs pour les mesurer et les ressources à mobiliser pour le financement des activités y afférentes ;
- ▣ la responsabilisation et l'autonomisation des gestionnaires dans le pilotage des projets ou programmes avec l'assouplissement des règles de gestion, l'allègement du contrôle et l'instauration du dialogue de gestion.

1.2. Des principes de la GAR

Dans le cadre du présent guide, l'acception qui est donnée du principe est « *une généralisation qui est acceptée de tous et qui peut servir de fondement à une action ou à un raisonnement donné.* »¹

Cinq (5) principes interdépendants constituent le socle d'une démarche de Gestion axée sur les Résultats (GAR). Ils ont été définis lors de la deuxième Table ronde internationale sur la gestion axée sur les résultats qui s'est tenue à Marrakech en 2004. Ils constituent des facteurs clés de succès d'une démarche de gestion axée sur les résultats.

¹ La GRD- Des principes à l'action : Document de référence sur les bonnes pratiques émergentes, OCDE/Banque mondiale.

1.2.1. Axer le dialogue sur les résultats

Ce principe signifie que pendant tout le processus allant de la planification à la reddition des comptes, le dialogue entre les parties prenantes doit être de mise et orienté vers les résultats de développement escomptés. Le respect de ce principe se traduit, également, par une implication des parties dans le processus de planification, de suivi et d'évaluation.

1.2.2. Aligner la programmation, le suivi et l'évaluation sur les résultats

Ce principe invite les gestionnaires publics à se focaliser sur les résultats de développement lors de la programmation budgétaire et de la mise en place des dispositifs de suivi et d'évaluation.

Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats, cristallisé par l'adoption du budget programme et l'élaboration de la loi de finances initiale sur la base du Document de Programmation budgétaire et économique pluriannuelle, est une illustration de la mise en œuvre de ce principe dans l'Administration publique sénégalaise.

1.2.3. Assurer la simplicité des méthodes de mesure et des rapports

La démarche de Gestion axée sur les résultats ne peut être conduite sans la mesure de la performance. Cela justifie toute l'importance accordée aux indicateurs qui permettent de juger du niveau d'atteinte des objectifs cibles.

C'est pourquoi le choix d'indicateurs pertinents, accessibles et réalistes est fortement recommandé. Dans le même sillage, les rapports de performance doivent être standardisés, concis et faciles à exploiter.

1.2.4. Axer la gestion sur l'obtention des résultats

Ce principe traduit clairement le changement de paradigme introduit par la GAR et qui repose sur le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats. Il invite les gestionnaires à se rapprocher davantage des bénéficiaires de l'action publique pour s'assurer que les résultats attendus des programmes correspondent à leurs préoccupations, notamment en terme de qualité de service, d'efficacité et d'efficience dans la gestion.

1.2.5. Utiliser l'information sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décision

La GAR promeut la transparence dans la gestion publique et l'apprentissage continu. C'est pourquoi, ce principe constitue la toile de fond de tout le processus de mise en œuvre de cette démarche et donne du sens à l'impératif d'évaluer les politiques publiques dans le but notamment de porter un jugement objectif sur leur pertinence et leurs impacts réels sur les bénéficiaires.

En définitive, il s'agit à travers ce principe, d'entretenir la boucle de la rétroaction qui caractérise la GAR et qui permet une mobilisation et un engagement de tous les acteurs vers la voie du progrès continu.

Figure 1: Principes de la GAR



Source : Document de référence sur la GRD, CAD / OCDE, 1^{re} édition.

Chapitre 2 : Gestion axée sur les résultats : concepts et démarche

Ce chapitre présente les concepts et outils de l'approche GAR, en vue de permettre notamment aux acteurs du suivi et aux lecteurs de se les approprier dans le cadre de la mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation.

2.1. Des concepts de la GAR

2.1.1. Du Résultat

Dans l'approche GAR, le résultat renvoie à « un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet ». Cette définition laisse apparaître deux notions essentielles : le changement et la causalité.

Le changement : il implique une transformation visible dans le groupe cible, dans l'organisation ou dans la société. Ce changement est analysé auprès des bénéficiaires de l'intervention et s'apprécie dans le temps, selon les modalités ci-après :

- ❖ Résultats immédiats (court terme) : changements de capacités ;
- ❖ Résultats intermédiaires (moyen terme) : changements de comportements, de pratiques, etc.
- ❖ Résultats ultimes (long terme) : changement d'état dans le sens de progrès, d'amélioration des conditions de vie.

La causalité : elle illustre le lien entre une action et les résultats qui en découlent. Cette causalité est exprimée dans la chaîne de résultats à travers un lien logique entre les activités, les extrants (produits ou services), les résultats immédiats, les résultats intermédiaires et le résultat ultime.

Trois caractéristiques essentielles sont à prendre en compte au moment de formuler un résultat :

- ❖ spécifique (objet du changement, groupe cible, etc.);
- ❖ mesurable (par des indicateurs) ;
- ❖ atteignable (de façon réaliste dans le temps).

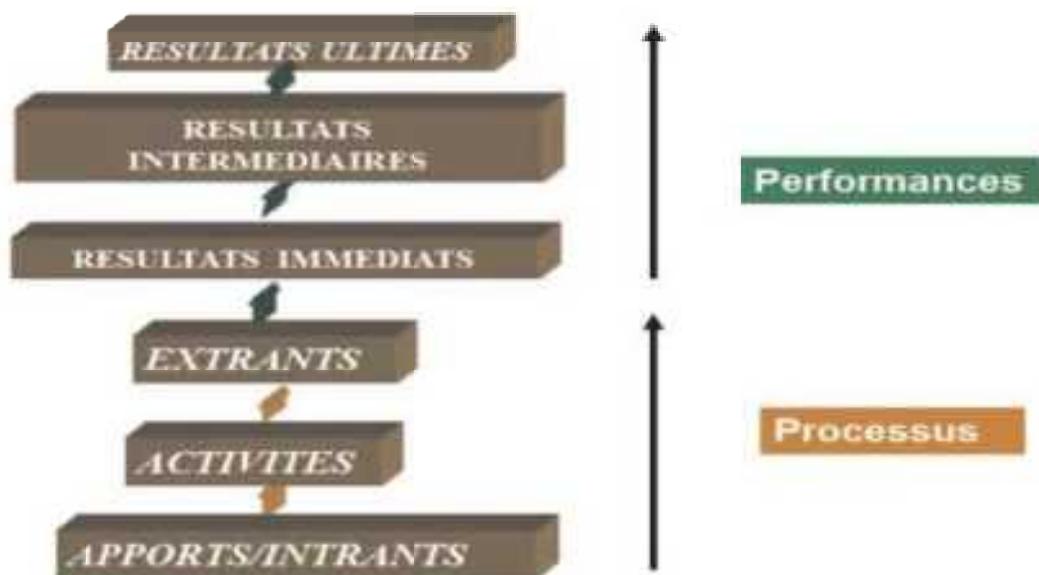
2.1.2. De la Chaine de Résultats

La chaîne de résultats établit la relation logique et la cohérence entre les activités, les extrants et les résultats d'une intervention de l'Etat ou de son démembrément.

Elle permet, en outre, d'appréhender ou d'interroger la pertinence des résultats attendus et cerner la cible ou le bénéficiaire de l'intervention.

Le graphique ci-dessous présente la structure de la chaîne de résultats et met en relief les échelons qui découlent des processus internes à l'organisation et ceux qui ont un impact sur les bénéficiaires et qui constituent, les véritables résultats de développement.

Figure 2: chaîne de résultats



Dans le secteur de l'éducation et de la formation, la matrice ci-après illustre le lien étroit entre les ressources, les activités et les extrants, d'une part, et la corrélation entre ces extrants et les résultats, d'autre part.

Figure 3: chaîne de résultats d'une intervention dans le secteur de l'éducation



2.1.3. De l'indicateur

L'indicateur est « une variable de nature quantitative ou qualitative ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme ».

Il permet sous ce rapport :

- de fixer des cibles traduisant les objectifs ;
- de mesurer les réalisations par rapport à ces cibles ;
- de comprendre et analyser ces réalisations ;
- d'orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance ;
- de nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- d'améliorer la reddition des comptes.

Dans la gestion axée sur les résultats, les indicateurs sont classés en quatre grandes catégories : les indicateurs d'intrants, les indicateurs d'activités, les indicateurs d'extrants et les indicateurs de résultats.

Au moment de l'élaboration des documents de planification stratégique, une attention particulière doit être accordée à la formulation correcte des indicateurs de résultats. En effet, cette formulation devra tenir compte des critères ci-après.

- **la validité** : l'indicateur mesure-t-il le résultat ?
- **la fiabilité** : est-ce une mesure uniforme dans le temps ?
- **la simplicité** : sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?
- **l'utilité** : l'information sera-t-elle utile à la prise de décisions et à l'apprentissage ;
- **l'abordabilité** : l'organisation dispose-t-elle des moyens pour recueillir l'information ?

Il est également important au moment d'élaborer des indicateurs de disposer des données de base (situation de référence) c'est-à-dire un niveau de mesure déjà établi à partir duquel il est possible d'évaluer les progrès réalisés par l'intervention.

2.1.4. De la performance

L'introduction de la Gestion axée sur les Résultats (GAR) dans la sphère publique place le pilotage de la performance au cœur de l'action publique. Dès lors, le concept de performance se trouve au centre du débat public et interpelle tous les acteurs de la gestion publique.

La performance d'un organisme qu'il soit public ou privé renvoie à « sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés »³. Elle implique, par conséquent, l'aménagement de dispositif pour son pilotage pour s'assurer de **l'efficacité socio-économique** de l'organisme, de **la qualité des services** qu'il délivre et de **l'efficience de la gestion**.

La performance d'une organisation ou d'un programme, dans le contexte de la gestion axée sur les résultats, s'apprécie à travers sa capacité à satisfaire les préoccupations des populations dans leur posture :

- de *citoyen* (**efficacité socio-économique**) ;
- *d'usager* (**qualité de service rendu**) ;
- de *contribuable* (**d'efficience de la gestion**)

Dans la mise en œuvre des budgets programmes, cette exigence d'apporter des réponses aux préoccupations des populations dans leur triple posture est illustrée par la matrice ci-dessous.

