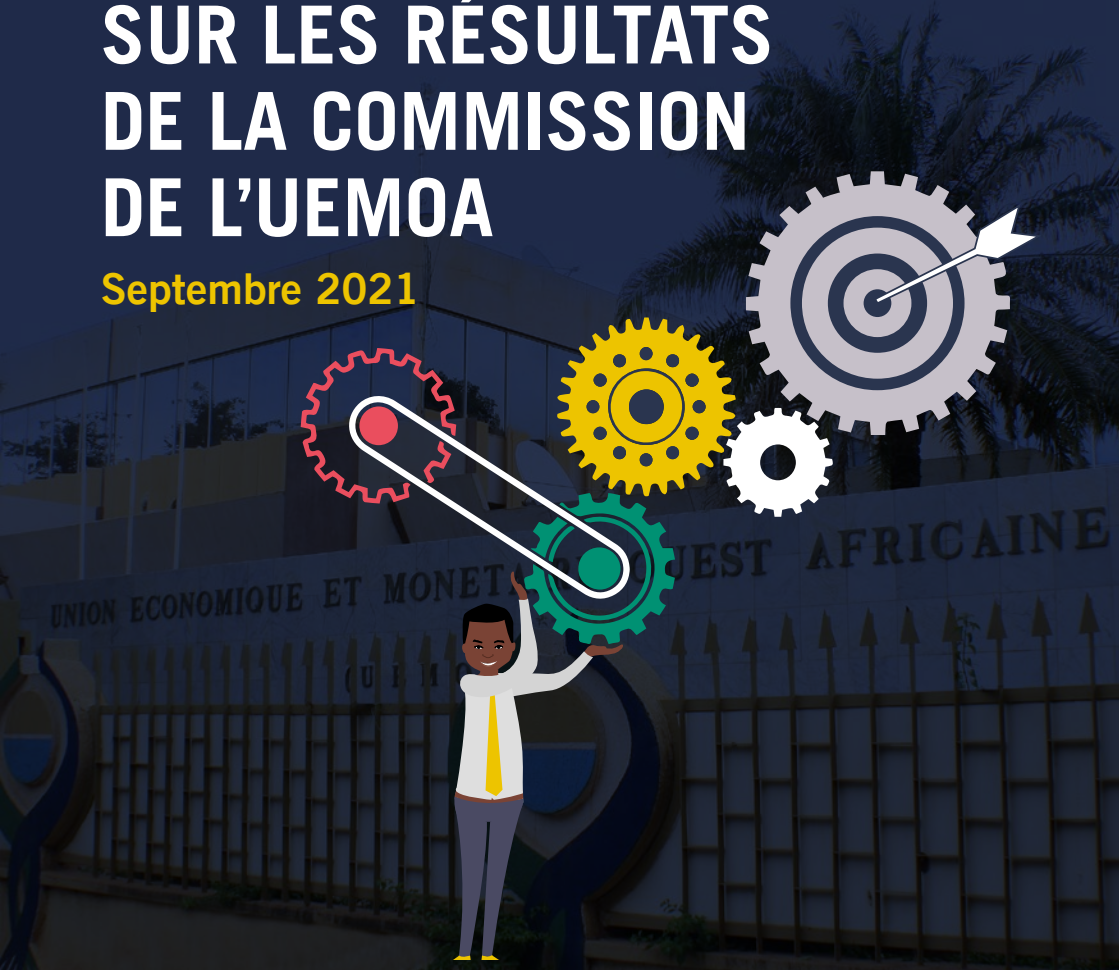




GUIDE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DE LA COMMISSION DE L'UEMOA

Septembre 2021





GUIDE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DE LA COMMISSION DE L'UEMOA

Février 2020

Ce document est une production de la Direction de la Stratégie et de l'Évaluation, en collaboration avec les Départements de la Commission de l'UEMOA.

Coordination technique :

- Koffi Romain Romuald DOGNON
(Expert en Management Stratégique)
- Dr Souleymane DIARRA
(Chef de la Division Stratégie, Études et Prospective)
- Dr Aly D. COULIBALY
(Directeur de la Stratégie et de l'Évaluation)

Avant-propos

Élaboré avec le soutien du Programme d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles de l'UEMOA (PARCI), le présent guide est la résultante d'une suite de travaux de renforcement des capacités des acteurs de la Commission en Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Il est élaboré dans une démarche participative impliquant tous les Départements de la Commission.

Ce guide vient à point nommé pour servir d'outils pour la Commission dans son passage au Budget programme amorcé depuis le 1^{er} janvier 2019. Il se veut ainsi, un outil pratique destiné à tous les Services des Organes de l'Union et, tout particulièrement, aux responsables de programmes budgétaires ou opérationnels afin de leur permettre d'améliorer les performances des interventions de l'Union.

Le résultat attendu de ce guide est que les agents de la Commission s'approprient les concepts et les outils de la GAR en vue d'assurer une meilleure articulation entre ses différentes phases et acquérir une méthodologie de planification, de gestion, de suivi et d'évaluation efficace.

Ce guide a été conçu à partir des expériences de la Commission qui s'est engagée depuis 2008 dans l'approche GAR. Il s'appuie sur une documentation interne, notamment sur le Règlement financier des Organes de l'Union et les travaux/études réalisé(e)s à la Commission dont l'évaluation du processus d'implantation de la GAR à la Commission de l'UEMOA en 2018.

La Commission

Sommaire

SIGLES ET ABRÉVIATIONS 9

INTRODUCTION 10

FONDEMENTS ET DESCRIPTION DE LA GAR (Gestion Axée sur les Résultats)



1.1. Fondements de la GAR 14

1.2. Présentation de la GAR, de ses principes
et de sa place dans la chaîne des résultats 15

LES PHASES DU CYCLE DE LA GAR (Gestion Axée sur les Résultats)



2.1. Phase 1 : la planification stratégique 25

2.2. Phase 2 : la mise en œuvre et le suivi 35

2.3. Phase 3 : l'évaluation 58

2.4. Phase 4 : exploitation de l'information
pour l'apprentissage et la prise de décision 73

CONDITIONS DE SUCCÈS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA GAR

(Gestion Axée sur les Résultats)



3.1.	Leadership des responsables	89
3.2.	Responsabilisation des structures et des hommes	89
3.3.	Efficacité du système de motivation/sanction	90
3.4.	Prévisibilité des ressources	91
3.5.	L'Information, l'Éducation et la Communication (IEC) au profit du personnel	92
3.6.	Renforcement des capacités	92
3.7.	Flexibilité de la démarche	93
3.8.	Écoute et attentes des parties prenantes de l'Union	93
3.9.	Cohérence entre les différents documents de planification et de mise en œuvre	94
3.10.	Renforcement du mécanisme de suivi et évaluation dans le cadre de la GAR	94
3.11.	Efficacité du Comité chargé de piloter le processus GAR à la Commission	95

ANNEXES

97

Liste des tableaux

Tableau 1 :	Étapes et points d'application de la planification stratégique	26
Tableau 2 :	Exemple d'analyse SWOT tirée du Plan stratégique 2011-2020 de la Commission de l'UEMOA.....	28
Tableau 3 :	Risques associés à la phase 1 et mesures d'atténuation.	31
Tableau 4 :	Outils, acteurs et rôles de la phase de la planification....	33
Tableau 5 :	Étapes et points d'application pour la phase de mise en œuvre.....	36
Tableau 6 :	Étapes et points d'application pour l'élaboration du budget programme	40
Tableau 7 :	Risques et mesures d'atténuation liés à la mise en œuvre et le suivi	52
Tableau 8 :	Outils, acteurs et rôles de la mise en œuvre et le suivi de la GAR	54
Tableau 9 :	Type d'évaluation et points d'application	60
Tableau 10 :	Éléments et points d'application pour l'évaluation du RAP	63
Tableau 11 :	Risques et mesures d'atténuation de la phase d'évaluation.....	67
Tableau 12 :	Outils, acteurs et rôles dans le processus d'évaluation ...	70
Tableau 13 :	Risques et mesures d'atténuation sur la mise en œuvre de la phase 4	82
Tableau 14 :	Outils, acteurs et rôles de la phase 4	84

Liste des figures

Figure 1 :	Cadre d'analyse de la chaîne d'impact	17
Figure 2 :	Phases du cycle de la GAR.....	20
Figure 3 :	Processus glissant du Budget programme.....	39
Figure 4 :	Liens entre Programme, PAP et Rapport Annuel de Performance (RAP)	43
Figure 5 :	Chaîne d'opérationnalisation du Contrat de performance	47
Figure 6 :	Processus de management des risques selon l'ISO 31000.....	48
Figure 7 :	Concepts et principes de base de suivi en matière de la GAR	51
Figure 8 :	Cycle de gestion des programmes et projets.....	59
Figure 9 :	Relations entre acteurs de la reddition des comptes	76

Liste des annexes

Annexe 1 :	Illustration sur la chaîne des résultats.....	98
Annexe 2 :	Cadre de Mesure des Performances (CMP).....	100
Annexe 3 :	Structure du budget programme	103
Annexe 4 :	Canevas de présentation du DPPD & PAP	104
Annexe 5 :	Description du contenu du Projet Annuel de Performance (PAP)	106
Annexe 6 :	Canevas type pour l'élaboration d'un document de programme opérationnel.....	110
Annexe 7 :	Point de description d'un projet.....	114
Annexe 8 :	Facteurs clés de réussite d'un projet	115
Annexe 9 :	Canevas de présentation du Plan de Consommation de Crédit (PCC).....	116
Annexe 10 :	Modèle de Canevas de présentation du Plan de Passation des Marchés (PPM)	117
Annexe 11 :	Modèle type du rapport d'exécution technique et financière des programmes.....	118
Annexe 12 :	Plan d'évaluation	129
Annexe 13 :	Description du contenu du Rapport Annuel de Performance	130
Annexe 14 :	Canevas d'un rapport de Reddition des comptes	134
Annexe 15 :	Glossaire des termes utilisés inspiré du glossaire du CAD de l'OCDE)	135

Sigles et abréviations

AIMF	: Association Internationale des Maires Francophones
BP	: Budget Programme
CBMT	: Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDMT	: Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CIP	: Comité Inter Parlementaire
CIS	: Comité Interne de Stratégie
CMP	: Cadre de Mesure des Performances
COP	: Contrat d'Objectifs et de Performance
COS	: Comité d'Orientation et du Suivi
CUEMOA	: Commission de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine
DACM	: Direction des Acquisitions et de la Comptabilité des Matières
DPS	: Direction du Patrimoine et de la Sécurité
DAI	: Direction de l'Audit Interne
DCom	: Direction de la communication
DPPD	: Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
DSAF	: Direction des Services Administratifs et Financiers
DSE	: Direction de la Stratégie et de l'Évaluation
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
IEC	: Information, Éducation et Communication
LOLF	: Loi Organique de la Loi de Finances
OIF	: Organisation Internationale de la Francophonie
OP	: Ordonnateur Principal
OSC	: Organisation de la Société Civile
PAP	: Projet Annuel de Performance
PCC	: Plan de Consommation des Crédits Pluriannuel
PPBSE	: Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi et Évaluation
PPM	: Plan de Passation des Marchés
PTA	: Plan de Travail Annuel
RAP	: Rapport Annuel de Performance
SIPSE	: Système d'Information, de Planification et de Suivi-Évaluation

INTRODUCTION

Le concept de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) fait partie des innovations introduites dans le Règlement financier des Organes de l'UEMOA adopté en mars 2008. Cette évolution du processus, qui se traduit par le passage d'un budget de moyens à un budget de résultats, a rendu nécessaire la mise en place d'un cadre cohérent de planification stratégique, de gestion des risques, de suivi du progrès et d'évaluation des résultats.

Ainsi, le plan stratégique élaboré pour la période 2011-2020 s'est basé sur la mission confiée à la Commission par le Traité portant création de l'Union qui est de « Impulser et coordonner l'intégration des économies des États membres en vue de créer un environnement favorable à la création de richesses pour un mieux-être des populations de l'espace UEMOA ». Pour ce faire,

elle s'est donné, dans ledit Plan stratégique, la mission consistant à faire de la Commission de l'UEMOA, une institution de référence en matière d'intégration économique en Afrique de l'Ouest, reconnue pour sa capacité de mobilisation, pour sa crédibilité et son sens de l'innovation. Elle offre un milieu de travail stimulant, valorisant l'expertise et la compétence de ses ressources humaines.

Le Plan stratégique permet à la Commission de passer d'une « gestion permanente des urgences » à une « gestion ciblée sur les priorités ». L'opérationnalisation dudit plan a commencé en 2011 d'abord par son appropriation par l'ensemble des acteurs concernés. Ensuite, un recentrage et un alignement des politiques et programmes de l'Union ont été opérés en 2014 dans un souci d'efficacité et d'efficience des actions de la Commission.

Aussi la Commission s'est-elle dotée d'un Système d'Information, de Planification et de Suivi-Évaluation (SIPSE) qui permet de faire le suivi de la performance de l'ensemble des activités de la Commission, des projets du Programme Économique Régional (PER) et l'évaluation du personnel, à travers le Système d'Évaluation des Performances Individuelles (SEPI).

Par ailleurs, afin de permettre à la Commission et à son personnel de mieux appréhender le concept de la GAR, ses principaux outils, ses implications sur le plan organisationnel et managérial, le processus de sa mise en place et les conditions favorisant sa réussite, il a été retenu une série d'activités portant sur la GAR.

Ainsi, la Commission a procédé à l'évaluation, en février 2018, du

processus d'implantation de la GAR à la Commission de l'UEMOA. Il en est ressorti un état des lieux des différentes étapes de la mise en œuvre de la GAR à la Commission de l'UEMOA. Aussi cet état des lieux a-t-il permis de réaliser l'analyse de la chaîne des résultats de performance de façon globale, et l'appréciation de la pertinence et l'efficacité des outils de la GAR implantés au sein de la Commission.

La Commission de l'UEMOA s'est lancée, depuis 2017, dans la réflexion sur le processus de mise en œuvre du budget programme à l'instar des États membres de l'UEMOA. Avec l'entrée en vigueur du Règlement financier des Organes de l'UEMOA (Règlement N°01/2018/CM/UEMOA), adopté par le Conseil des Ministres le 23 mars 2018, la Commission a entamé son passage effectif vers le budget programme.

Une fois l'état des lieux et les insuffisances connus, il est nécessaire de poursuivre l'amélioration de la pratique et de doter les cadres d'outils nécessaires à son enracinement. C'est donc ce qui justifie le présent guide qui constitue l'assise de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) au sein des services de la Commission.

Ce guide vise non seulement à faciliter la mise en œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats au sein des services de la Commission, mais aussi une bonne compréhension des objectifs, des processus, des normes et des règles ainsi qu'une meilleure appropriation par le personnel des outils de planification, de programmation, de budgétisation, de suivi et d'évaluation des projets et de l'ensemble de leurs activités.

Cet outil est élaboré dans un contexte où la Commission s'est pleinement engagée dans la mise en œuvre progressive de l'approche budget programme dont un des fondements majeurs est la Gestion Axée sur les Résultats.

Le guide GAR de la Commission comprend trois chapitres. Le premier est consacré au fondement et à la description de la GAR à la Commission. Le deuxième chapitre aborde les phases du cycle de la GAR, les outils, les risques associés et les mesures d'atténuation ainsi que les principaux acteurs qui les animent avec leurs principales fonctions. Le troisième et dernier chapitre présente les conditions à réunir pour le succès de l'implémentation de la GAR à la Commission.

FONDEMENTS ET DESCRIPTION DE LA GAR

(Gestion Axée sur les Résultats)



I.I. Fondements de la GAR

La GAR est un contexte introduit dans le monde des affaires dans les années 60. Il a fallu attendre les années 80 pour que ce mode de gestion, jusque-là limité au monde des affaires, fasse son entrée dans la sphère des politiques publiques. Dans le cadre d'un important processus de réforme de l'État engagé au cours des années 90, le Canada a été le premier pays à mettre en œuvre ce modèle participatif d'autonomisation, qui a ensuite été adopté par les grandes organisations internationales telles que la Banque mondiale, l'ONU et l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)¹.

Au cours des deux dernières décennies, les politiques d'aide au développement et la coopération internationale ont été réorientées selon une double injonction : celle de l'efficacité, en premier lieu, qui passe par une réforme des États et de la gestion des politiques publiques et celle de la lutte contre la pauvreté, en second lieu, qui vise l'amélioration effective des conditions de vie des populations dans une perspective de développement soutenable et durable. À la confluence de ces deux exigences d'efficacité et de lutte contre la pauvreté, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) s'est, dès lors, progressivement imposée comme un dispositif central dans l'élaboration

et la mise en œuvre des politiques publiques et des programmes d'aide au développement.

Considérée comme une approche globale de la gestion des programmes et projets, la GAR vise principalement à définir des résultats mesurables ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir et évaluer ces résultats. C'est dans cet esprit que la Déclaration de Paris (2005) retient que : « axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision ».

L'Afrique n'est pas en marge de cette évolution qu'elle s'efforce de faire sienne et de renouveler. De plus en plus d'institutions et d'organisations adoptent cette stratégie de gestion par laquelle toutes les parties prenantes, à tous les niveaux du processus de décision et de mise en œuvre, s'assurent par des contributions directes ou indirectes à un plan d'actions défini au moyen d'objectifs à atteindre, que les biens et les services produits répondent effectivement aux ambitions et que les résultats à terme correspondent aux besoins.

Le concept de la GAR a été adopté par la Commission de l'UEMOA avec

¹ COMESA (2015), l'Afrique pour les résultats.

le Règlement financier des Organes de l'UEMOA en mars 2008. L'application de ce concept a été renforcé par la mise en œuvre du Plan stratégique 2011-2020 de la Commission et l'adoption du Règlement financier des Organes de mars 2018. Cette évolution du processus, qui se tra-

duit par le passage d'un budget de moyens à un budget de résultats, a rendu nécessaire la mise en place d'un cadre cohérent de planification stratégique, de gestion des risques, de suivi du progrès et d'évaluation des résultats.

I.2. Présentation de la GAR, de ses principes et de sa place dans la chaîne des résultats

I.2.1. Définition de la GAR

À la Commission, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est définie comme une stratégie de gestion selon laquelle les données sur les résultats et sur le rendement orientent la mise en œuvre et déterminent l'affectation des ressources pour atteindre des objectifs préalablement définis, en réponse aux attentes des populations, des entreprises, des Organisations de la société civile et des États membres de l'Union.

Les deux termes « Gestion » et « Résultats » qui sont inclus dans l'intitulé de la stratégie sont inséparables et d'égale importance. Une bonne gestion est indispensable à l'atteinte des résultats de qualité. De même, la réussite de la gestion d'un projet se mesure par la qualité de ses résultats.

En matière de GAR, la constance est de relier les ressources/moyens aux résultats ; en ce sens, elle se démarque des approches traditionnelles centrées sur le suivi des activités, des produits et des ressources. En ce sens, la GAR donne toute l'importance aux attentes des citoyens et aux services à fournir à ces derniers, à la responsabilisation, à la transparence et à la redevabilité.

La GAR est donc un processus continu de recherche de l'efficacité.

I.2.2. Objectifs et modalités de l'implémentation de la GAR

L'implantation de la GAR vise à aider la Commission à être performante au multiple plan de la pertinence de ses outils de planification, de l'efficacité des interventions qu'elle met en œuvre, de l'effectivité de l'utilisation qu'elle fait des résultats des évaluations qu'elle commande et du niveau de satisfaction des États et des citoyens de l'Union.

Les modalités de l'implantation de la GAR à la Commission sont :

- la clarification des priorités, l'alignement des programmes et des projets en fonction de ces priorités, et l'allocation des ressources en conséquence ;
- l'adoption d'une approche de management public qui précise les rôles des uns et des autres dans l'organisation du travail pour atteindre les cibles retenues ;
- la mise en place d'un cadre institutionnel incitatif qui récompense l'atteinte des cibles retenues en termes de résultats dans le respect des enveloppes budgétaires ;
- l'accroissement de la performance, la transparence et la redevabilité des gestionnaires envers les gouvernements, les populations, les élus, les entreprises, la société civile et les partenaires au développement ;
- un suivi régulier et rapproché de l'exécution des programmes et des projets (intrants, activités, extrants) afin de procéder, si nécessaire, à des ajustements rapides dans leur mise en œuvre ;
- le développement d'un système d'information en soutien à une gestion basée sur la performance ;
- l'évaluation des programmes pour améliorer la réorientation et le ciblage des projets et plans de travail futurs ;
- l'ajustement des politiques et des programmes ainsi que des mécanismes institutionnels en fonction des résultats (utilisation des résultats du Suivi & Évaluation pour la prise de décision) ;
- l'accroissement de l'efficacité dans l'allocation des ressources.

I.2.3. Concept de résultat et chaîne de résultats

• Qu'entendons-nous par résultat ?

Un résultat est un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet.

- **Chaîne de résultats**

Différents niveaux de résultats permettent de consigner les changements apportés :

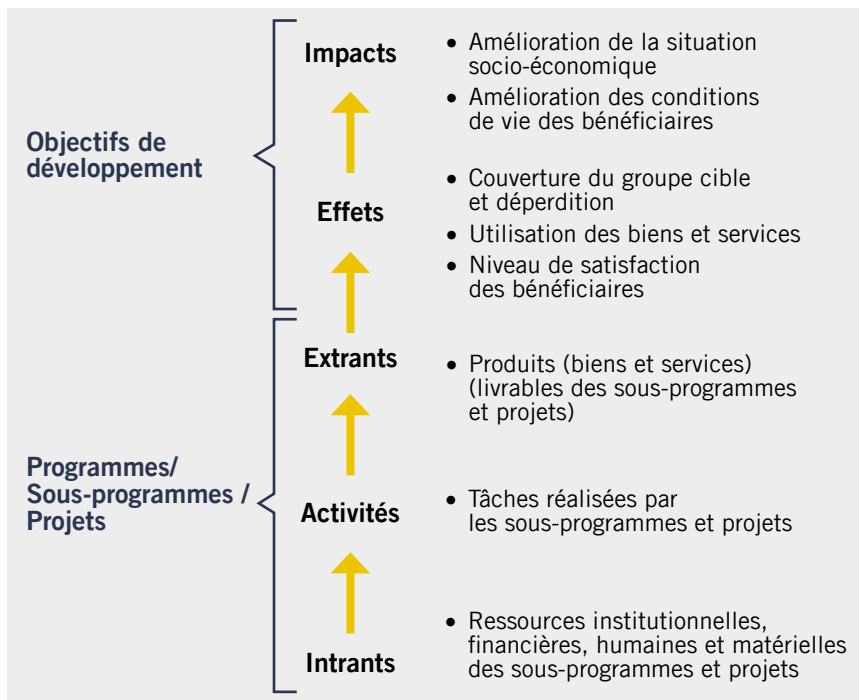
- résultats à court terme ou extrants ;
- résultats à moyen terme ou effets ;
- résultats à long terme ou impact.

Ces résultats sont inter-reliés et forment ce que l'on appelle communément une chaîne de résultats. Comme l'indique le diagramme ci-après, il est très difficile d'obtenir un impact sans avoir obtenu au préalable quelques résultats intermédiaires : soit les extrants (ou résultats à court terme) et les effets (résultats à moyen terme). En d'autres mots, les résultats obtenus à chaque niveau sont réunis pour contribuer à l'obtention des résultats au niveau supérieur suivant.

► Voir un exemple illustratif de la chaîne de résultats en annexe 1.

La figure ci-dessous illustre la chaîne de résultats.

Figure 1 : Cadre d'analyse de la chaîne d'impact



Source : inspiré de Jody Zall Kusek et Ray C. Rist, 2006

I.2.4. Principes de la GAR

La GAR repose sur cinq (05) principes clés à savoir :



Premier principe : le dialogue sur les résultats. Ce principe s'applique à toutes les phases et passe par :

- le dialogue et la concertation avec toutes les parties prenantes dès le départ et pendant tout le processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des interventions ;
- l'implantation de stratégies d'évaluation et de gestion participative des risques qui peuvent affecter les résultats.



Deuxième principe : la responsabilisation des gestionnaires qui passe par :

- la définition claire des rôles et responsabilités sur la gestion des ressources et l'atteinte des résultats ;
- la flexibilité et l'autorité des gestionnaires pour organiser les ressources afin d'atteindre les résultats retenus ;
- une plus grande autonomie dans la sphère décisionnelle.



Troisième principe : la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation sur les résultats qui requièrent :

- des stratégies à définir en fonction des résultats attendus ;
- des causalités pertinentes à établir entre indicateurs et ressources ;
- une définition claire et précise des résultats attendus dès le début avec leurs situations de référence et leurs cibles ;
- une analyse commune (gestionnaires et parties prenantes) des performances ou contreperformances enregistrées et sur les mesures correctives à entreprendre ;
- l'utilisation des mêmes indicateurs tout au long de l'exécution des sous-programmes/projets pour fournir des preuves des résultats atteints.