Figure 4: démarche de performance dans un organisme public

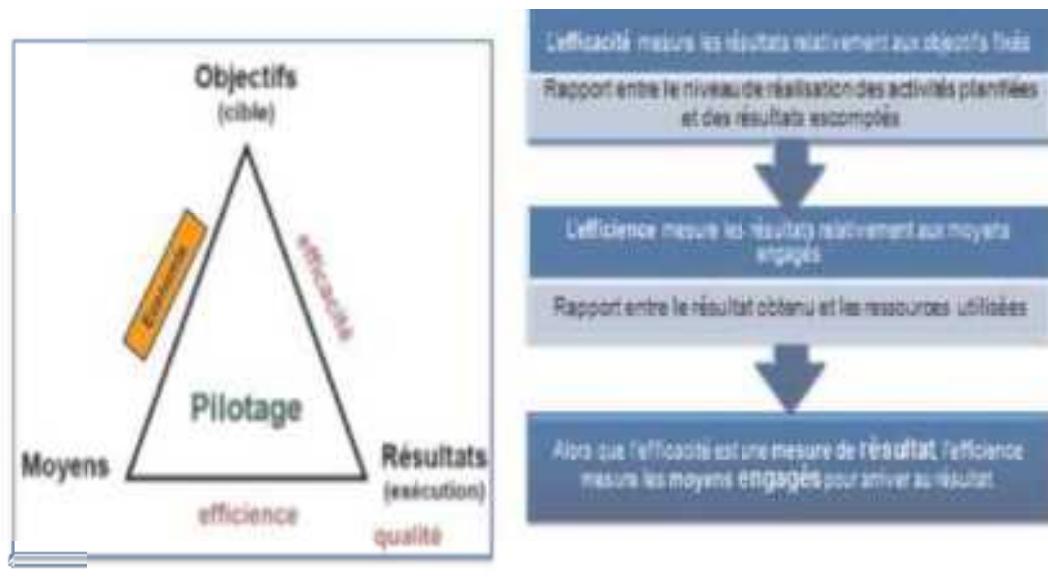
Type d'objectifs	Programme	Objectif	Indicateur
Pour le citoyen : l'efficacité socio-économique	Formations supérieures et recherches universitaires	Répondre aux besoins de qualification supérieure	Taux d'insertion professionnelle des jeunes diplômés 3 ans après leur sortie de formation initiale
Pour l'usager : la qualité de service	Actions en faveur des familles vulnérables	Lutter contre les situations de maltraitance des personnes vulnérables	Taux d'appels traités par le dispositif d'accueil téléphonique et de traitements des situations de mal traitance envers les enfants
Pour le contribuable : l'efficience de la gestion	Infrastructures et services de transports	Réaliser au meilleur coût les projets de desserte planifiés et moderniser efficacement les réseaux de transports	Coût kilométrique de construction des routes

Source : guide pratique de la LOLF. Comprendre le budget de l'Etat, édition juin 2012, page 27

³ Guide de la performance, Direction du Budget, Royaume du Maroc.

Le graphique qui suit présente la démarche de performance suivant une triade qui met en interaction les objectifs poursuivis, les résultats obtenus et les moyens engagés.

Figure 5: le triangle de la performance



Par ailleurs, en vue d'instituer et d'instaurer la culture de la performance dans l'administration, il est recommandé de passer par les étapes suivantes⁴ :

- formulation de la stratégie du ministère ;
- déclinaison de la stratégie en programmes ;
- définition de la stratégie des programmes ;
- fixation des objectifs par programme ;
- identification des indicateurs par programme permettant d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs ;
- élaboration des projets de performance pour s'engager sur des objectifs ;
- élaboration des rapports de performance pour rendre compte des progrès réalisés.

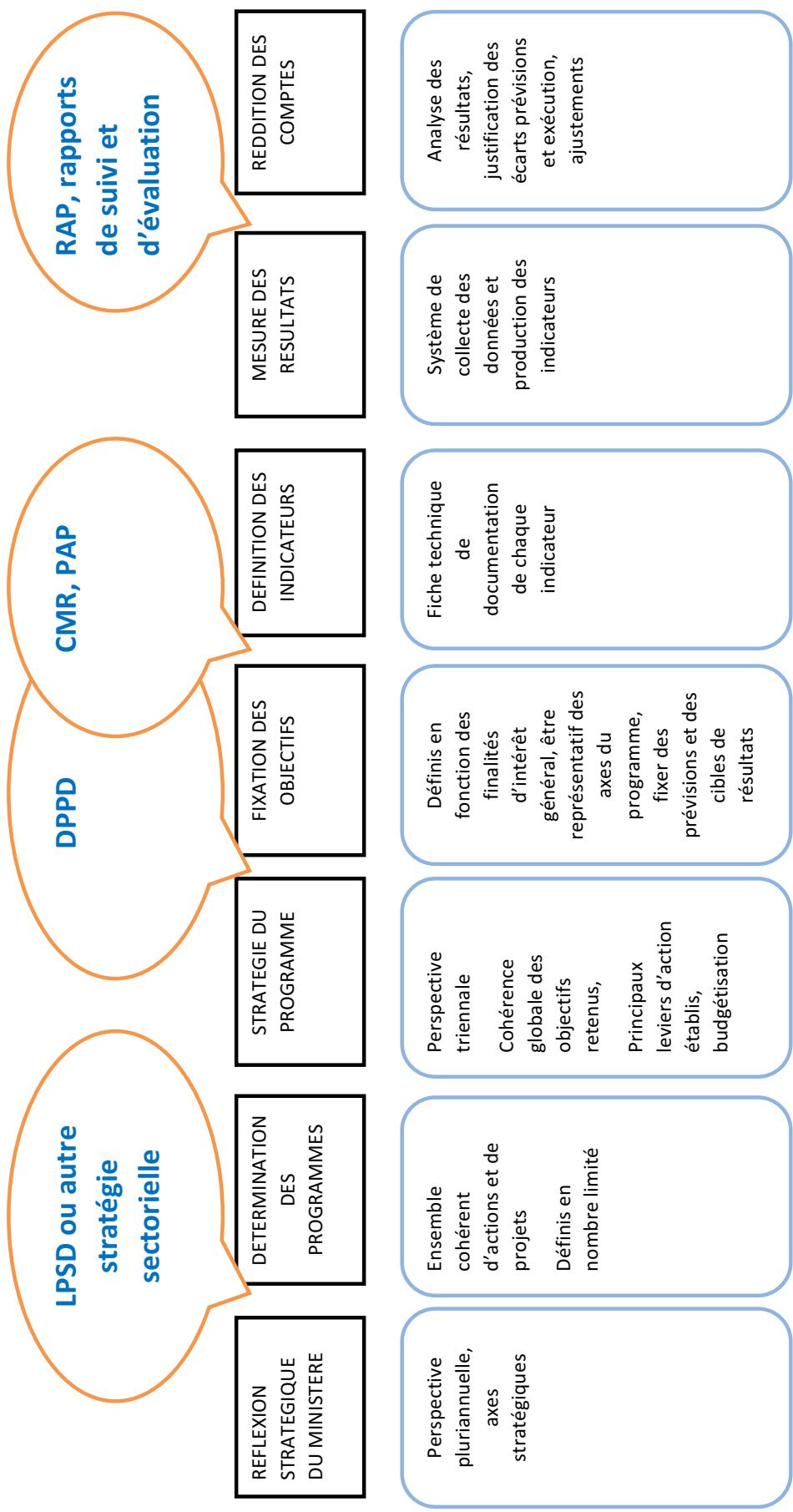
Ces différentes étapes de la démarche de performance permettent de satisfaire aux exigences de la GAR, avec notamment comme finalités:

- l'amélioration de l'**efficacité** et de l'**efficience** de la dépense publique et l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens;
- le renforcement de la **transparence** dans la gestion publique ;
- la **responsabilisation** accrue des gestionnaires publics.

⁴ Guide de la performance, Direction du Budget, Royaume du Maroc.

Le schéma ci-après permet de mieux refléter les étapes clés d'une dynamique de performance

Figure 6:Figure : Schéma d'une démarche de performance, adapté du guide du Royaume du Maroc sur la performance.



2.5. Aperçu sur la démarche GAR

L'implémentation de la Gestion axée sur les Résultats dans un organisme se fait de manière itérative à travers notamment quatre (4) étapes illustrées par le schéma ci-après.

Figure 7: Différentes étapes d'une démarche de gestion axée sur les résultats



2.5.1. Planification stratégique axée sur les résultats

L'élaboration d'un document de planification stratégique constitue un préalable à la mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats.

Au Sénégal, la Lettre de Politique sectorielle de Développement (LPSD) constitue le principal livrable du processus de planification stratégique axée sur les résultats au sein d'un département ministériel. Elle donne des informations pertinentes sur les défis du secteur et fournit aux plus hautes autorités et aux partenaires de l'Etat des indications sur la contribution du secteur dans la réalisation des objectifs de la politique de développement économique et social.

Sous ce rapport, l'alignement de la LPSD sur les enjeux et orientations stratégiques de la politique nationale de développement économique et social, le PSE en l'occurrence, est un critère de validation de premier rang.

Toutefois pour faciliter le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation à mi-parcours et final de la LPSD, il est fortement recommandé aux départements ministériels de disposer du modèle logique. Cet outil est indispensable dans le processus en ce sens qu'il permet d'apprécier, d'une part, la cohérence de la chaîne de résultats (Résultat ultime, résultats intermédiaires, résultats immédiats, extrants et activité) et, d'autre part, la pertinence et la qualité des indicateurs et outils de mesure de la performance du secteur.

2.5.2. La planification opérationnelle axée sur les résultats

Elle renvoie à une déclinaison opérationnelle de la stratégie sectorielle en un plan opérationnel dans un horizon temporel de trois ans. Ce plan opérationnel correspond au Document de Programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) qui fera l'objet d'une présentation spécifique dans le chapitre relatif à la présentation des instruments de planification opérationnelle.

2.5.3. Le suivi des résultats

L'Agence Luxembourg pour la Coopération au Développement définit le suivi comme « *un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, visant à fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués* »⁵.

Trois fonctions clés se dégagent partant de cette définition. Il s'agit :

- ➡ du pilotage ;
- ➡ de la reddition des comptes ;
- ➡ de l'apprentissage et la gestion des connaissances.

La prise en charge de ces fonctions par les départements ministériels, dans le cadre de la mise en œuvre de leur stratégie sectorielle, doit se faire par la mise en place d'un dispositif de suivi (organe, plan de suivi et outils) arrimé au cadre de performance (modèle logique/Projet annuel de Performance/Cadre de Mesure de Rendement).

2.5.4. L'évaluation des résultats

L'évaluation constitue la clé de voute de la mesure de la performance de l'action publique. En effet, elle permet aux parties prenantes de l'Administration d'apprécier la pertinence des choix dans l'allocation des ressources publiques, d'avoir des informations relatives à l'efficience de l'Administration et à la qualité du service public.

Par ailleurs, l'évaluation fournit aux autorités politiques des données pour améliorer la prise de décision et réorienter l'action publique.

L'évaluation peut revêtir plusieurs formes : ex-ante, mi-parcours, finale, ex-post, interne, externe.