4



Quatrième principe : la simplicité des méthodes de mesure et d'élaboration des rapports qui commande :

- un nombre limité d'indicateurs de mesure pertinents et fiables ;
- un cadre logique performant, à la fois réaliste et ambitieux ;
- l'utilisation d'indicateurs de risque et de performance pour suivre les changements clés qui pourraient affecter les résultats ;
- l'engagement à réduire les coûts et à éviter la duplication à travers une définition concertée des indicateurs.

5



Cinquième principe : l'information relative aux résultats pour l'apprentissage et la prise de décision pour favoriser :

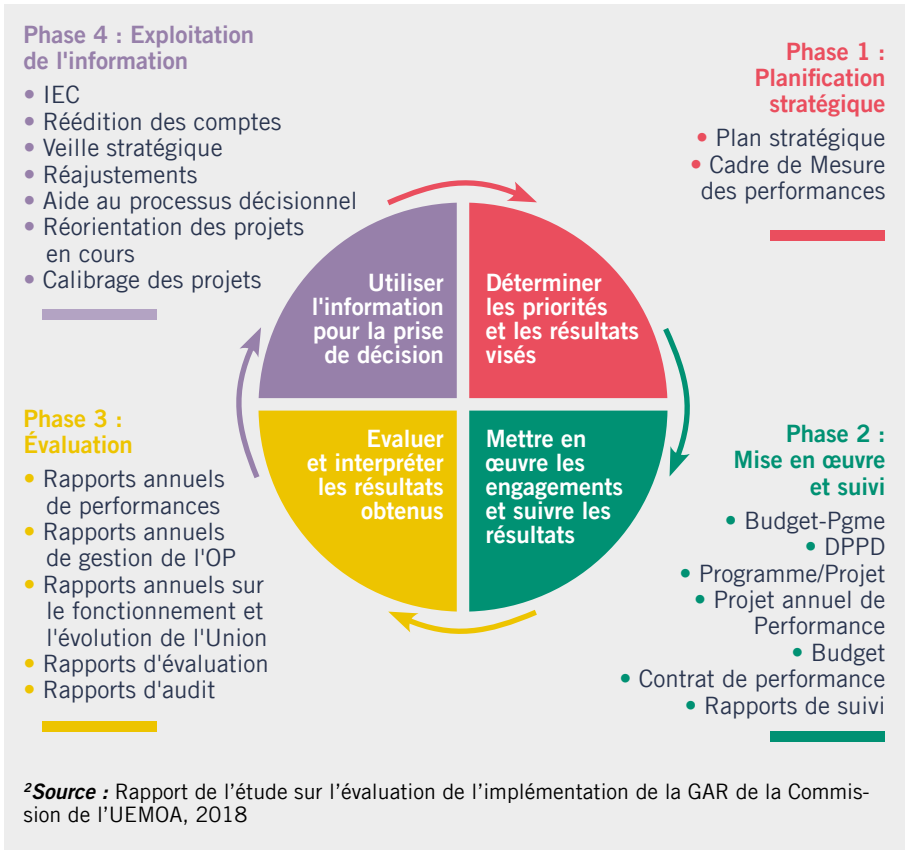
- l'accessibilité à tous les intéressés directs de l'information générée par le système de Suivi & Évaluation ;
- l'utilisation de toute l'information (bonne et moins bonne, positive ou négative) pour la prise de décision ;
- la prise en compte des facteurs contextuels et des risques dans l'évaluation de la performance et la reddition des comptes ;
- la perception des évaluations de la performance comme des opportunités d'apprentissage pour les gestionnaires.

La GAR est donc un outil qui s'inscrit dans le cadre d'un processus permanent participatif, d'amélioration et d'apprentissage.

I.2.5. Phases du cycle de la GAR

Le cycle de la GAR à la Commission répond aux quatre (04) phases indiquées dans la figure ci-après :

Figure 2 : Phases du cycle de la GAR



I.2.6. Outils de la GAR

Il s'agit des outils de planification, de budgétisation, de gestion, de suivi, d'évaluation et d'information pour la décision.

² Cette figure est tirée du rapport de l'étude sur l'évaluation de l'implémentation de la GAR de la Commission de l'UEMOA.

I.2.7. Acteurs clés et pilotage de la GAR

Tous les acteurs sont importants dans le processus de la GAR. Au sein de la Commission, ce sont, entre autres :

- les Commissaires ;
- les Directeurs de Cabinet ;
- les Conseillers et Chargés de mission ;
- le Secrétaire Général ;
- les Directeurs et assimilés ;
- les Chefs de division ;
- les Responsables et les Gestionnaires de programmes et de projets.

Pour l'opérationnalisation de l'implémentation de la GAR, il est nécessaire de mettre en place une instance de pilotage dont la mission principale serait d'assurer :

- le pilotage de l'élaboration des outils conceptuels et techniques nécessaires de la GAR ;
- la cohérence et la complétude des analyses et des documents élaborés par les Directions et les cellules de gestion des programmes/projets ;
- le dialogue de gestion, le partage des rôles et des mécanismes de reddition de comptes.

Cette instance de pilotage pourrait être composée des Directeurs de Cabinet des Commissaires et présidée par le Directeur de Cabinet du Président de la Commission.

I.2.8. Destinataires du guide de la GAR

Ce guide est destiné à être largement diffusé auprès des acteurs que sont :

- les Commissaires ;
- les Directeurs ;
- le personnel chargé de la Programmation, de la Planification, du Suivi et de l'Évaluation ;
- les Responsables et les Gestionnaires des programmes et des projets ;
- le personnel des services de l'administration ;
- le personnel des services en charge du budget ;
- le personnel des services en charge des finances ;
- le personnel des équipes de directions de soutien à la mise en œuvre de la programmation ;
- les agents de toutes les directions et de tous les services de la Commission et des Organes de l'Union.

LES PHASES DU CYCLE DE LA GAR

(Gestion Axée sur les Résultats)



Le processus de la GAR de la Commission se déroule suivant quatre (04) phases qui s'arriment à la chaîne de « Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi et Évaluation (PPBSE) ». Il s'agit : des phases de planification stratégique, de mise en œuvre et de suivi, d'évaluation et de l'exploitation de l'information pour l'apprentissage et la prise de décision.



Phase 1

Planification
stratégique



Phase 2

Mise en œuvre
et suivi



Phase 3

Évaluation



Phase 4

Exploitation de
l'information pour
l'apprentissage et la
prise de décision



Cycle de la GAR :

la planification stratégique

La planification stratégique consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir. Il s'agit de mettre les problèmes de développement dans une vision de long terme à partir d'une démarche fondée sur trois attitudes complémentaires vis-à-vis du futur, à savoir :

- acquérir en commun une vision prospective des devenirs possibles et les futurs impossibles, souhaitables à long terme ;
- guider la conception, l'appropriation et la mise en œuvre collective d'une stratégie de développement plausible et durable ;
- éclairer le choix et la programmation des actions publiques et des initiatives privées.

Cette démarche appelée démarche intégrée de la prospective et de la stratégie répond aux quatre questions fondamentales suivantes :

- d'où venons-nous ?
- où en sommes ?
- où voulons-nous aller ?
- comment nous y rendre ?



II.1.1. Objectifs de la phase 1

La planification stratégique permet d'analyser la situation de l'institution, et de déterminer ce que celle-ci veut faire en fixant les résultats visés et en établissant une programmation pour l'atteinte des-dits résultats.



II.1.2. Conduite de la phase 1

La démarche de la planification stratégique peut être regroupée autour des sept étapes suivantes : identification de la problématique de développement, élaboration du diagnostic stratégique, formulation de la vision et des stratégies, élaboration d'un plan d'opérationnalisation, validation et communication.

Le tableau 1 ci-après donne quelques indications sur lesdites étapes.

Tableau 1 : Étapes et points d'application de la planification stratégique



1

IDENTIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE

- Collecter des aspirations des acteurs de(s) secteur(s)
- Recenser les problèmes majeurs
- Identifier les thématiques majeures
- Construire l'arbre à problèmes



2

ÉLABORATION DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

- Délimiter et définir les secteurs/domaines à étudier en recensant les variables et les facteurs clés qui les constituent
- Analyser l'environnement interne et externe
- Analyser les acteurs principaux du secteur en tant qu'agents de changement (rôle, intérêts, stratégies)
- Faire l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (voir ci-dessous un exemple de matrice SWOT)
- Analyser le positionnement stratégique : enjeu et défis



3

FORMULATION DE LA VISION

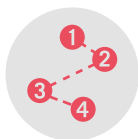
- Procéder à la relecture du diagnostic aux fins de consolidation et d'actualisation et construction des scénarii d'évolution de la sous-région
- Construire la vision de développement que la Commission souhaite réaliser pour la sous-région



4

ÉLABORATION DES STRATÉGIES

- Identifier les questions stratégiques ou des priorités (identification, évaluation, hiérarchisation)
- Déterminer les axes ou orientations stratégiques
- Identifier les actions stratégiques
- Définir clairement le Cadre de Mesure des Performances du plan



5

ÉLABORATION D'UN PLAN D'OPÉRATIONNALISATION DU PLAN STRATÉGIQUE

- Identifier, prioriser et planifier la séquence d'actions pour la mise en œuvre du plan
- Élaborer des plans/programmes d'actions à moyen terme (identification des programmes et projets capables de favoriser la réalisation progressive et séquentielle de la vision). Lesdits programmes devront :
 - définir des objectifs spécifiques et les stratégies opérationnelles y afférentes
 - identifier les actions (projets) prioritaires, de les évaluer financièrement, de programmer leur exécution dans le temps et dans l'espace
 - définir les mécanismes de suivi-évaluation de l'exécution des actions



6

ÉLABORATION DU CADRE LOGIQUE ET DU CADRE DE MESURE DES PERFORMANCES (CMP)

- Définir les résultats pertinents correspondants
- Identifier les indicateurs de performance




7

VALIDATION ET COMMUNICATION

- Valider le Plan Stratégique
- Valider le Cadre de Mesure des Performances (CMP)
- Valider le Plan d'Opérationnalisation
- Communiquer sur le Plan Stratégique
- Communiquer sur le CMP et le Plan d'Opérationnalisation

Tableau 2 : Exemple d'analyse SWOT tiré du Plan Stratégique 2011-2020 de la Commission de l'UEMOA

		POSITIF	
ORIGINE INTERNE	FORCES	<ul style="list-style-type: none">• Union monétaire et douanière• Cadre réglementaire harmonisé et cadre de surveillance multilatérale• Haut niveau de qualification et d'expertise du personnel• Crédibilité, professionnalisme, organisation représentative des intérêts de l'Union• Existence de fonds propres importants et stables• Des rapports financiers crédibles et fiables• Existence de réseaux communautaires	
	ORIGINE INTERNE	OPPORTUNITÉS	<ul style="list-style-type: none">• Nombreuses opportunités de partenariats, de rapprochements et de synergies à exploiter (OIG, BOAD/BCEAO, CEDEAO, PTF)• Potentialités et demandes importantes dans les secteurs agricoles, miniers/ressources naturelles, énergétiques et infrastructures (transport, télécommunications)• Possibilités de créer des synergies d'investissements importants (pays côtiers et pays sahéliens)• Économies d'échelle sous régionales inexploitées dans plusieurs secteurs/industries

NÉGATIF



FAIBLESSES

- Insuffisance quantitative des ressources humaines
- Capacité d'absorption des crédits limitée
- Absence d'outil opérationnel de gestion de la performance
- Insuffisance en gestion du changement et en communication interne
- Manque de coordination, suivi et accompagnement
- Faible capacité à faire appliquer les réformes/politiques communautaires dans les États
- Sous utilisation des fonctionnalités des outils informatiques
- Absence de fonction/structure de veille, de recherche, d'analyse, de production de connaissances

MENACES

- Risque de duplication des interventions, sources de confusion au sein des États et de drainage des ressources financières par la CEDEAO
- Perte de crédibilité/réduction des financements extérieurs due à un faible taux d'absorption
- Appropriation insuffisante/faible engagement des États dans la mise en œuvre des réformes et politiques
- Insuffisance de visibilité des actions
- Mise en œuvre des accords de libre échange (APE) et/ou ouverture trop rapide des marchés



II.1.3. Livrables de la phase 1

Le Plan Stratégique, le Plan d'Opérationnalisation et le Cadre de Mesure des Performances sont les livrables de cette phase du cycle de la GAR.