Dans les départements ministériels, les Rapports annuels de Performance (RAP) des programmes budgétaires et ceux des structures placées sous contrôle ou sous tutelle constituent les documents de référence servant de support à l'évaluation du secteur.

⁵ La Gestion axée sur les résultats. Un exemple d'intégration de l'approche Gestion axée sur les Résultats (GAR) dans une planification de projet de type classique. 2009-2012. Page 6.

Si aujourd’hui, la pratique de l’évaluation des politiques et programmes publiques est très timide au Sénégal, il n’en demeure pas moins qu’elle devrait prendre davantage d’envergure dans les années à venir, notamment avec l’avènement du budget programme et l’élargissement des missions de l’Assemblée nationale et de la Cour des Comptes sur la question.

Deuxième partie

PLANIFICATION AXEE SUR LES RESULTATS

Chapitre 1. Les instruments de planification

Dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, la mise en place d'un dispositif efficace de suivi-évaluation est assujettie à l'existence d'un système de planification intégré. Il s'agit d'assurer la cohérence entre les différents documents de planification.

Au Sénégal, les instruments de planification peuvent être classés en deux grandes catégories : les instruments de planification stratégiques (PSE et DPBEP au niveau national et PSD au niveau ministériel ou sectoriel) et les instruments opérationnels de planification (DPPD, PAP, PTPA).

1.1. Des documents de planification stratégique

1.1.1. De la stratégie nationale de développement

Elle constitue le référentiel en matière de politique de développement économique et social d'un pays. Son élaboration se fait en référence au contexte de l'environnement international, régional et sous régional. Dans son contenu, elle identifie les défis ou obstacles au développement et propose des axes ou leviers de transformation structurelle. Au Sénégal, elle correspond actuellement au Plan Sénégal émergent conçu et décliné en plans d'actions prioritaires (PAP) sur un horizon de 5 ans.

1.1.2. Du document de Programmation budgétaire et économique pluriannuelle

Consacré par la Loi organique relative aux Lois de Finances (LOLF) n° 2011-15 du 8 juillet 2011, modifiée par la LOLF n° 2016-34 du 23 décembre 2016 en son article 51, le DPBEP sert de référence à l'élaboration de la Loi de finances de l'année.

Il porte sur une période minimale de trois (3) années. Le DPBEP fixe les priorités en matière de politique publique et présente l'évolution des ressources et des charges y afférentes.

Par ailleurs, le DPBEP établit le lien entre les stratégies de développement et le budget de l'Etat, et permet au Parlement, à travers un dialogue avec le Gouvernement communément appelé débat d'orientation budgétaire, d'apprécier les options stratégiques et les orientations budgétaires déclinées par celui-ci.

1.1.3. De la Lettre de politique sectorielle

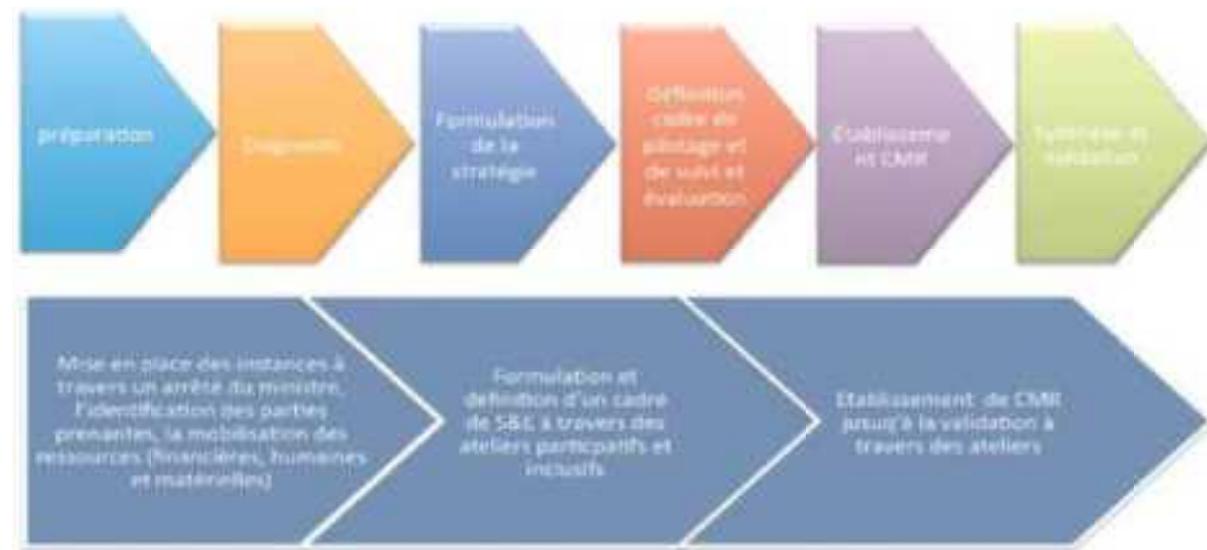
La lettre de politique sectorielle de développement (PSD) est le premier document de planification du département sectoriel, qui permet, d'une part, d'apprécier la contribution à l'atteinte des objectifs de la politique nationale de développement économique et sociale, et, d'autre part, de déterminer les orientations et résultats prioritaires du secteur.

Elle est élaborée suivant des phases bien identifiées par le Guide d'élaboration des Lettres de politique sectorielle de Développement. Il s'agit des phases de :

- ✓ Préparation ;
- ✓ Diagnostic ;
- ✓ Formulation de la stratégie ;
- ✓ Définition du cadre de pilotage et de suivi et évaluation ;
- ✓ Synthèse et validation.

Toutefois, une autre étape aussi essentielle **devrait intégrer systématiquement ce phasage : celle de l'élaboration du cadre de mesure de résultats**, à la suite du cadre de pilotage et de suivi et évaluation.

Figure 8: des différentes phases de la planification en GAR



L'opérationnalisation de la LPSD s'effectue à partir de programmes définis sur la base de ses orientations stratégiques.

Dans la déclinaison des orientations stratégiques (OS) en programme, il est recommandé de se limiter à deux programmes maximum par orientation stratégique pour mieux assurer la cohérence et l'articulation entre la LPSD et le DPPD, mais aussi pour faciliter la mise en œuvre le financement et le suivi-évaluation de ces programmes.

1.2. Des documents de planification opérationnelle

1.2.1. Du document de programmation pluriannuelle des dépenses

Aux termes de l'article 52 de la loi organique 2011-15 du 8 juillet 2011 relatives aux lois de finances, le DPPD prévoit, pour une période minimale de trois ans, à titre indicatif, l'évolution des crédits et des résultats attendus sur chaque programme en fonction des objectifs poursuivis.

Figure 9: Des composantes du DPPD

Introduction	Orientation stratégique	Programmation pluriannuelle efficacité	Difficultés et défis
<ul style="list-style-type: none"> place du secteur dans l'économie nationale notamment sa contribution au PIB, définit les modalités d'articulation des stratégies sectorielles avec les politiques nationales (PSE par exemple) et fait un résumé succinct des attributions du Ministère 	<ul style="list-style-type: none"> fait un diagnostic global du secteur qui repose sur une analyse SWOT (Forces, faiblesses, opportunités et menaces) et chaque orientation stratégique se décline en un et à des exceptions près 2 programmes 	<ul style="list-style-type: none"> présente les programmes, le cadre de performance (cadre de mesure de rendement) et l'évolution des dépenses sur une période N-1 à T+3 	<ul style="list-style-type: none"> Identification des difficultés/ contraintes Détermination des principaux défis à relever

Le format du cadre de mesure de résultats (CMR) proposé au niveau des LPSD devrait constituer également le cadre de performance des DPPD. C'est un élément déterminant en ce sens qu'il représente le point de départ devant mener à la mise en place d'un système efficace de suivi et évaluation axés sur les résultats.

1.2.2. Du Projet annuel de Performance (PAP)

Etabli pour chaque programme, le Projet annuel de performance fait partie des annexes explicatives qui accompagnent le **projet de loi de finances** (art. 45 de la LOLF 2011-15 du 08 juillet 2011). Il est préparé par le **responsable** ou gestionnaire du **programme**.

Il présente la stratégie, les objectifs et les indicateurs de performance de chacun des programmes. Il donne aussi des précisions sur les méthodes de renseignement des différents indicateurs de performance.

Les PAP qui couvrent toutes les dépenses du budget de l'État hors service de la dette sont organisés autour de trois volets : i) Présentation du programme et ses actions, ii) Présentation des objectifs et des indicateurs de performance du programme, iii) Justification des moyens du programme suivi d'annexes.

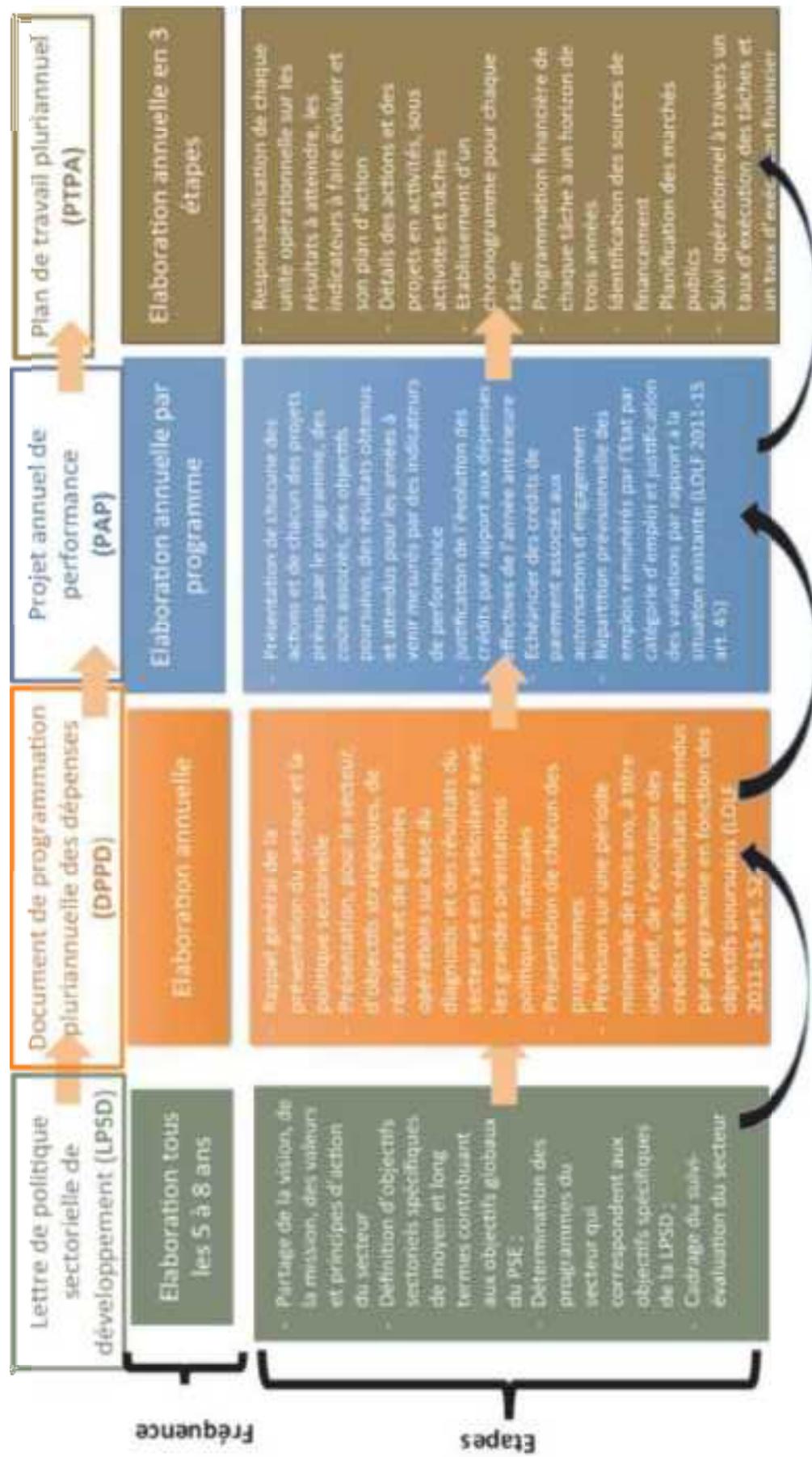
Le processus d'élaboration des PAP est itératif du fait qu'ils connaissent au moins quatre versions successives tout au long de la période de préparation de la loi de finances de l'année.

1.2.3. Du plan de travail pluriannuel

Planifié sur un horizon temporel de 3 ans, le PTPA détermine les responsabilités des différentes unités opérationnelles chargées de la mise en œuvre des projets/activités. C'est un instrument de planification des processus en cours (activités, sous-activités et tâches, marchés publics etc.) qui permet en définitive de lier les ressources aux résultats par une analyse comparative des taux d'exécution.

Il convient de s'assurer de l'articulation parfaite entre les différents documents qui permettent d'obtenir l'alignement stratégique et la cohérence d'ensemble des politiques publiques mises en œuvre. Le schéma ci-après permet de retracer les différentes interrelations entre les documents évoqués plus haut.

Figure 10: Interrelation entre les documents de planification



Troisième partie
SUIVI AXE SUR LES RESULTATS

Chapitre 1. Suivi axé sur les résultats : Définition et objectifs, cadre institutionnel et outils

Ce chapitre revient sur la définition, les objectifs du suivi axé sur les résultats, le cadre institutionnel dans le contexte du Sénégal et les outils.

1.1. Le suivi axé sur les résultats : définition et objectifs

1.1.1. Définition du suivi axé sur les résultats

Le suivi est un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement (intervention) en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints ou résultats réalisés et l'utilisation des fonds alloués. C'est donc un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations afin de mesurer les progrès d'une intervention au regard des résultats attendus.

1.1.2. Objectifs du suivi axé sur les résultats

Le suivi s'intéresse à l'efficacité de la mise en œuvre des projets et programmes. Il met l'accent sur le rythme d'exécution des activités, l'atteinte des objectifs fixés et la mobilisation des ressources financières.

Du point de vue de la finalité, il fournit aux gestionnaires des informations leur permettant d'améliorer la gestion quotidienne, la planification des activités et la programmation des ressources financières. Dans cette perspective, il convient utilement de se poser les questions suivantes.

- quel est le niveau d'utilisation des intrants/ressources ? Comment les intrants ont été utilisés ?
- quel est le niveau de mise en œuvre des activités ? comment les activités ont été conduites ?
- les produits/Extrants atteints sont-ils en adéquation avec ce qui a été planifiés ?
- sommes-nous sur la bonne voie ?
- les différents niveaux de résultats prévus seront-ils atteints ?
- quels sont les risques actuels et à venir à prendre en compte pour assurer l'atteinte des résultats ?
- quels sont les décisions à prendre pour les changements à apporter à l'exécution de la politique publique ?

1.2. Les outils du suivi axé sur les résultats

Le suivi d'une intervention publique s'adosse sur des outils conçus à partir de la stratégie et du cadre de performance. Dans l'approche GAR, le cadre logique, le

cadre de mesure de rendement, le plan de suivi, les matrices de suivi des activités et des extrants sont les principaux outils utilisés pour le suivi des programmes/projets.

1.2.1. La chaîne de résultats

La chaîne de résultats schématise la logique d'intervention. Elle permet d'appréhender la pertinence de l'intervention et la cohérence entre les résultats et les activités programmées.

1.2.2. Le Cadre de mesure de rendement

Il est élaboré à la suite de la conception du cadre logique. C'est un tableau qui présente une vue d'ensemble de la logique d'intervention, des indicateurs, de la situation de base (données de base), des cibles (objectifs), les sources de vérification de l'atteinte des objectifs, la méthode de collecte des données, la fréquence ou périodicité de la collecte et l'acteur responsable.

Tableau 1: De la structure du cadre de mesure de Résultat ou de mesure de résultats)

Résultats	Indicateurs	Données de base	cibles	Source de données	Méthode de collecte	Fréquence	Responsabilité
Résultat ultime							
Résultat intermédiaire 1.							
Résultat immédiat 1.1							
Extrant 1.1.1							
Extrant 1.1.2.							
Résultat intermédiaire 2							
Résultat immédiat 2.1							
Extrant 2.1.1							
Extrant 2.1.2							
Extrant 2.1.3							
Etc.							

Elaboration du CMR :

Le CMR comporte huit colonnes : résultats escomptés, indicateurs, données de base, cibles, sources des données, méthode de collecte des données, fréquence et responsabilité. Pour élaborer un CMR, il faut remplir chacune des colonnes avec exactitude. Ce travail exige un consensus au niveau des différentes parties prenantes et par conséquent la tenue d'un ou de plusieurs ateliers les réunissant est souvent nécessaire. Différentes activités peuvent être menées au cours de ces ateliers. Il s'agit notamment de la mise à niveau des participants, la construction de la logique d'intervention, la détermination des indicateurs, le choix des cibles, etc.

La mise à niveau des participants

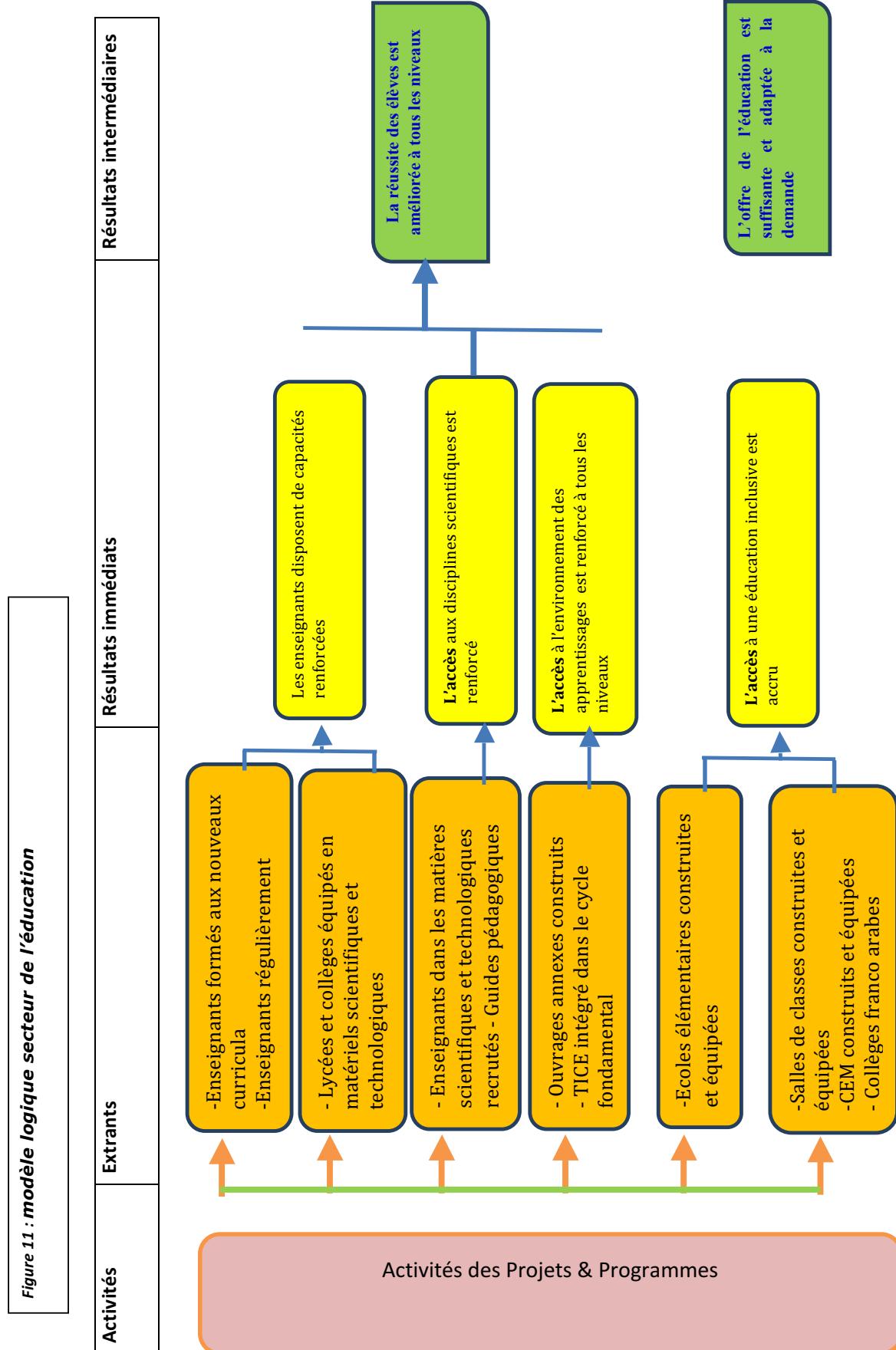
Les structures en charge du suivi et évaluation sont caractérisées par une forte mobilité de leurs agents. Aussi, il peut s'avérer nécessaire de mettre à profit ces ateliers pour une mise à niveau en Gestion Axée sur les Résultats des participants afin d'assurer une compréhension commune des concepts et une appropriation des outils.