II.1.3.1. Plan Stratégique

De plus en plus, les organismes orientent leur travail à l'aide d'une planification stratégique. C'est une démarche de planification fondée sur des interrogations et de nature multidimensionnelle (touche divers aspects de l'organisme). Elle permet à l'organisme de bien identifier son rôle et de prévoir son développement futur. C'est une démarche de laquelle résulte l'élaboration d'un plan global échelonné sur cinq ans et plus.

La Commission s'est engagée dans cette démarche avec l'adoption de son Plan Stratégique 2011-2020.

II.1.3.2. Plan d'opérationnalisation du Plan

Il est l'interface entre le plan stratégique et sa mise en œuvre. L'élaboration du plan d'opérationnalisation est une étape importante pour préparer la mise en œuvre. Il présente, entre autres, les programmes clés qui découlent des axes du plan stratégique, les indicateurs de performance, les responsables, les coûts et les échéances.

II.1.3.3. Cadre de Mesure des Performances (CMP) du Plan Stratégique

Le Cadre de Mesure des Performances (CMP) est un outil qui propose un ensemble de méthodologies et d'indicateurs pour collecter de l'information sur les performances d'un organe ou d'un programme.

Le CMP est adossé au Plan Stratégique afin de faciliter le suivi de sa mise en œuvre et de son évaluation.

► **Illustration du CMP (voir en annexe 2)**



II.1.4. Utilisation des livrables dans le processus décisionnel

Le Plan Stratégique sert de boussole et d'outil de référence pour toutes les interventions de la commission. Les priorités de la Commission doivent découler dudit plan et des objectifs et résultats que ce dernier vise.



II.1.5. Risques spécifiques et mesures d'atténuation

Des risques pourraient affecter la qualité et la pertinence de la Phase 1. À titre illustratif, les risques suivants et leurs mesures d'atténuation ont été identifiés en 2018 dans le tableau 3.

Tableau 3 : Risques associés à la phase 1 et mesures d'atténuation

Risques	Évaluation des risques (en octobre 2018)		Mesures d'atténuation
	Probabilité d'occurrence	Influence	
Fusion UEMOA, CEDEAO (monnaie unique, organes et missions)	Moyenne	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les consultations CEDEAO-UEMOA dans le cadre du Secrétariat Technique Conjoint (STC) • Communiquer et sensibiliser le personnel
Non prise en compte de l'évolution contextuelle de la sous-région (sécuritaire, sanitaire, environnementale, politique, économique)	Faible	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Fonder les orientations stratégiques sur les scénarii d'évolution de la sous-région
Non-exploitation des deux outils (Plan Stratégique et CMP) dans l'orientation des interventions de la Commission	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Aligner les feuilles de route des nouveaux Commissaires sur le Plan Stratégique et le CMP
Absence de consensus sur la mise en œuvre de la GAR	Faible	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un cadre de concertation

Risques	Évaluation des risques (en octobre 2018)		Mesures d'atténuation
	Probabilité d'occurrence	Influence	
Non-adhésion à la démarche GAR	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le pilotage institutionnel de la démarche GAR • Sensibiliser, former et suivre la mise en œuvre de la GAR auprès du personnel de la Commission
Pas de processus formel d'adoption du guide	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir l'application des procédures normatives pour l'adoption du guide

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2018



II.1.6. Conseils pratiques de conduite de la phase 1

Il ne faut jamais perdre de vue la mission de la Commission lorsqu'on élabore un Plan Stratégique. Aussi convient-il de prendre en compte, notamment :

- le Traité modifié de l'UEMOA ;
- les Actes additionnels ;
- les règlements et directives ;
- les orientations et déclarations de la conférence des Chefs d'État.

La démarche participative doit être observée durant cette phase.

Il est nécessaire de prendre en compte les attentes des États membres, des populations, des entreprises et des partenaires techniques et financiers.



II.1.1.7. Outils, acteurs clés et rôles de la phase de la planification stratégique

Le tableau 4 présente les acteurs et leurs rôles dans la phase de la planification.

Tableau 4 : Outils, acteurs et rôles de la phase de la planification

No	Outils/Livrables	Acteurs chargés du pilotage	Principales fonctions	Acteurs associés
1	Plan Stratégique	Direction en charge de la Stratégie et de l'Évaluation (DSE)	<ul style="list-style-type: none">• Pilotage du processus d'élaboration (lancement du processus, coordination, supervision et arbitrage)• Contribution à la définition des orientations stratégiques• Appui à l'opérationnalisation des orientations stratégiques• Responsable de la production des livrables (assurance qualité, validation et suivi)	<ul style="list-style-type: none">• Toutes les Directions (y compris tout le personnel)• Partenaires techniques et financiers (PTF)• Organisations de la Société Civile (OSC)• Secteurs Privés• Organisations Inter-Gouvernementales (OIG)

No	Outils/Livrables	Acteurs chargés du pilotage	Principales fonctions	Acteurs associés
1	Plan Stratégique	Comité Interne de Stratégie (CIS) Collège des Directeurs de cabinet	<ul style="list-style-type: none"> Pilotage du processus de mise en œuvre du Plan Stratégique (coordination, veille et suivi) (conf. Décision N° 008/2013/COM) Examen et validation du projet de Plan Stratégique Orientation et conseils au CIS 	<ul style="list-style-type: none"> DSE, collège des Commissaires et collège des Directeurs de Cabinet (DC) Tous les Départements
2	Plan d'opérationnalisation	Collège des Commissaires	<ul style="list-style-type: none"> Adoption du Plan Stratégique Veille de la mise en œuvre des orientations Élaboration du plan d'opérationnalisation du Plan Stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> Institutions spécialisées (BOAD et la BCEAO) PTF Autres OIG : CEDEAO : STC (CEDEAO et Commission) Toutes les Directions
3	Cadre de Mesure des Performances (CMP)	Direction en charge de la Stratégie et de l'Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration du CMP à partir du Plan Stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les Directions

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2018



Cycle de la GAR :

la mise en œuvre et le suivi



II.2.1. Objectifs de la phase 2

Cette étape a pour objectifs de traduire, en réalisations, les actions contenues dans le plan opérationnel et de suivre leur mise en œuvre et les résultats qu'elles permettent d'atteindre. Il s'agit, ici, de clarifier les différentes étapes et outils qui entrent en jeu pour l'opérationnalisation et le suivi du Plan Stratégique.



II.2.2. Conduite de la phase 2

À l'étape de mise en œuvre et du suivi, il faut se poser les questions suivantes :

- quel est le plan à mettre en œuvre ?
- qui est responsable de la mise en œuvre du plan ? (acteur responsable)
- avec qui elle sera réalisée ? (parties prenantes : acteur responsable et acteurs associés)
- comment met-on en œuvre le plan établi ?
- selon quel calendrier le plan est-il mis en œuvre ?
- quels sont les outputs ? (livrables)
- est-ce que les mécanismes de suivi fonctionnent bien ?
- y a-t-il des ajustements à faire ?

La mise en œuvre comprend plusieurs étapes et les outils que présente le tableau 5.

Tableau 5 : Étapes et points d'application pour la phase de mise en œuvre

BP

1

ÉLABORATION DU BUDGET PROGRAMME

- Faire la synthèse des documents de stratégies globale et sectorielle
- Élaborer la structure des programmes
- Élaborer le cadre logique
- Faire la budgétisation des programmes
- Monter le budget programme
- Procéder à la validation

DPPD

2

ÉLABORATION DU DPPD

- Réaliser les prévisions budgétaires en grandes masses par Département (ressources, dépenses, gaps)
- Mettre en œuvre l'approche des dépenses par politique/programme/projet avec des objectifs de performance établis (priorités stratégiques)
- Mettre en œuvre le processus d'arbitrage basé sur la mesure des résultats et des coûts (efficacité-efficience)
- Élaborer un cadre pluriannuel de dépenses cohérent et réaliste en cohérence avec les résultats à atteindre

Prog.

3

ÉLABORATION DES PROGRAMMES/PROJETS

- Identifier les programmes en cohérence avec les données du budget programme
- Identifier les actions/ projets prioritaires
- Évaluer financièrement
- Programmer leur exécution dans le temps et dans l'espace
- Définir les mécanismes de suivi-évaluation de l'exécution des actions

PAP

4

PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (PAP)

- Rappeler les missions de l'Organe ou du Département
- Faire l'état des lieux du (des) secteur (s) et résultats atteints
- Définir les objectifs et indicateurs de performance à atteindre
- Identifier les actions à mener par programme
- Indiquer les sources de financement
- Décrire comment faire la mise en œuvre
- Définir le mécanisme de suivi-évaluation

PPM

5

ÉLABORATION DU PLAN DE PASSATION DES MARCHÉS (PPM)

- Présenter un tableau qui présente en colonnes : le type du projet de DAO, le type de marché, le mode de passation, les sources de financement, le montant prévisionnel, l'imputation budgétaire, la période prévisionnelle d'élaboration et de transmission du DAO, la période prévisionnelle de lancement du DAO et les Structures responsables/ Associées

PCC

6

ÉLABORATION DU PLAN DE CONSOMMATION DES CRÉDITS (PCC)

- Présenter dans un tableau les décaissements ou engagements financiers à effectuer sur chaque projet/ action et chaque activité par période de l'année

CAP

7

ÉLABORATION DU CONTRAT ANNUEL DE PERFORMANCE (CAP)

- Rappeler les résultats obtenus par le destinataire l'année antérieure
- Rappeler les objectifs et les résultats attendus
- Annoncer les indicateurs de performance
- Rappeler des valeurs à observer

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2019



II.2.3. Livrables de la phase 2

Les livrables/outils concernent : le budget programme, et les documents qui l'accompagnent (DPPD, PAP), les programmes/projets, le Plan de Consommation des Crédits (PCC), le Plan de Passation des Marchés (PPM), les rapports de mise en œuvre, de suivi et de visites de terrain et/ou de collecte de données dans les États membres.

II.2.3.1. Budget Programme (BP)

Le budget programme est le premier outil d'opérationnalisation du Plan Stratégique. Selon le Règlement financier N°01/2018/CM/UEMOA adopté en mars 2018, **le budget programme** : est un cadre de dépense sectoriel à court et à moyen termes liant les ressources aux résultats attendus des divers centres de responsabilité de la Commission. C'est un outil de planification et de gestion qui vise à renforcer la capacité à formuler, exécuter, suivre et évaluer les programmes de développement.

Le budget programme est un outil de planification qui utilise le budget pour assurer la mise en œuvre des programmes, renforçant ainsi les liens entre les ressources et les résultats, et permettant de passer du budget de moyens au budget axé sur les résultats. Il participe au renforcement du rôle du budget dans la mise en œuvre des politiques et stratégies.

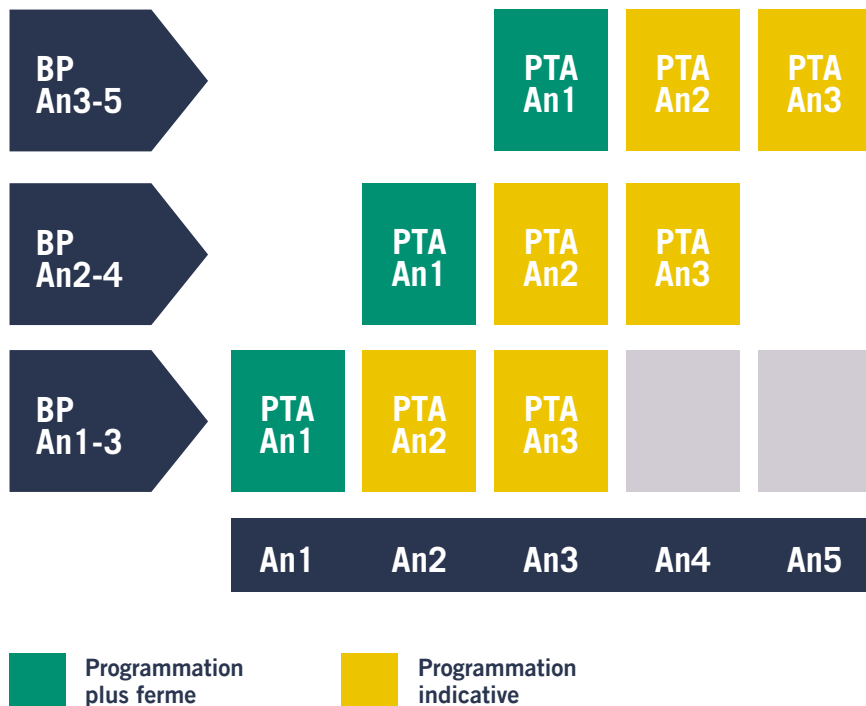
Le budget programme aide à assurer la prévisibilité des ressources grâce au Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et à mieux gérer les conflits de priorités entre les programmes sur la base du pouvoir contributif de chacun d'eux à l'atteinte des résultats assignés.