La construction du modèle logique :

Le modèle logique est un outil pertinent qui présente de façon schématique les activités prévues dans le cadre d'une intervention ainsi que les effets attendus. Il permet d'apprécier la cohérence d'une politique ou d'un programme et d'expliquer les liens de causalité des différents niveaux de résultats. La co-construction du modèle logique par les parties prenantes est vivement recommandée car elle favorise l'appropriation de la politique par ces acteurs ainsi que la collaboration entre eux. On peut construire le modèle logique d'une PSD à partir d'une démarche articulée sur les opérations suivantes :

- formulation du résultat final à partir de la vision déclinée dans la PSD (ce travail peut être fait en plénière);
- détermination des résultats intermédiaires et immédiats ainsi que les extrants à partir du résultat final stabilisé (travail en groupe puis restitution en plénière) ;
- vérification de l'alignement stratégique (plénière).

Figure 11 : modèle logique secteur de l'éducation



➤ **La détermination des indicateurs :**

L'objectif premier du suivi est, non seulement, de disposer d'une photographie fiable de l'état du secteur mais aussi, de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre. Sous ce rapport, les indicateurs permettent d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs. Le choix des indicateurs est donc déterminant pour une bonne appréciation des performances du secteur. Aussi, la détermination des indicateurs est un exercice qui exige du temps et de l'application.

Les indicateurs diffèrent en premier lieu selon le type de résultat qu'ils mesurent. On a ainsi une « chaîne des indicateurs » composée d'indicateurs d'extrants, de résultats immédiats, de résultats intermédiaires, de résultats finaux.

Pour garantir un choix judicieux des indicateurs, leur détermination devrait être faite en travail de groupe. Il ne s'agit pas de retenir un indicateur dans chaque catégorie, mais de sélectionner l'indicateur ou la batterie de 2 ou 3 indicateurs qui permettent de mettre en exergue le résultat obtenu et de traduire le mieux possible, le cas échéant, le progrès réalisé. Pour s'assurer de la qualité d'un indicateur, il est suggéré de se poser les questions suivantes :

- est-ce que l'indicateur permet de bien montrer l'ampleur du changement ?
- les données sont-elles disponibles ? Sinon, quelles seraient les ressources et efforts requis ?

Un bon indicateur doit être :

- pertinent (spécifique et représentatif) ;
- pratique (compris par tous et les données existent) ;
- quantifiable (chiffré, fiable et vérifiable).

Si les indicateurs d'extrants sont souvent exprimés en valeur absolue (nombre de diplômés), il est recommandé d'exprimer les indicateurs de résultat sous la forme d'un pourcentage, beaucoup plus parlant pour les décideurs.

Il faut aussi privilégier l'usage d'indicateurs simples et éviter les indicateurs complexes, tels que les indicateurs composites qui sont en général obtenus en pondérant différentes variables.

Une fois identifiés, les indicateurs doivent être bien documentés, de manière à ce que l'on puisse analyser et interpréter leur signification en toute connaissance de cause. Dans cette perspective, chaque indicateur peut faire l'objet d'une fiche signalétique (annexe 2) explicitant ses conditions d'élaboration (mode de collecte des données de base, mode de calcul de l'indicateur, clés de lecture,) et désignant l'entité en charge de la collecte et de la centralisation des données. Un catalogue d'indicateurs peut aussi être stabilisé par secteur pour faciliter le suivi.

➤ **Le choix des cibles :**

Les cibles sont définies à tous les niveaux du CMR. Elles traduisent l'ambition portée par la politique ou le programme et permettent de calibrer la portée des progrès attendus. Elles sont principalement fixées à partir des informations tirées des documents stratégiques. Des cibles annuelles sont également fixées, traçant le

chemin annuel de la trajectoire du progrès. Ces cibles intermédiaires sont estimées en tenant compte de l'état de mise en œuvre, des ressources disponibles et du rythme souhaité pour les changements. Il est aussi nécessaire d'établir des cibles réalistes pour chaque indicateur de résultat ou d'extrant au regard des données de base déterminée.

Les cibles doivent être validées par les autorités du département ministériel concerné car elles traduisent les engagements pris par le secteur et les analyses sur les progrès réalisés par rapport aux cibles seront une indication utile pour la prise de décision.

D'autres éléments constitutifs du CMR

Après les travaux en atelier, le CMR peut être complété par une équipe coordonnée par la CEP et mise en place à cet effet. Cette équipe est chargée de renseigner les colonnes relatives à :

- **Données de base**

Elles décrivent la situation du secteur avant l'intervention. S'il existe des données historiques valables et surtout fiables, il est conseillé de les utiliser. Sinon, il va falloir les collecter, les reconstituer.

La valeur de base, la cible et l'accomplissement (résultat) sont différentes valeurs de l'indicateur à divers moments.

- **Source de données**

Il est fortement recommandé de mettre l'accent sur les sources existantes, afin d'optimiser la valeur des données existantes. Exemple : bénéficiaires, PTF, documents gouvernementaux, rapports de structures techniques (ANSD).

- **Méthode de collecte**

Le choix d'une méthode de collecte des données varie en fonction du type d'indicateur et des fins auxquelles l'information est recueillie. Elle varie aussi selon la fréquence à laquelle cette information sera recueillie. S'il y a possibilité d'opérer un choix entre plusieurs méthodes, il faudrait évaluer les avantages et inconvénients de chaque méthode à partir de critères (exactitude, difficulté, fiabilité, délai, caractère pratique, coût).

- **Responsable**

Il renvoie à l'acteur dont la responsabilité est engagée dans la collecte et la validation des données. Il est recommandé d'éviter toute ambiguïté dans sa désignation.

Extrait du CMR 2014/2017 du ministère en charge de l'enseignement supérieur

Résultat Prioritaire 1 : L'accès à l'enseignement supérieur est amélioré

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base (2013)	Cibles cumulatives				Responsables	Hypothèses critiques
			2014	2015	2016	2017		
Résultat prioritaire 1 : L'accès à l'enseignement supérieur est amélioré	Taux d'accès à l'enseignement supérieur (nombre d'étudiants pour 100 000 hbts)	906	1055	1137	1238	1317	DGES	la nouvelle carte universitaire est mise en place et l'Enseignement supérieur privé monte en puissance
Résultat immédiat 1.1 : Les capacités d'accueil des universités publiques existantes sont renforcées	Nombre de nouveaux bacheliers inscrits dans les universités publiques	23,000	28,285	29,870	31,578	33,385	MESR DGES	
Extrait 1.1.1 : Six (6) amphithéâtres, le rectorat de l'UCAD et le bâtiment de l'Office du baccalauréat réhabilités	nombre de bâtiments réhabilités	0	0	6	0	0	MESR ACBEP UCAD	les ressources inscrites dans le BCI sont sécurisées
Extrait 1.1.2 : Infrastructures universitaires : UGB, UT, UASZ et UADB finalisées	nombre de bâtiments finalisés	0	7	11	12	0	MESR ACBEP IES	les ressources inscrites dans le BCI sont sécurisées

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base (2013)	Cibles cumulatives				Responsables	Hypothèses critiques
			2014	2015	2016	2017		
Extrant 1.1.3 : Nouvelles infrastructures universitaires : UGB, UT, UASZ, UADB et EPT construites	nombre de nouvelles infrastructures construites et fonctionnelles	0	0	0	5	0	MESR ACBEP IES	les ressources inscrites dans le BCI sont sécurisées
Résultat immédiat 1.2 : L'accès à l'enseignement supérieur dans les domaines de l'agriculture, des mines, des TIC et du tourisme est amélioré	nombre d'étudiants inscrits en L1 et M1 dans les domaines de l'agriculture, des mines, des TIC et du tourisme	4,263	5,263	6,000	8,000	10,000	MESR IES	
	nombre de filières dans les domaines de l'agriculture, des mines, des TIC et du tourisme	19	19	21	30	35		
Extrant 1.2.1 : l'Université du Sine Saloum de Kaolack (USSK) construite	l'USSK est construite et fonctionnelle au moins sur les sites de Kaolack et de Fratick	non	non	oui	oui	oui	MESR	les modalités de financement et de réalisation du projet sont finalisées et endossées par le MEF

1.2.3. De la matrice de suivi des intrants et des extrants

Elle comporte des indicateurs d'extrants et d'activités, et met le curseur sur les responsables ou pilotes de chaque activité et de chaque extrant.

1.2.4. Du plan de suivi et évaluation

Il met l'accent sur les variables prioritaires à suivre, la collecte, le traitement et la transmission des données, le destinataire des données, le format et la périodicité du rapport.

De façon spécifique, le plan de suivi répond aux questions suivantes :

- qu'est-ce qui doit être suivi de façon prioritaire ?
- quelle est la périodicité du suivi ?
- à quel moment les données doivent être collectées, traitées, analysées et transmises ?
- quels sont la périodicité et le format des rapports ?
- qui sont les destinataires de l'information ?

Chapitre 2. Les différentes étapes pour la mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation.

Le système de suivi doit contribuer à la prise en charge des préoccupations relatives au pilotage des politiques et programmes sectoriels, et à la redevabilité. Par conséquent, il doit intégrer un dispositif performant capable d'alimenter les gestionnaires en informations, les plus fiables et précises possibles, afin de leur permettre d'améliorer l'efficacité des programmes et d'accomplir la reddition des comptes.

La portée du système de suivi se réfère à son échelle géographique et à son niveau de détail. Selon la nature des activités qu'il comprend et les compétences et ressources qu'il exige, le système de suivi axé sur les résultats peut être complexe ou relativement simple.

Pour qu'un système de suivi axé sur les résultats fonctionne de manière satisfaisante, il faut veiller aux opérations et processus ci-après : mise en place d'un dispositif de suivi et évaluation (i), organisation de la collecte et de la gestion des données (ii), analyse des données (iii) et diffusion de l'information (iv).

2.1. Mise en place d'un dispositif suivi et évaluation

La mise en place d'un dispositif de suivi et évaluation viable dépend de plusieurs facteurs. Cette sous-section présente, à titre indicatif, les fondamentaux d'un dispositif de suivi et évaluation dans le contexte d'un département ministériel.

2.1.1. Portage institutionnel de la fonction suivi et évaluation

Le portage institutionnel renvoie du point de vue organisationnel à la mise en place d'un organe ayant pour mission la coordination, le pilotage et l'animation du suivi et de l'évaluation.

Un intérêt particulier doit être accordé à cet organe, notamment en ce qui concerne la définition de ses missions et la délimitation de son champ d'intervention, le profil de son coordonnateur et de ses collaborateurs, son budget, son rattachement hiérarchique et la nature de ses relations avec les autres directions et services.

Dans le contexte d'un département ministériel, l'organe en charge du suivi et de l'évaluation devrait être rattaché au Secrétariat général.

2.1.2. Elaboration d'outils d'animation du dispositif

Le but du suivi et de l'évaluation est d'éclairer les décisions d'ordre opérationnel et stratégique au moyen de l'exploitation d'un flux constant de données et d'indicateurs fiables et pertinents.