Les programmes du BP déclinent les actions du plan d'actions/opérationnel qui sont elles-mêmes des déclinaisons des stratégies du plan. Chaque programme doit contenir les éléments ci-après :

- un objectif global ;
- des objectifs spécifiques ;
- les actions, activités à réaliser du programme ;
- les résultats attendus et les indicateurs de mesure des performances.

Le budget programme s'élabore dans un processus glissant schématisé dans la figure 3 ci-dessous.

Figure 3 : Processus glissant du budget programme



Source : inspiré du document de Programmation Budgétaire Triennale du Maroc, 2016

Le montage du budget programme peut se faire en six étapes synthétisées dans le tableau ci-après. La structure du Budget programme se présente en annexe 3.

Le tableau 6 donne les étapes et points d'application du Budget programme.

Tableau 6 : Étapes et points d'application pour l'élaboration du Budget programme

Étapes	Points d'applications
<p>Étape 1 : Synthèse des documents de stratégies globale et sectorielle (Précis stratégique)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rappel des missions du Département • Diagnostic des domaines de compétence du Département • Orientations stratégiques du secteur ou du Département • Défis et contraintes • Objectifs globaux • Résultats de développement
<p>Étape 2 : Élaboration de la structure de programmes et la définition des programmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les programmes comme des ensembles cohérents et structurés d'objectifs, d'activités et de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles, regroupés pour offrir des produits et des services particuliers qui satisfassent les besoins ciblés d'une population déterminée
<p>Étape 3 : Élaboration du cadre logique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer le cadre logique sous la forme d'un tableau à : <ul style="list-style-type: none"> • quatre colonnes (logique d'intervention, indicateurs de performance ou indicateurs objectivement vérifiables, moyens et sources de vérification, hypothèses ou conditions critiques) • cinq lignes (objectif global ou finalité, objectif spécifique, résultats ou extrants, activités et ressources ou intrants) • Assurer la cohérence du cadre logique avec le Plan Opérationnel du Plan Stratégique
<p>Étape 4 : Budgétisation des programmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser la budgétisation des programmes sur la base des informations contenues dans le DPPD qui, en fait, réalise la projection simultanée des ressources et des indicateurs • Élaborer les tableaux financiers, notamment : <ul style="list-style-type: none"> • le tableau d'évaluation financière • le tableau de financement • le tableau de passage du budget programme au budget classique

Étapes	Points d'applications
<p>Étape 5 : Montage du budget programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer le Précis stratégique <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic des domaines de compétence de la Commission (problématique, atouts, contraintes...) • Missions de la Commission • Politique et stratégies de la Commission (cohérence avec le Plan Stratégique) • Inclure <ul style="list-style-type: none"> • le cadre logique • le tableau des indicateurs • le tableau du mode de calcul des indicateurs (Fiche d'indicateurs) • le tableau d'évaluation financière • le tableau de financement • le tableau de passage du budget programme au budget classique

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2019

II.2.3.2. Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD)

Il désigne une programmation pluriannuelle de dépenses assortie d'objectifs et d'indicateurs de suivi pour justifier les programmes de dépenses dans la limite des plafonds alloués par les Départements au sein du cycle budgétaire.

Les objectifs poursuivis à travers l'élaboration d'un DPPD concernent :

- la définition d'un cadre de ressources cohérent et réaliste ;
- le système de répartition des ressources conforme aux priorités stratégiques et tenant compte des réalités budgétaires (crédibilité du système) ;
- les politiques de financement prévisible permettant aux Départements de planifier ;
- la plus grande responsabilisation des chefs de programme.

C'est pourquoi, le DPPD intègre une prévision des agrégats budgétaires non désagrégée par Département et secteur et faisant apparaître le total des ressources, des dépenses et le gap.

C'est un processus visant à faire évoluer le système budgétaire vers³ :

- un cadre pluriannuel de ressources stables et réalistes (contrainte de ressources) ;
- une approche des dépenses par politique / programme / projet avec des objectifs de performance établis (priorités stratégiques) ;
- un processus d'arbitrage basé sur la mesure des résultats et des coûts (efficacité – efficience).

Le Règlement financier des Organes de l'UEMOA N°01/2018/CM/UEMOA adopté par le Conseil des Ministres, le 23 mars 2018, impose l'élaboration de documents de cadrage pluriannuel dans le processus du Budget programme : le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD).

Dans le cadre de l'élaboration des DPPD & PAP, la Commission élabore une note d'orientation stratégique qui présente notamment le contexte dans lequel la Commission évolue aux niveaux international, régional, interne ainsi que les recommandations issues des Conférences des Chefs d'État et de Gouvernement (CCEG). Sur cette base, la note donne des orientations sur les priorités d'intervention de la Commission sur les trois années à venir.

Le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) a un périmètre sectoriel. Tous les Départements présentent chacun un DPPD qui regroupe les programmes qui leur sont associés.

Ce document est élaboré par chaque Département selon un canevas indicatif en annexe 4 et prend en compte :

- un résumé, un précis stratégique et le cadre logique ;
- le cadre de Mesure des Performances ;
- la budgétisation pluriannuelle des dépenses ;
- le Projet Annuel de Performance et les annexes.

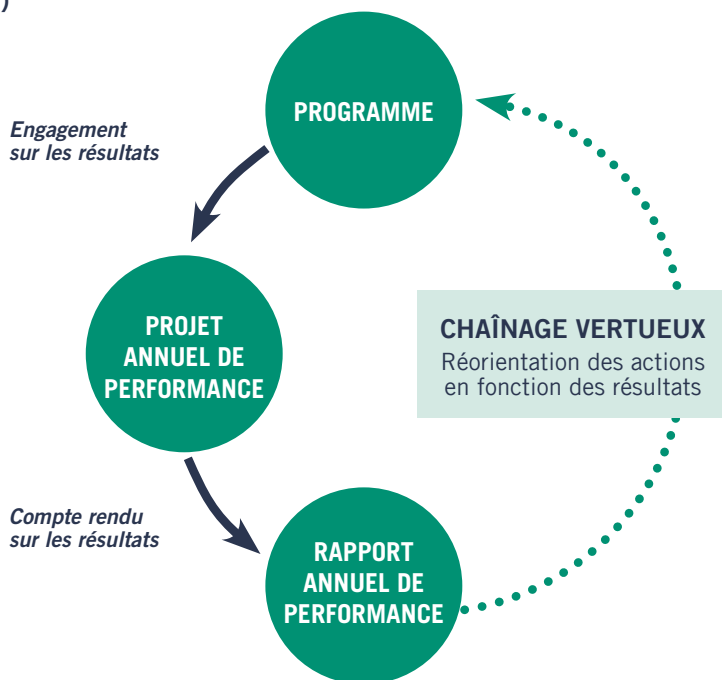
II.2.3.3. Projet Annuel de Performance (PAP)

Le Projet Annuel de Performance (PAP) est un document annexé au budget et présentant les objectifs des politiques des Départements, les actions institutionnelles des Organes de l'Union et les résultats attendus mesurés au moyen d'indicateurs. Il s'agit d'un engagement sur les résultats. Il vient en remplacement du programme d'activités élaboré par les Organes de l'Union en appui au Document de Programmation Budgétaire Pluriannuelle des Dépense (DPBPD).

³ Source : Accompagnement de la Commission de l'UEMOA pour l'élaboration du Cadre Budgétaire à Moyen Terme 2010-2012 de l'Union – Guide méthodologique - Mars 2010 - 2ac Associés audit & conseil.

Il présente les objectifs stratégiques et les cibles chiffrées pour les indicateurs stratégiques qui leur sont liés ainsi que les objectifs opérationnels les plus significatifs avec leurs indicateurs (voir la description du contenu du PAP en annexe 5). Il implique un dialogue de gestion entre les différents acteurs lors de la préparation budgétaire. La figure 4 montre les relations entre programme et Rapport Annuel de Performance (RAP).

Figure 4 : Liens entre Programme, PAP et Rapport Annuel de Performance (RAP)



Source : Inspiré des pratiques de la GAR

II.2.3.4. Programmes

a) Au sens du budget programme

Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme.

À ces programmes sont associés des objectifs précis, arrêtés en fonction de finalités d'intérêt général et des résultats attendus. Ces résultats, mesurés notamment par des indicateurs de performance, font l'objet d'évaluations

régulières et donnent lieu à un Rapport Annuel de Performance élaboré en fin d'exercice budgétaire par la Commission.

Un programme peut regrouper, tout ou partie des crédits d'une direction, d'un service, d'un ensemble de directions ou de services d'un même Département. Les crédits de chaque programme sont décomposés selon leur nature en crédits :

- de personnel ;
- de biens et services ;
- d'investissement ;
- de transferts ;
- de personnel qui sont assortis, par Département, de plafonds d'autorisation ;
- d'emplois rémunérés par la Commission ;
- spécialisés par programme ou par dotation.

b) Au sens du programme opérationnel

C'est une démarche consistant à traduire en termes concrets les orientations stratégiques pour la réalisation des objectifs fixés par la Commission. Elle comprend notamment les domaines prioritaires, les objectifs, les axes/projets à traiter, le cadre logique d'intervention, les parties prenantes, les plans d'actions opérationnels, le Cadre de Mesure des Performances, les ressources et le plan de financement, les mécanismes de suivi-évaluation. Le canevas type d'élaboration de ce document figure en annexe 6.

II.2.3.5. Projet

Un projet est un ensemble d'activités organisé en vue de l'obtention d'un certain nombre de résultats, dans un laps de temps défini, et dans le cadre d'un budget. Ces résultats concourent, avec ceux d'autres projets, à la mise en œuvre du programme dans lequel ils sont rassemblés.

Un projet n'a de valeur que s'il est harmonieusement inséré dans un programme, et qu'il concourt efficacement à l'obtention des résultats à long terme attendus de celui-ci (l'impact). C'est bien de la synergie entre les divers projets d'un programme que naît l'efficacité de l'ensemble. C'est la raison pour laquelle la conception de tout projet doit se rattacher de manière claire (même si elle est indirecte) aux objectifs stratégiques de l'organisation. La réalisation des projets devra comporter :

- la mise en place du dispositif institutionnel ;
- l'élaboration des plans de passation des marchés ;
- l'élaboration des avant-projets détaillés des projets à réaliser ;
- la préparation des dossiers d'appel d'offres ;
- la sélection des prestataires de service ;

- la réalisation physique ;
- le suivi-contrôle des travaux ;
- la réception des ouvrages ;
- l'opérationnalisation du mécanisme de pérennisation des ouvrages.

Les points de description d'un projet et les facteurs de réussite d'un projet sont dans les annexes 7 et 8.

II.2.3.6. Outils d'opérationnalisation du budget programme

L'opérationnalisation du Budget programme nécessite l'élaboration des outils ci-après :

- Projet Annuel de Performance (PAP) ;
- Plan de Consommation des Crédits (PCC) ;
- Plan de Passation des Marchés (PPM) ;
- Plan de Travail Annuel (PTA)
- Contrats Annuels de Performance ou Lettres de mission.

a) Plan de Consommation des Crédits (PCC)

Le Plan prévisionnel de Consommation des Crédits donne le plan des décaissements ou engagements financiers à effectuer sur chaque projet/action et chaque activité par période de l'année, de préférence le mois. Il est établi par programme, au regard du PAP, le niveau de consommation prévisionnelle (mensuelle) des crédits alloués.

À l'exécution, le PCC s'accompagne d'un tableau de suivi qui présente le bilan financier réel sur base engagement et/ou décaissement de l'exécution des projets et activités par rapport au plan prévisionnel de consommation des crédits. Il permet, entre autres, d'obtenir le taux d'efficacité en la matière et d'opérer les ajustements éventuels nécessaires. Le tableau de présentation du PCC se trouve en annexe 9.

b) Plan de Passation des Marchés (PPM)

Il donne le planning de tous les marchés à passer dans le cadre de l'exécution des différents projets inscrits au titre de l'année ainsi que toutes les actions y afférentes assorties des délais d'exécution.

Le PPM permet d'avoir une vision globale de l'ensemble des marchés à passer par la Commission au cours d'une année afin de mieux les gérer. L'annexe 10 présente le tableau du PPM.

Dans le cadre de la mise en œuvre, le tableau d'évaluation du Plan de Passation des Marchés permet, par marché :

- de suivre le planning des tâches et le processus de passation des marchés jusqu'à la dernière signature ;

- de calculer les délais de passation du marché ;
- de calculer le délai moyen de passation des marchés pour le PPM et d'apprécier la performance par rapport aux indicateurs fixés en la matière.

c) Plan de Travail Annuel (PTA)

Le Plan de Travail Annuel est la tranche annuelle du budget programme et permet d'assurer une exécution efficace et un suivi-évaluation performant du Budget programme. Il est un document de référence pour l'exécution et le suivi-évaluation de la mise en œuvre du budget programme.

C'est un document de base pour le suivi-évaluation des activités exécutées au cours des revues trimestrielles, semestrielles et annuelles.

Il est élaboré en tenant grand compte du cadre logique et du tableau de réalisation du budget programme. Le Plan de Travail Annuel (PTA) est élaboré après la validation du Budget de la Commission par le Conseil des Ministres. Toutefois, le projet de Plan de Travail Annuel est élaboré avant la validation du budget de la Commission, c'est-à-dire après la validation du budget programme par le Comité budgétaire. Il devrait être ajusté et actualisé après la validation par le Conseil des Ministres au cas où le projet de budget transmis pour validation aurait connu une modification.

d) Contrat Annuel de Performance (CAP) ou Lettre de mission

Le Contrat Annuel de Performance (CAP) ou la Lettre de mission ont pour but de promouvoir et de vulgariser la culture de résultats.

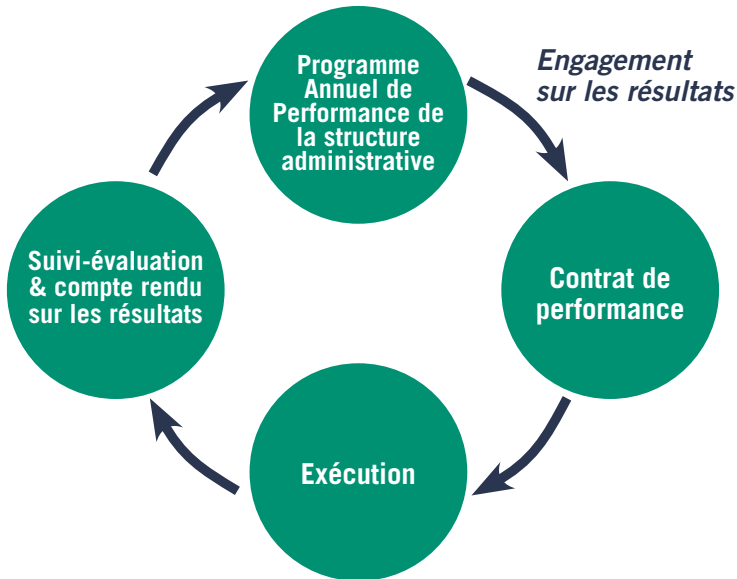
En effet, le CAP est un document d'engagement d'un responsable de programme sur les résultats auxquels il sera évalué. Il présente le mandat du responsable et les résultats attendus de lui pour l'exercice budgétaire. Il définit également les modalités de suivi de l'exécution et les moyens que le Commissaire, Gestionnaire du Programme, s'engage à mettre à sa disposition. Le CAP est signé par le supérieur hiérarchique.

Quant à la lettre de mission, elle est adressée au Gestionnaire (Commissaire) du Programme. Il faut signaler que le destinataire d'une lettre de mission doit y répondre par une lettre d'acceptation qui précise, entre autres, la stratégie à mettre en œuvre et les moyens nécessaires pour accomplir la mission qui lui est confiée.

Le CAP doit être élaboré dans un processus participatif, discuté, finalisé et remis à l'agent le plus tôt possible (de préférence avant le début de l'exercice concerné - en décembre).

Il découle du Projet Annuel de Performance de la structure administrative comme l'indique la figure 5 ci-après.

Figure 5 : Chaîne d'opérationnalisation du Contrat de performance



Source : CSR, 2014, *Modèle type de contrat de performance*

Les grandes lignes du CAP ou de la Lettre de mission sont :

- le rappel des résultats obtenus l'année antérieure par le destinataire ;
- le contenu de la mission ;
- le rappel des objectifs et des résultats attendus ;
- les indicateurs de performance ;
- le rappel des valeurs cibles.

S'agissant de la lettre de mission, elle présente :

- rappel des missions assignées aux Gestionnaires de programme (Commissaires) ;
- priorité d'intervention assignée aux Commissaires ;
- ressources mobilisables pour une période d'exercice budgétaire ;
- les modalités de suivi-évaluation de la performance du département.

II.2.3.7. Gestion des risques, hypothèses et analyse

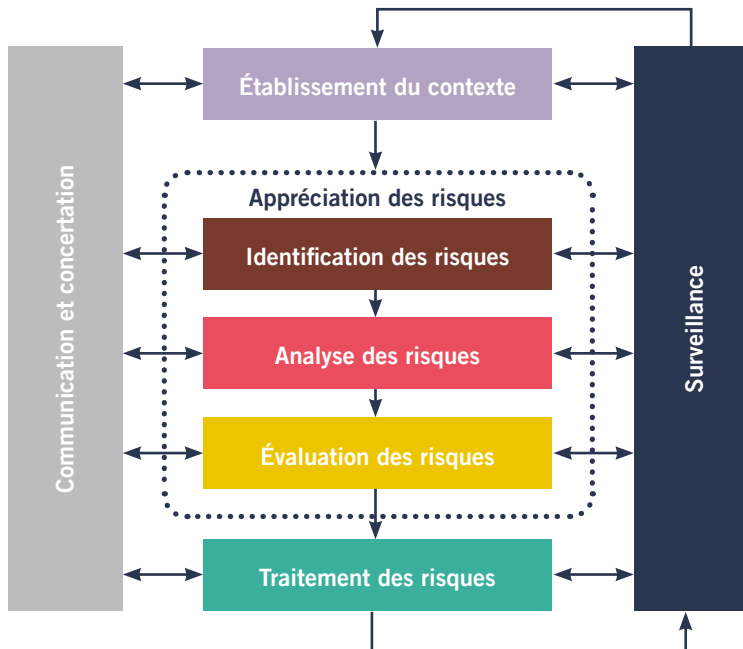
a) Notions de gestion des risques

Selon les référentiel ISO 31000 version 2018, la gestion des risques se définit comme des « activités coordonnées dans le but de diriger et de piloter une organisation vis-à-vis du risque »

Le processus de gestion des risques de l'ISO 31000 s'articule autour des phases suivantes :

- l'analyse du contexte interne et externe ;
- l'appréciation des risques (identification, analyse et évaluation) ;
- le traitement des risques ;
- la surveillance ;
- la communication.

Figure 6 : Processus de management des risques selon l'ISO 31000



Source : Norme ISO, version 2018

b) Liens entre la gestion des risques et la gestion axée sur les résultats

La gestion globale des risques et la gestion axée sur les résultats visent toutes deux la réalisation des objectifs de la Commission. Tandis que la gestion axée sur les résultats fixe des objectifs à chaque niveau et guide l'activité de la Commission vers leur réalisation, la gestion globale des risques appuie ce processus en permettant l'identification, l'appréciation et la gestion des risques encourus pour atteindre les objectifs.

Étant donné que la gestion axée sur les résultats s'applique à toutes les activités de la Commission, y compris la planification, la programmation, la budgétisation, il est judicieux d'intégrer la gestion globale des risques dans les processus de gestion axée sur les résultats.

c) Hypothèses et analyse des risques

Le plan, les programmes et les actions/projets devront indiquer les conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent : il s'agit des hypothèses. Celles-ci représentent les conditions positives externes et internes importantes dans l'atteinte des résultats desdits plans, programmes et actions/projets.

Les facteurs négatifs externes et internes qui affectent la bonne atteinte des résultats devront être identifiés. Ces facteurs représentent les risques qui devront être pris en charge. Ainsi, chaque fois qu'est définie l'existence d'une hypothèse pour la réussite d'un projet, il faut analyser le risque qu'elle soit absente.

À cet effet, il est nécessaire d'élaborer la cartographie des risques de l'Union et donc un inventaire hiérarchisé des événements ou situations pouvant compromettre l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels, l'organisation de la gestion pérenne des risques au sein de la Commission. Pour ce faire, des questions majeures pourraient être traitées au sein de la Commission :

- l'élaboration d'une politique générale de gestion des risques et des procédures méthodiques annexes ;
- l'identification et l'opérationnalisation des comités des risques ;
- l'intégration des objectifs de gestion des risques au sein du processus d'évaluation des performances individuelles.

II.2.3.8. Suivi

Une fois ces différents outils d'opérationnalisation élaborés, il faut procéder à leur suivi et à leur évaluation périodique. Généralement, le suivi de ces outils permet d'identifier les goulots d'étranglement, de les lever en procédant à des ajustements et de produire les rapports d'avancement trimestriels du Budget programme et le rapport de performance.

a) Objectif de la fonction de suivi

L'objectif du suivi permet de mesurer et d'évaluer la performance afin de mieux gérer les produits et les effets. La fonction de suivi a pour finalité de contribuer à l'efficacité et à l'efficience des mécanismes de mise en œuvre et de gestion de l'intervention, à travers l'évaluation continue des écarts sur les prévisions et la prise de mesures d'ajustements nécessaires pour atteindre des performances opérationnelles et une meilleure utilisation des ressources affectées à l'intervention (financières, humaines, logistiques, temps, etc.).

La GAR privilégie un suivi participatif qui doit être :

- peu exigeant financièrement et en termes de temps ;
- ciblé sur quelques informations et indicateurs ;
- concerté de manière à ce que le plus grand nombre d'acteurs possibles appréhendent et s'impliquent dans le processus du suivi.

b) Contenu du suivi

Le suivi, encore appelé « monitoring », est un processus continu et intégré de collecte, d'analyse d'informations et d'appréciation des performances réalisées dans la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en vue d'optimiser l'atteinte des résultats (CUEMOA, 2014)⁵.

Le suivi est une composante d'activités essentielles du processus de mise en œuvre d'une intervention, menée de manière continue, intégrée, participative et proactive, conçue et mise en œuvre par les parties prenantes et structurée autour des quatre (04) principales activités suivantes :

- la collecte (analyse documentaire et visites de terrain) et l'analyse de données et informations utiles sur la performance enregistrée dans la mise en œuvre des activités et la réalisation des cibles des indicateurs de performance ;
- la communication et la diffusion des informations clés sur les progrès réalisés (activités réalisées, réalisations ou produits tangibles, résultats atteints, utilisation des fonds alloués) suivant des formats et canaux adaptés à chaque profil de parties prenantes (autorités, gestionnaires et autres acteurs) de l'intervention dans le cadre de la restitution ou du feedback ;

⁵ Glossaire de concepts clés en matière de gestion de cycles de politiques, programmes et projets, CSR, 2014, Ouagadougou, Burkina Faso.

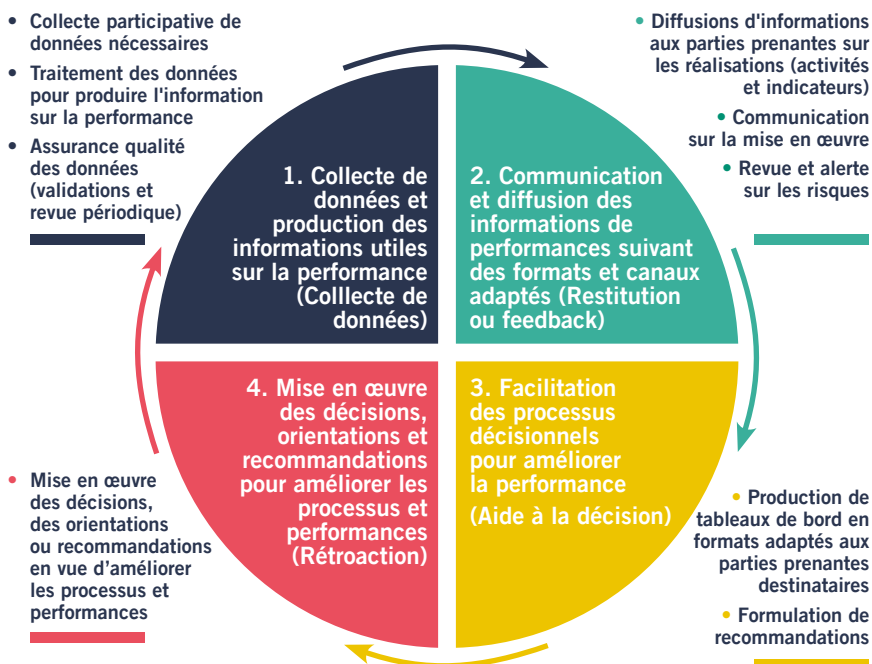
- l'aide au processus décisionnel à travers la mise à disposition d'analyses pertinentes synthétisées dans des tableaux de bord et des recommandations pour orienter les décisions d'ajustement ou de réorientation ;
- le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées en vue d'améliorer les processus et performances de l'intervention (rétroaction).