Cette fonction assignée au suivi et à l'évaluation nécessite la mise en place d'outils spécifiques indiquant, d'une part, les procédures de traitement des données, l'identification des acteurs, les modalités de diffusion des données traitées et, d'autre part, l'élaboration d'une matrice de suivi des indicateurs, l'existence d'un manuel ou d'un plan de suivi évaluation et l'identification des informations utiles à la construction des indicateurs.

2.1.3. Définition d'une charte encadrant les rapports entre les différents acteurs

Au-delà du portage institutionnel et de l'existence d'une boîte à outils, le fonctionnement d'un dispositif de suivi et d'évaluation nécessite également un dialogue entre les acteurs engagés dans la planification et la mise en œuvre de la stratégie sectorielle. Une charte évoquant les rôles et responsabilités de chaque acteur permet d'encadrer et d'objectiver ce dialogue.

2.1. De l'organisation du circuit de l'information

L'organisation du circuit de l'information constitue un élément important du dispositif de suivi. Cette organisation se fait en deux grandes étapes :

- ***Etape 1 : Décrire l'organisation de la collecte, le traitement et l'analyse des données et des parties prenantes***

Cette étape détermine le protocole de la collecte, du traitement et de l'analyse des données, d'une part, et définit le rôle des parties prenantes impliquées, d'autre part. L'enjeu est de déterminer, pour chaque variable de la logique d'intervention ou chaîne de résultat, les données à collecter pour renseigner l'indicateur y afférent, les structures impliquées, la périodicité et le procédé de la collecte.

La fiche ci-dessous sert de support pour la collecte, le traitement et l'analyse des données.

Tableau 2: support de l'organisation, du traitement et de l'analyse des données

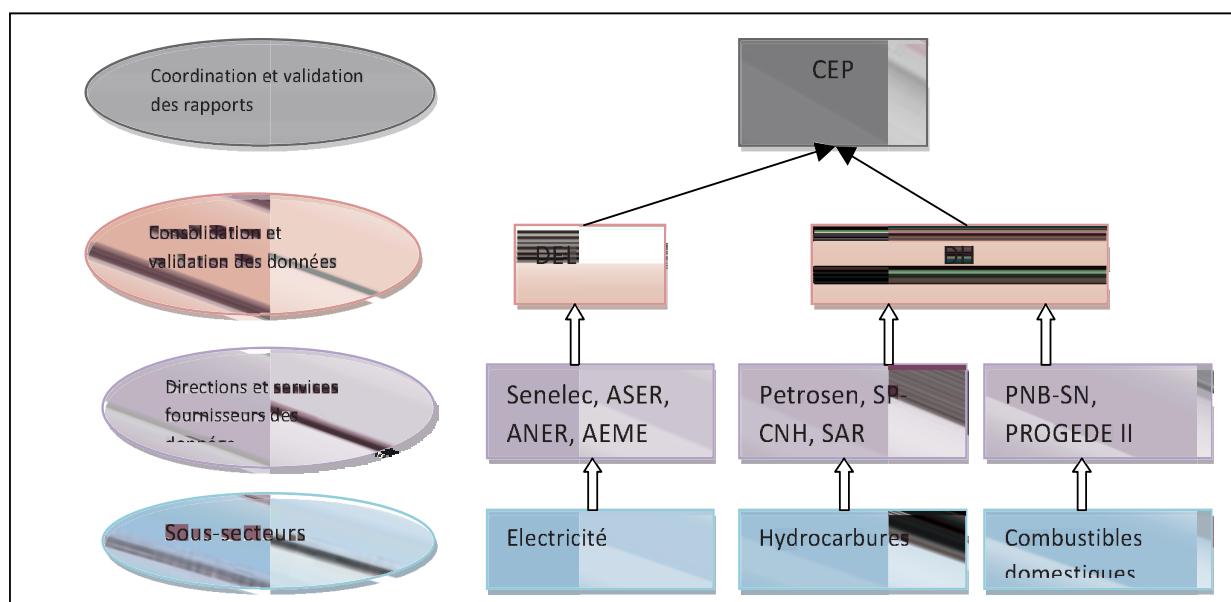
Résultats	Indicateurs	Données à collecter, traiter et analyser	Structures impliquées dans la collecte	Période de collecte	Observations
Résultat ultime					
Résultat intermédiaire 1.					
Résultat immédiat 1.1					
Extrant 1.1.1					
Extrant 1.1.2.					
Résultat intermédiaire 2					
Résultat immédiat 2.1					
Extrant 2.1.1					
Extrant 2.1.2					
Extrant 2.1.3					
Etc.					

- **Etape 2 : Décrire le circuit de l'information**

La description du circuit de l'information s'appuie sur une cartographie des services impliqués dans la mise en œuvre des projets et programmes du secteur ou du département ministériel.

Elle consiste à préciser les relations entre ces services en matière de collecte, de traitement et d'analyse des données sur la performance.

Figure 12: Présentation du circuit de l'information au niveau du MPE



2.2. De la collecte du traitement et de l'analyse des données

Le traitement et l'analyse des données sont du ressort des services ou directions techniques du ministère (Directions centrales, services déconcentrés et administrations placées sous-tutelle ou sous contrôle).

- **Etape 1 : Recenser les fournisseurs de l'information**

Il s'agit d'identifier les fournisseurs de l'information dans le secteur sur la base du tableau de demande d'information.

- **Etape 2 : Définir la périodicité de la collecte, du traitement, de l'analyse et de la transmission des données collectées.**
- **Etape 3 : Décrire pour les besoins exprimés, les procédures de collecte (établissement de protocole, de convention, de notes de services, de circulaires, etc.).**
- **Etape 4 : Rappeler le calendrier de transmission des données à la structure centralisatrice (CEP ou autres structures assimilées).**

2.3. Du reporting et de la dissémination

Le reporting et la dissémination des résultats constituent des moments forts du suivi et évaluation. Pour une bonne harmonisation de la démarche de rapportage il est important d'indiquer la démarche par laquelle le secteur passe pour établir les rapports. Les étapes suivantes doivent être respectées :

- ***Etape 1 : Décrire la procédure d'établissement du rapport***

Les membres du comité technique et du comité de pilotage de suivi et évaluation du secteur doivent s'accorder sur une procédure d'établissement des rapports. Le secteur définit de façon claire comment les différentes parties prenantes participent à la rédaction (établissement et transmission de sous rapports, compilation par les entités dédiées à cet effet...).

Tableau 3: typologie des rapports

Type de Rapport à établir	Entités impliquées dans l'établissement du rapport	Péodicité	Description du rôle et de la responsabilité de chaque entité
PTBA	Entités impliquées	Annuelle	
Rapports mensuels	Entités impliquées	Mensuelle	
Revue sectorielle	Entités impliquées	Annuelle	
Rapports d'activités trimestriels	Entités impliquées	4 fois par an	
Revue conjointe avec les PTF	Entités impliquées	Annuelle	

- ***Etape 2 : Décrire la procédure de partage et de validation du rapport***

Pour chaque rapport, le secteur doit déterminer la procédure de validation, qui présente ainsi :

- la conception du document de synthèse par une équipe désignée à cet effet (souvent la CEP ou la structure assimilée). Ce document de synthèse prend en compte les contributions des directions techniques, de la DAGE, des structures sous tutelle administrative, des services rattachés, des services déconcentrés et des services décentralisés ;
- la validation technique interne au niveau du ministère ;
- la validation externe avec des participants qui ne dépendent pas du ministère (souvent le ministère de l'économie et des finances et les parties prenantes concernées).

- *Etape 3 : Définir la procédure de diffusion du rapport*

Le rapport validé du secteur fait souvent l'objet d'une diffusion. Le secteur, après avoir pris en compte les observations formulées à l'étape de partage et de validation des documents, définit la procédure de diffusion qui prend en compte les éléments suivants :

- le public cible
- l'arbitrage sur les éléments à diffuser
- le format du rapport à diffuser
- le nombre d'exemplaires
- le type de diffusion (papier, électronique...).

Quatrième partie
**EVALUATION AXÉE SUR
LES RESULTATS**

Chapitre 1. Evaluation : définitions, enjeux et typologie

Au Sénégal, la pratique de l'évaluation est encore très timide. Plusieurs facteurs dont, notamment les faibles capacités en évaluation des ministères, l'insuffisance de ressources financières publiques dédiées à l'évaluation, la réticence qu'elle provoque auprès de certains décideurs, peuvent justifier cette situation.

Cependant, pour s'assurer que les politiques publiques sont bien orientées vers les attentes des bénéficiaires et garantir l'objectivité et l'utilité de la reddition des comptes faite par ceux qui ont en charge leur mise en œuvre, il est nécessaire de renforcer la place de l'évaluation dans le cycle de gestion publique.

Les réformes budgétaires et financières à travers la LOLF s'inscrivent dans cette perspective et devraient redonner de l'ampleur à l'évaluation. La loi organique permet en effet, de rendre l'action publique évaluable en inscrivant les dépenses publiques dans des programmes et actions assorties d'objectifs et d'indicateurs de performance.

Pour accompagner cette dynamique, le présent guide revisite les fondamentaux de l'évaluation, les conditions à réunir ainsi que les méthodes à appliquer pour assurer une évaluation utile des programmes.

1.1. Définitions de l'évaluation

Dans son sens général, l'évaluation consiste à **déterminer la valeur ou l'importance d'une chose** (Nouveau Petit Robert, 2011). Elle implique alors la définition de critères, de normes et de référentiels pour objectiver la mesure ou le jugement de la valeur.

Dans le contexte d'une politique publique ou d'une intervention de l'Etat, l'évaluation est définie comme une interrogation sur sa pertinence ainsi qu'une appréciation **systématique** et objective de son efficience, son efficacité, son impact, et la durabilité de ses résultats.

Selon l'OCDE, l'évaluation est « une **appréciation formelle et documentée** d'un programme, d'une politique ou d'une organisation à partir de **l'utilisation systématique d'une méthodologie d'analyse** et avec l'intention d'être aussi objectif que possible » (OECD, 1998 - Best Practice Guidelines for Evaluation)

L'évaluation permet donc de **construire un jugement** sur la valeur ajoutée d'une intervention.

1.2. Des enjeux de l'évaluation

L'évaluation de l'action publique a pour objectifs d'éclairer la décision, de rendre compte au citoyen de l'usage des fonds publics et, d'alimenter la réflexion et le débat public.

Au Sénégal avec la présentation du budget en programmes qui concourent à la réalisation des objectifs des politiques publiques, l'évaluation constitue un moyen approprié pour améliorer le pilotage de l'action publique. Les enjeux qu'elle adresse sont relatifs à l'efficacité des politiques publiques, à la reddition des comptes et la soutenabilité de la programmation budgétaire.