Le suivi de la mise en œuvre comprend :

- le suivi des activités ;
- le suivi des indicateurs ;
- le suivi budgétaire.

Cet exercice est sanctionné par des rapports de suivi qui varient selon l'objectif du suivi, et suivant des périodicités données. Ainsi, on parle de rapport mensuel, trimestriel, semestriel, etc. L'annexe 11 présente le canevas modèle type d'un rapport d'exécution technique et financière de programmes. La figure 6 suivante résume le concept de suivi et ses fondements ou principes de base.

Figure 7 : Concepts et principes de base de suivi en matière de GAR



Source : DSE, *Manuel de suivi des performances 2018*



II.2.4. Utilisation des livrables dans le processus décisionnel

Les livrables présentés ci-dessus sont à l'origine :

- de la structuration et de la répartition des rôles, responsabilité et tâches ;
- de l'affectation des ressources financières, humaines et matérielles en vue de la réalisation des activités ;
- de l'établissement des normes en vue de l'évaluation ;
- du processus de reddition des comptes, de la motivation ;
- de la coordination de l'exécution des activités en vue de réaliser les résultats visés avec les ressources allouées.



II.2.5. Risques spécifiques et mesures d'atténuation de la mise en œuvre et du suivi de la GAR

Tableau 7 : Risques et mesures d'atténuation liés à la mise en œuvre et le suivi

Risques	Évaluation des risques (en octobre 2018)		Mesures d'atténuation
	Probabilité d'occurrence	Incidence	
Allocation des ressources non alignées sur les résultats	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none">• Achever le processus d'élaboration du Budget programme• Mettre en place/ améliorer les outils d'alignement des ressources sur les résultats des programmes
Coupes budgétaires résultant de la diminution des ressources de la Commission	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en place des priorités au sein des programmes et au sein des projets

Risques	Évaluation des risques (en octobre 2018)		Mesures d'atténuation
	Probabilité d'occurrence	Incidence	
Non-utilisation des résultats du suivi dans le processus décisionnel	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Systématiser la reddition des comptes au sein de la Commission
Absence de consensus	Faible	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un cadre de concertation
Non-adhésion à la démarche	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le pilotage institutionnel de la démarche • Sensibilisation, formation et suivi de la mise en œuvre des recommandations issues du processus de suivi
Absence de processus formel d'adoption du guide	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Observation des procédures normatives

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2019



II.2.6. Conseils pratiques de conduite de la phase 2

- Privilégier l'approche participative pour l'élaboration du plan d'actions ;
- Communiquer clairement les exigences de votre plan d'actions ;
- Surveiller continuellement vos progrès par rapport au Cadre de Mesure des Performances ;
- Mobiliser les ressources financières ;
- Mobiliser les acteurs pour la mise en œuvre ;
- Prendre des mesures de renforcement des capacités des ressources humaines (conception des outils de collecte, de traitement et d'analyse ainsi que de diffusion des données, du matériel informatique) et de la gestion des motivations (instaurer des mécanismes d'incitation du personnel des structures qui sont des parties prenantes de l'intervention).



11.2.7. Outils, acteurs clés et rôles de la mise en œuvre et le suivi de la GAR

Tableau 8 : Outils, acteurs et rôles de la mise en œuvre et le suivi de la GAR

N°	Outils/ Livrables	Acteurs chargés du pilotage	Principales fonctions	Acteurs associés
1	Budget- programme	Les Instances, le collègue des Commissaires (le commissaire gestionnaire de programmes) Présidence DSE	<ul style="list-style-type: none">• Coordination et suivi de la mise en œuvre (reporting)• Appui-conseil pour la mise en œuvre• Validation et adoption du rapport annuel de performance et du compte administratif• Compte rendu à la Cour des comptes• Compte rendu du fonctionnement de l'Union au CIP• Élaboration de la note d'orientation stratégique du Budget programme• Appui à la programmation• Appui au suivi des performances (dispositif, Cadre de Mesure des Performances, formation des acteurs, etc.)• Facilitation des conférences budgétaires	<ul style="list-style-type: none">• Tous les Départements• Tous les Départements• Tous les Départements

N°	Outils/ Livrables	Acteurs chargés du pilotage	Principales fonctions	Acteurs associés
1	Budget- programme	DSAF	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de lettre de cadrage • Organisation et animation des conférences budgétaires • Finalisation et bouclage du budget de la Commission • Exécution du budget de la Commission • Suivi de l'exécution budgétaire (rapports périodiques) • Élaboration des comptes administratifs et de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les Départements et la Présidence
		Tous les Départements et la Présidence	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution de leur Budget programme • Élaboration de leur rapport annuel de performance 	<ul style="list-style-type: none"> • DSAF • DSE
		La Présidence	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution de leur Budget programme • Élaboration de leur rapport annuel de performance 	<ul style="list-style-type: none"> • DSAF • DSE

N°	Outils/ Livrables	Acteurs chargés du pilotage	Principales fonctions	Acteurs associés
2	DPPD	Présidence de la Commission DSAF DSE Gestionnaires Programmes/Projets Toutes les Directions dans les Départements	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation • Élaboration de leurs documents • Appui technique • Élaboration de leurs documents 	<ul style="list-style-type: none"> • Commissaires • -- • DSE et DSAF
3	PAP	Toutes les Directions dans les Départements Structures de gestion des Programmes/Projets DSAF DSE	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de leurs documents • Élaboration de leurs documents 	<ul style="list-style-type: none"> • DSE et DSAF • --
4	Programme/ projet	Présidence Structures de gestion des Projets/Programmes DSE DSAF	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation • Élaboration des documents de programmes • Appui technique 	<ul style="list-style-type: none"> • Commissaires • DSE et DSAF • --

N°	Outils/ Livrables	Acteurs chargés du pilotage	Principales fonctions	Acteurs associés
6	Plan de Consomma- tion des Cré- dits (PCC)	Toutes les Directions dans les Départements Structures de gestion des Projets/Programmes DSAF	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des Plans de Consommation des Crédits (PCC) 	<ul style="list-style-type: none"> • DSAF • DSAF • --
7	Plan de Passation des Marchés (PPM)	Direction en charge de la Passation des Mar- chés (DPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Appui technique 	<ul style="list-style-type: none"> • --
8	Rapports de mise en œuvre, de suivi et de visite de terrain et/ou de collecte de don- nées dans les États membres	Toutes les Directions dans les Départements Structures de gestion des Projets/Programmes	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des Plans de Passation des Marchés • Élaboration des rapports de visite de terrain et/ou de collecte de données • Élaboration de rapport trimestriel 	<ul style="list-style-type: none"> • DPM • DSE et DSAF • DSE et DSAF

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2019

Phase 3



Cycle de la GAR : l'évaluation

L'évaluation qui est la Phase 3 du processus de la GAR est l'appréciation systématique, objective et périodique d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre, en vue de déterminer sa pertinence, sa cohérence de même que son efficacité, son efficience, son impact, la durabilité de ses résultats en matière de développement.

Selon le manuel d'évaluation de la Commission, la fonction d'évaluation doit être comprise comme un ensemble de dispositifs et de moyens par lesquels la Commission peut se construire un jugement afin d'améliorer une intervention envisagée, existante ou achevée, la réorienter ou la faire cesser.

On note généralement deux points d'application pour l'évaluation :

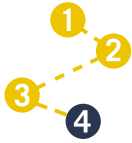
- la performance de l'intervention (la cohérence, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité, la répliquabilité) ;
- la satisfaction et la perception des bénéficiaires.



II.3.1. Objectifs de la phase 3

La fonction d'évaluation a pour objectif de fournir des supports de pilotage stratégique et une valeur ajoutée à la gestion des politiques et programmes communautaires ainsi qu'au fonctionnement du système politique au sein de l'Union. Plus spécifiquement, elle vise à :

- examiner les relations causales entre les activités et les résultats obtenus ;
- capitaliser les expériences pour permettre une meilleure prise de décision et la répliquabilité des expériences réussies ;
- apprécier les niveaux de performance réalisée ;
- communiquer sur la performance de l'intervention (cohérence, pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité, répliquabilité) ;
- fournir des enseignements pour améliorer le cycle de planification ;
- aider à la prise de décision.



II.3.2. Conduite de la phase 3

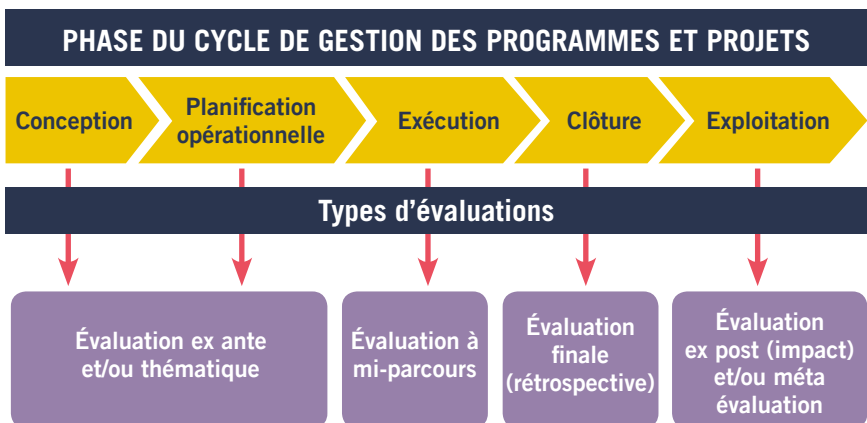
Il existe plusieurs types d'évaluation : elle peut être ex ante ou thématique, ex post, continue, à mi-parcours ou formative, finale ou sommative, rétrospective, transversale ou méta évaluation.

La conduite d'une évaluation se structure autour des points suivants⁶ :

- l'objet de l'évaluation ;
- les questions évaluatives qui permettent de définir les indicateurs qui seront utilisés pour l'évaluation ;
- les méthodes d'évaluation qui incluent :
 - les méthodes qualitatives ;
 - les méthodes quantitatives ;
 - les méthodes mixtes.
- la collecte de données précisant les méthodes et les outils de collecte (i) structurés (enquêtes avec un échantillon représentatif) et (ii) semi-structurés (focus groups, réunions) entretiens individuels... ;
- l'analyse des données collectées pour générer les informations nécessaires au processus de prise de décision.
- Un modèle de plan d'évaluation figure en annexe 12.

Dans le cycle de gestion des programmes et projets, les types d'évaluation indiqués dans la figure 8 sont utilisés.

Figure 8 : Cycle de gestion des programmes et projets



Source : Inspiré des pratiques de la GAR

⁶ Voir le détail dans le manuel d'évaluation de la Commission

Exemple d'étude d'évaluation à la Commission de l'UEMOA

Évaluation à mi-parcours

- *Évaluation à mi-parcours du Plan Stratégique 2011-2020 de la Commission de l'UEMOA* (évaluation intervenue en 2018 ; la mise en œuvre du plan étant en cours).

Évaluation finale

- *Évaluation de l'impact de l'Aide Budgétaire Globale (ABG) française à l'UEMOA* (évaluation réalisée en mars 2019 alors que l'ABG est arrivée à échéance en 2013) ;
- *Revue de la phase 2 du programme économique régional de l'UEMOA PER II (2012-2016)* (évaluation intervenue en 2017 alors que le programme a pris fin en 2016).

Le tableau 9 donne quelques indications sur ces différents types d'évaluation.