1.2.1. Efficacité des politiques publiques

L'évaluation vise l'amélioration de la conception et de la gestion des politiques publiques à travers une analyse des résultats des programmes. Elle apporte aux autorités publiques le feed-back nécessaire à la prise de décision. Intégrée au cycle de vie des politiques publiques, elle contribue fortement à l'amélioration de leur efficacité.

1.2.2. Reddition des comptes

La reddition des comptes est consacrée par la nouvelle gestion publique qui responsabilise et autonomise les gestionnaires publics et les invite à produire des Rapports annuels de Performance (RAP). Ces RAP constituent un support privilégié pour évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficience des programmes budgétaires.

La communication des résultats d'évaluation des programmes à l'Assemblée nationale contribue à la promotion de la reddition des comptes et de la transparence dans la conduite des politiques publiques.

Par ailleurs ces résultats vont enrichir les débats entre l'Exécutif et le Légitif, et occasionner des réformes de rationalisation ou de modernisation de l'action administrative.

1.2.3. Amélioration de la programmation budgétaire

L'évaluation est une source importante d'informations sur la performance, laquelle constitue le fondement même de la budgétisation axée sur les résultats.

Les résultats de l'évaluation éclairent les décideurs sur la pertinence des choix budgétaires (DPBE) et des interventions de l'Etat (Programmes budgétaires).

Elle permet, sous ce rapport, d'améliorer à terme la qualité de la programmation pluriannuelle des ressources et des dépenses, d'une part, et des programmes budgétaires arrêtés par le Chef du Gouvernement.

1.3. Des types d'évaluation

L'évaluation peut revêtir plusieurs formes classées suivant le cycle de l'intervention (politique, programme, projet), la finalité et l'acteur chargé de la réalisation de l'évaluation.

1.3.1. Les formes d'évaluation du point de vue du cycle du projet/programme

Relativement aux étapes du cycle de l'intervention, l'on distingue quatre types ou formes d'évaluation. Il s'agit de l'évaluation ex-ante, de l'évaluation à mi-parcours, de l'évaluation finale et de l'évaluation ex-post.

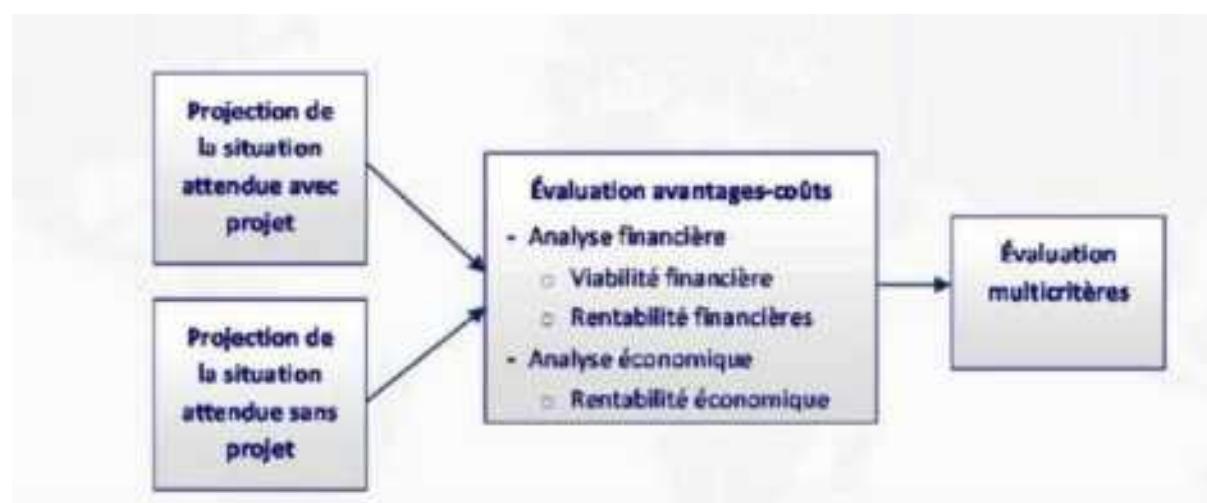
Figure 13: Panorama de l'évaluation suivant le cycle d'une intervention



1.3.1.1. Evaluation ex-ante

Elle renvoie au processus d'évaluation menant à une décision d'acceptation d'une intervention publique et à son intégration dans les projets/programmes prioritaires. Elle permet de s'assurer de la pertinence de l'intervention et de sa viabilité.

Figure 14: processus d'évaluation ex-ante



Source : Guide d'évaluation de projets/programmes selon la méthode avantages-coûts, IDEA 2015

1.3.1.2. Evaluation à mi-parcours

Elle est conduite au cours de la mise en œuvre du programme. Elle permet de suivre et, éventuellement, de réorienter l'action.

1.3.1.3. Evaluation finale

Elle est réalisée juste après l'achèvement de l'intervention. Elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme, en accordant une attention particulière à la durabilité des bénéfices produits et à la rentabilité de l'intervention en termes aussi bien économiques que sociaux. Elle pose les questions suivantes :

- quelle est l'efficacité du programme?
- est-ce que la mise en œuvre pourrait être modifiée?

1.3.1.4. Evaluation ex-post

Elle se situe nettement après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (impacts). Le but est d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier la durabilité des effets et des impacts, et de tirer des conclusions qui pourront être généralisées à d'autres actions de développement.

1.3.2. Les évaluations axées sur la finalité

L'on distingue dans ce cadre deux types d'évaluation : l'évaluation formative et l'évaluation sommative.

1.3.2.1. Evaluation formative

L'accent est mis sur l'analyse de la mise en œuvre du programme. C'est pourquoi, elle s'intéresse au processus et poursuit un objectif d'amélioration de la mise en œuvre. On parle dans ce cas d'évaluation de la mise œuvre.

1.3.2.2. Evaluation sommative

Elle permet d'analyser l'efficacité du programme, à travers une évaluation des résultats. Elle s'intéresse, à cet effet, au rapport objectifs et résultats.

Chapitre 2. Evaluation : organisation, démarche, utilisation des résultats

L'évaluation de l'action publique a notamment comme finalités d'apporter des connaissances pour aider à la décision et éclairer le débat démocratique. Elle peut porter sur la logique d'intervention du programme (Evaluation préalable), sur sa mise en œuvre (évaluation des processus) ou sur ses résultats (Evaluation des résultats).

Ce chapitre revient sur l'organisation de la pratique évaluative dans le contexte de l'Administration sénégalaise et préconise une démarche et des outils d'évaluation de la pertinence, des processus et de l'efficacité des programmes/projets.

2.1. Organisation de la pratique de l'évaluation au Sénégal

L'évaluation de programme répond le plus souvent à une interrogation de fond suscitée par le suivi de la performance. Elle peut être organisée à deux niveaux :

- au niveau de l'Exécutif : évaluation interne
- au niveau politique : évaluation externe

2.1.1. Evaluation interne

Cette évaluation initiée par les services de l'Exécutif porte généralement sur la logique d'intervention (pertinence et cohérence) ou sur sa performance (Economie, efficacité, efficience, impact, durabilité), et/ou satisfaction des bénéficiaires.

Elle consiste en la collecte et l'analyse de données relatives à un programme en vue d'aider à la prise de décisions concernant le programme lui-même ou les moyens de sa mise en œuvre.

Elle vise à :

- apprécier les niveaux de performance réalisés et aider à la prise de décision;
- examiner les relations causales entre le programme et les résultats obtenus ;
- communiquer sur la performance de l'intervention (pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité, etc.) ;
- fournir des enseignements pour améliorer le cycle de planification et de budgétisation.

Elle peut être réalisée par le service qui met en œuvre le programme. Il s'agit alors d'une autoévaluation. Elle peut être aussi conduite par une structure de l'ordre administratif ayant un mandat évaluatif (IGE, IGF, mission, comité ou cellule d'évaluation...)

2.1.3. Evaluation externe

L'évaluation externe des programmes est du domaine de compétence de l'Assemblée nationale et de la Cour des Comptes. La dernière révision constitutionnelle place en effet, l'évaluation des politiques publiques au cœur du contrôle parlementaire.

La LOLF offre déjà l'opportunité à l'Assemblée nationale de recevoir des informations sur les performances (économie, efficience et efficacité) des programmes budgétaires et sur le niveau d'exécution du budget autorisé à travers la loi de finance de l'année. Elle élargit aussi, les compétences de la Cour des Comptes qui est désormais habilitée à contrôler les résultats des programmes et en évaluer l'efficacité, l'économie et l'efficience.

2.2. Démarche et outils d'évaluation

Les outils d'évaluation varient en fonction du centre d'intérêt investi. En effet, selon qu'on soit en évaluation de la pertinence, du processus ou des résultats, l'évaluateur utilise des outils distincts mais fortement complémentaires.

2.2.1. Démarche de l'évaluation de la pertinence et de la cohérence :

Elle a pour objet d'analyser la pertinence et la cohérence du programme. Elle est nécessaire à l'alignement stratégique des programmes par rapport aux politiques nationale et sectorielle ainsi qu'à la qualité et la cohérence de leur cadre de performance.

Elle prend les allures d'une évaluation préalable ex-ante et doit être effectuée de façon systématique pour chaque programme, d'abord, par le ministère concerné, ensuite par un comité interministériel d'examen des programmes mis en place à cet effet.

C'est une évaluation qui étudie « la raison d'être » du programme et sa conception afin de porter un jugement sur sa pertinence, sa cohérence et anticiper sur son efficacité. Il s'agit essentiellement de juger de l'utilité du programme et de la clarté de sa logique d'intervention notamment à travers ces questions :

- dans quelle mesure les objectifs poursuivis par le programme sont-ils en adéquation avec les priorités du secteur ?
- les moyens prévus sont-ils appropriés ?
- comment le programme est censé réaliser les résultats recherchés ?

Il s'agit d'une évaluation sommaire qui permet de s'assurer de la qualité du programme en termes de pertinence et de cohérence à partir de critères prédéfinis (alignement stratégique, qualité du cadre de performance...). L'évaluation se limite souvent à une analyse documentaire.

Tableau 4: Matrice d'évaluation de la qualité des programmes

Objectifs visés	Acteurs	Modalité
Veiller à la qualité et à la cohérence des cadres de performance	- Ministère - Comité d'examen et de Contrôle de la qualité des Programmes	- Evaluation sommaire

2.2.2. Démarche d'évaluation du processus

Cette évaluation qui porte sur la mise en œuvre vise à améliorer les performances du programme. La mise en œuvre concrète d'un programme peut influer fortement sur son efficacité. Aussi, cette évaluation, en apportant un feed-back sur la mise en œuvre du programme, permet de tirer des enseignements utiles, d'identifier les facteurs de succès et d'échec afin de proposer des mesures correctives pour renforcer les performances du programme. Elle permet d'assurer un usage efficace des ressources publiques.

Tableau 5: matrice d'évaluation du processus de mise en œuvre d'un programme/projet

Objectifs visés	Acteurs	Modalité
Analyser l'allocation et l'utilisation des ressources;	- Ministère	Evaluation indépendante (gestion de la commande ⁶)
	-Corps de contrôle	A définir

2.2.3. Démarche d'évaluation des Résultats

L'évaluation des résultats permet d'apprécier les résultats d'un programme sur la base de critères explicites. Elle indique dans quelle mesure – et pourquoi une intervention publique a, ou non, atteint ses objectifs et, ou non, les impacts escomptés sur les bénéficiaires visés. Elle peut s'intéresser à voir si les résultats obtenus sont attribuables au programme.

En fonction des questions d'évaluation, elle peut s'intéresser à plusieurs types de mesures :

- pertinence : mesure dans laquelle le programme conserve sa pertinence pour les priorités du Ministère ;

⁶ Détailler les différentes étapes partant de la rédaction des TDR

- efficacité : mesure dans laquelle le programme atteint ses objectifs dans les limites du budget sans avoir d'importantes retombées indésirables ;
- efficience : mesure dans laquelle le programme fait appel à la méthode la plus appropriée et la plus économique pour atteindre ses objectifs ;
- impact : mesure dans laquelle le programme a contribué à l'atteinte des objectifs socio-économiques.

Tableau 6: matrice de suivi des résultats

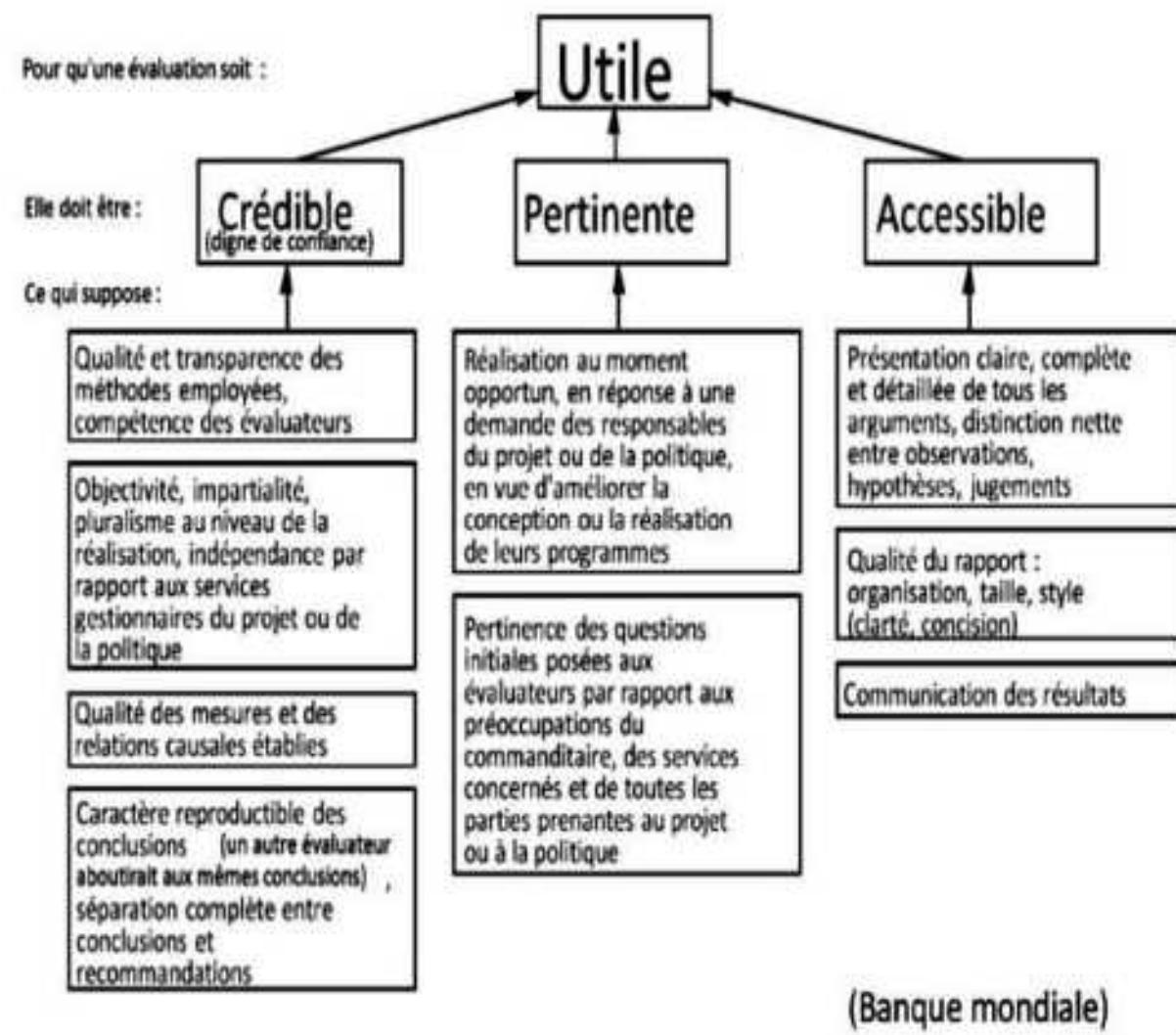
Objectifs visés	Acteurs	Modalité
Analyser l'efficacité du Programme	- Ministère	Evaluation indépendante (gestion de la commande)
	- Corps de contrôle interne	
	- Cour des comptes - Assemblée nationale	

2.3 Utilité des Résultats de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation peuvent être utilisés dans la formulation de nouvelles politiques publiques ou réformes structurelles. Toutefois pour qu'une évaluation puisse jouer ce rôle, elle doit être crédible, pertinente et accessible.

La Banque Mondiale précise à travers le schéma ci-dessous, les conditions nécessaires à l'utilité d'une évaluation.

Figure 15: illustration de l'utilité de l'évaluation



77

2.3.1. Exploitation des rapports d'évaluation

Les résultats de l'évaluation doivent être communiqués de manière à en garantir une exploitation maximale. A cet effet, un travail préalable d'exploitation des rapports doit être fait pour en tirer l'information pertinente afin de répondre aux besoins des décideurs et des parties prenantes.

La structure en charge du suivi et évaluation est chargée d'assurer l'information des parties prenantes et le suivi des recommandations. A cet effet, elle doit recueillir toutes les informations utiles et les classer selon leur nature (constats, recommandations, enseignements).

2.3.2. Diffusion des résultats d'évaluation

Il faut rendre compte des résultats de l'évaluation à l'interne, mais aussi à l'externe. La dissémination des résultats est en effet, une étape importante de partage sur l'intervention, les résultats obtenus et les ressources utilisées.

Elle doit être dirigée vers l'ensemble des parties prenantes du programme ou de la politique publique, notamment, les décideurs politiques, les services concernés, les PTF, les populations et la Société civile.

Pour assurer une bonne communication, le niveau de détail de l'information fournie et les supports utilisés devront être adaptés en fonction du public visé. A cet effet, la stratégie de communication des résultats devra répondre clairement et de façon pertinente aux questions suivantes :

- qui préparera l'information ?
- quand ?
- sous quel format ?
- qui recevra l'information ?
- qui diffusera l'information ?

Plusieurs supports peuvent être utilisés pour la diffusion des résultats de l'évaluation : rapport, résumé, article et/ou présentation. Mais de façon générale, une note est adressée à l'autorité, le rapport transmis aux parties prenantes puis mis en ligne.

Il faut souligner que pour assurer une confiance dans les résultats diffusés, les instances en charge de leur production doivent travailler en toute transparence et bénéficier d'une forme d'indépendance sur le choix des informations à communiquer et des supports y relatifs.

L'évaluation et la mesure de la performance sont complémentaires : elles sont des éléments du système de suivi-évaluation.

Encadré : gestion d'une commande d'évaluation

GESTION D'UNE COMMANDE D'EVALUATION

Bien que l'évaluation soit confiée à un tiers, la structure responsable du suivi et évaluation a un rôle important à jouer durant tout le processus. Elle doit d'abord s'assurer que les conditions requises pour une évaluation sont réunies mais en sus, elle doit assurer le pilotage du processus pour favoriser le succès de l'évaluation et l'utilisation de ses résultats.

Des conditions préalables à l'évaluation

Avant de s'engager, le Ministère doit se

demander pourquoi et à quelles fins le programme est évalué. En outre, il est nécessaire de s'assurer de l'évaluabilité du programme en déterminant si une évaluation est appropriée, réalisable et susceptible de fournir une information utile.

A cet effet, le gestionnaire de la commande doit aider à apprécier le contexte de l'évaluation. Ce contexte déterminera le choix de l'approche et des questions qui seront posées. Il faut en effet, bien cerner le contexte pour pouvoir définir le projet qui sera mis en œuvre. Les questions suivantes aident à vérifier s'il est possible d'évaluer le programme et, si oui, à définir le type d'approche et la méthode qu'il convient de retenir pour l'évaluation :

- Quelles sont les finalités de l'évaluation, ses enjeux et son utilisation en fonction des attentes des principaux acteurs? En d'autres termes, pourquoi évalue-t-on ce programme et pour quoi faire?
- Pour qui évalue-t-on (qui sont les décideurs et destinataires de l'évaluation)?
- Quel est le programme à évaluer, quels sont ses composantes et son modèle logique sous-jacent? Quel est le «niveau» concerné par l'évaluation ? À quel stade de l'intervention l'évaluation a-t-elle lieu? S'agit-il d'une évaluation préalable, à mi-parcours ou finale?
- Quelle est la faisabilité opérationnelle de l'intervention? En d'autres termes, les ressources humaines et financières sont-elles suffisantes pour que l'intervention puisse être mise en œuvre?
- L'évaluateur a-t-il les moyens de mener à bien son travail?

Préparation de l'évaluation

Le succès d'une évaluation dépend fortement de sa préparation. Aussi le gestionnaire de la commande doit durant cette phase, coordonner les activités ci-après :

- l'élaboration des termes de référence (voir annexe),
- la mise en place d'organes de pilotage et de coordination de l'évaluation (pour suivi du processus et validation des livrables),
- le recrutement d'un consultant,
- le recensement des documents utiles et leur transmission au consultant,
- l'information des parties prenantes (note de service, lettre d'introduction...)

 *Gestion de l'évaluation*

- veiller au respect du planning et au respect des règles éthiques,
- faciliter la collecte d'information
- coordonner la validation des livrables
- participer à la formulation des recommandations

 *valorisation de l'évaluation*

- partager les résultats de l'évaluation
- assurer le suivi de recommandation (susciter la prise de décisions fondées sur les constatations et les recommandations.)