Tableau 9 : Types d'évaluation et points d'application

Types d'évaluation	Points d'application
Évaluation ex ante	<ul style="list-style-type: none">• Apprécier les aspects clés de l'intervention tels que la pertinence et la cohérence d'un programme ou d'un projet et, autant que possible l'efficacité et l'efficience potentielles• Réaliser avant le démarrage d'un projet/programme pour assurer sa qualité à l'entrée et établir la situation de référence
Évaluation à mi-parcours ou formative	<ul style="list-style-type: none">• Préciser l'objectif qui est généralement l'amélioration du processus de réalisation et permet de faire des ajustements en cours de route• Permet de se pencher sur les échecs, les faiblesses et aussi sur les réussites d'un projet, afin d'en tirer des leçons• Réaliser à mi-parcours de la période de mise en œuvre du projet/programme
Évaluation finale ou sommative	<ul style="list-style-type: none">• Permet d'évaluer aussi bien les performances que les effets et la viabilité des acquis des interventions sur les cibles.• Réaliser à la fin de la période de mise en œuvre de la politique ou du projet/programme

Types d'évaluation	Points d'application
Évaluation d'impact ou rétrospective	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'apprécier la viabilité des résultats et de tirer des conclusions pouvant améliorer la conception de nouvelles interventions • Réaliser après la mise en œuvre de la politique ou du projet/programme (ex post)

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2019

✓ Modes d'évaluation

Quatre modes d'appréciation du plan stratégique, feuille de route des politiques, programmes et projets sont proposés par la DSE dans le cadre de l'évaluation des instruments d'intervention de la Commission. Ce sont :

- les évaluations internes indépendantes prises en charge directement par la DSE ;
- les évaluations décentralisées prises en charge par les Départements techniques responsables des programmes et/ou par les États membres ;
- les évaluations conjointes menées en collaboration avec plusieurs organismes partenaires dans la mise en œuvre du programme ou du projet ;
- les évaluations externes (par les consultants).

Les critères d'évaluation définis dans le manuel d'évaluation de la Commission sont : pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité potentielle, qualité à l'entrée et l'additionnalité⁷.

Exemples de mode d'évaluation au sein de la Commission

- **évaluation interne indépendante** : « Évaluation à mi-parcours de la formation spécialisée de cadres supérieurs ressortissants des huit (8) États membres de l'UEMOA en planification régionale et aménagement du territoire ».

⁷ Voir l'explication de ces termes dans le glossaire en annexe



II.3.3. Livrables de la phase 3

II.3.3.1. Rapports d'évaluation

Ce sont des rapports qui sanctionnent la conduite de l'évaluation dont l'utilité est multidimensionnelle. Les résultats contenus dans ces rapports peuvent :

- servir comme un outil de négociation et de plaidoyer pour l'obtention de financements futurs ;
- contribuer à améliorer la gestion du programme/projet et renforcer la reddition de comptes en démontrant comment les ressources étaient utilisées et les résultats produits ;
- accroître la prise de conscience, la compréhension et la participation qui, à leur tour, conduisent à la redéfinition des objectifs et à la réorientation des activités, à la définition de nouveaux objectifs, au choix et au meilleur ciblage des actions futures ;
- faciliter la prise de décision par les Organes directeurs selon une approche axée sur les résultats.

Ce sont ces principales raisons et plusieurs autres qui fondent l'importance à accorder aux rapports d'évaluation.

II.3.3.2. Rapport Annuel de Performance

Le Rapport Annuel de Performance est un document qui permet de présenter les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés dans le budget programme. Il rend compte de l'utilisation faite des ressources et du niveau d'atteinte des cibles dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats. Il n'est pas un rapport d'activités qui fait le point de l'évolution des activités en cours.

Depuis l'adoption le 28 mars 2008 du Règlement N°01/2008/CM/UEMOA portant Règlement Financier modifié des Organes de l'Union, la Commission produit son rapport de performance en respect des dispositions de l'article 85 dudit règlement (article 86 pour le nouveau règlement du 23 mars 2018) qui stipule que « l'Ordonnateur principal établit, au plus tard le 30 avril, le compte administratif de l'exercice clos. Le compte administratif est nécessairement accompagné du rapport de performance comportant les principaux indicateurs de performance de la gestion de l'Union ». Le Rapport Annuel de Performance est transmis à la Cour des Comptes dans le cadre de la reddition des comptes sur la performance.

✓ **Qualités d'un rapport de performance :**

- facile à lire ;
- convaincant ;
- compris du lecteur ;
- crédible ;
- produit à bonne date.

Chaque Département élabore son rapport de performance qui constitue le principal intrant pour la production du Rapport Annuel de Performance de la Commission.

Le tableau suivant indique quelques éléments du contenu du Rapport Annuel de Performance.

Tableau 10 : Éléments et points d'application pour l'évaluation du RAP

Quelques éléments du Rapport	Points d'application
Message des Commissaires	<ul style="list-style-type: none">• Repositionner les résultats du Département dans le contexte de la stratégie globale de la Commission• Faire un plaidoyer en faveur de la pertinence des orientations retenues et de l'importance stratégique du Département pour l'atteinte des objectifs de la Commission• Présenter les grandes réussites du Département, ses principales préoccupations, les difficultés et les perspectives• Le message doit être signé du Commissaire du Département concerné
Analyse des performances et de l'utilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none">• Présenter les ressources prévues pour chaque programme et projet• Présenter un tableau permettant de comparer les ressources budgétaires utilisées par rapport à celles prévues (taux d'exécution budgétaire)• Analyser les écarts (expliquer et commenter)• Analyser les extrants et produits en fonction des ressources utilisées

Quelques éléments du Rapport

Points d'application

Analyse des performances et de l'utilisation des ressources

- Présenter les résultats atteints en les remettant dans leur contexte c'est-à-dire les facteurs internes et externes qui contribuent à les expliquer
- Analyser les indicateurs de performance clés dans l'utilisation des ressources
- Analyser d'autres indicateurs de performance qui influencent les résultats
 - délai moyen de passation des marchés
 - délai moyen de paiement des dépenses publiques
- Présenter les recommandations concrètes d'actions correctives en précisant les rôles et les responsabilités ainsi que le calendrier de mise en œuvre et les indicateurs appropriés

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2019

La description détaillée du RAP est présentée en annexe 13.

Exemple de rapport

- **Rapport de performance 2018 de la Commission de l'UEMOA, avril 2019.**

II.3.3.3. Rapport annuel de gestion de l'Ordonnateur Principal

Le Président de la Commission est l'Ordonnateur Principal de l'exécution du budget de l'Union. En effet, il est l'Ordonnateur Principal unique des recettes de l'Union et l'Ordonnateur Principal des crédits de la Commission, des Fonds et des autres Organes à l'exception de ceux bénéficiant de l'autonomie de gestion financière. Il prescrit l'exécution des recettes.

En ces qualités, le Président de la Commission prescrit l'exécution des dépenses de la Commission, des Fonds et des dépenses des autres Organes ne bénéficiant pas de l'autonomie de gestion financière. Il est responsable de la centralisation des opérations budgétaires des Ordonnateurs en vue de la Reddition des comptes de l'Union. Ainsi, il établit le compte administratif de l'Union et produit le Rapport Annuel de Performance de l'Union.

Sur cette base, le rapport annuel de gestion de l'Ordonnateur Principal n'est que le compte administratif auquel est annexé le Rapport Annuel de Performance.

Le compte administratif retrace l'exécution du budget, par politique et par programme, par Département, Direction et Service de la Commission suivant les ressources propres et ressources extérieures.

Exemple de rapport

- **Compte administratif de l'Union, exercice 2017, avril 2018**

II.3.3.4. Rapport d'audit interne

Selon la charte de l'audit interne de la Commission, l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.

Le rapport d'audit interne intervient à la dernière phase du déroulement des missions d'audit. C'est un rapport qui fait état des constatations et recommandations. Ledit rapport est adressé au Président de la Commission et à l'entité auditée.

Exemples de Rapport d'audit interne réalisé par la Direction de l'audit interne

- **Audit interne de la gestion des missions et voyages au sein des Organes de l'UEMOA, 2018 (structure auditée : UMV) ;**
- **Audit du Système d'information des Organes de l'UEMOA, 2018 (structure auditée : DACM [Ancien DAGP]).**

II.3.2.5. Rapport annuel sur le fonctionnement et l'évolution de l'Union

Ce rapport analyse l'évolution de la conjoncture externe et interne de l'Union, les avancées réalisées par les Organes de l'UEMOA au cours de l'année pour renforcer l'intégration régionale, les perspectives économiques et les défis du processus d'intégration régionale.

Il relate :

- la situation économique, monétaire et financière de l'Union ;
- l'état d'avancement du processus d'intégration régionale ;
- la Gouvernance institutionnelle ;
- le bilan et les perspectives ;

Le rapport est élaboré conjointement par les Organes et les Institutions spécialisées de l'Union.



II.3.4. Utilisation des livrables dans le processus décisionnel

L'évaluation doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles, fiables, utiles et permettre d'intégrer en temps utile les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel.

Les livrables de l'évaluation permettent d'agir sur plusieurs fonctions à savoir :

- le management (en termes d'outil d'aide à la décision) ;
- la gouvernance (Responsabilité et Reddition) ;
- l'apprentissage (Gestion des Connaissances et des Compétences) ;
- la politique (Gestion du Changement).



II.3.5. Risques spécifiques et mesures d'atténuation

Tableau 11 : Risques et mesures d'atténuation de la phase d'évaluation

Risques	Évaluation des risques (en octobre 2018)		Mesures d'atténuation
	Probabilité d'occurrence	Influence	
Faible prise en compte de l'évaluation dans la dotation des ressources, notamment les évaluations d'impact	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en place un fonds dédié au suivi et à l'évaluation des politiques et budgets-programmes de la Commission sur la base des provisions de 3% prévus dans les documents des budgets-programmes
Retard dans l'élaboration du RAP	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none">• Mettre un système simple de collecte des inputs auprès des Directeurs et gestionnaires• Affirmer le soutien des Autorités de la Commission au respect des délais de transmission des données et contributions• Motiver les fournisseurs d'inputs en accordant l'attention au feedback positif et à la valorisation• Amener les Directeurs à renseigner le SIPSE à bonne date• Fixer des échéances pour l'élaboration des inputs au RAP (systèmes d'alerte)

Risques	Évaluation des risques (en octobre 2018)		Mesures d'atténuation
	Probabilité d'occurrence	Influence	
Non mise en œuvre des recommandations des évaluations et du RAP	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place et rendre opérationnel un mécanisme de suivi et de veille des recommandations issues des évaluations et RAP (CIS, Collège des Commissaires, Collège des DC, CIS, DSE, Comité des Experts, Comité d'évaluation)
Faible qualité du RAP	Moyenne	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer l'implication effective et la responsabilisation des Départements dans la mise en œuvre des budgets programmes et la reddition des comptes • Outiller les acteurs : renforcement des capacités des Cadres des Départements, accompagnement technique lors du processus d'élaboration des budgets-programmes • Assurer la participation effective du Top management à l'atelier de validation du RAP

Source : Commission de l'UEMOA, Réalisé par la DSE, 2019



II.3.6. Conseils pratiques de conduite de la phase 3

- Mettre en œuvre les actions retenues dans le manuel d'évaluation de la Commission ;
- Mettre en place un plan pluriannuel d'évaluation des interventions et des actions de la Commission ;
- Privilégier l'approche participative pour l'élaboration du plan d'évaluation avec l'implication de toutes les parties prenantes, notamment le secteur privé, les OSC et les Partenaires Techniques et Financiers.



II.3.7. Outils, acteurs clés et rôles du processus d'évaluation

Tableau 12 : Outils, acteurs et rôles dans le processus d'évaluation

N°	Outils/Livrables	Acteurs chargés du pilotage	Principales fonctions	Acteurs associés
1	Manuel d'évaluation	Direction en charge de la Stratégie et de l'Évaluation (DSE)	<ul style="list-style-type: none">Élaboration du manuel d'évaluation	<ul style="list-style-type: none">Structures responsables des projets/programmesToutes les Directions
2	Évaluations internes	DSE	<ul style="list-style-type: none">Élaboration des Termes de RéférenceCoordination du processus de réalisationDissémination des résultats	<ul style="list-style-type: none">Structures responsables des projets/programmesDépartements concernésDirection en charge de la Communication
3	Évaluations décentralisées	Départements concernés	<ul style="list-style-type: none">Suivi de la mise en œuvre des recommandations	<ul style="list-style-type: none">Structures responsables des projets/programmesPTF associésDSE

N° Outils/Livrables	Acteurs chargés du pilotage	Principales fonctions	Acteurs associés
4 Évaluations conjointes	Départements concernés	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration des Termes de Référence Coordination du processus de réalisation Dissémination des résultats Suivi de la mise en œuvre des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> PTF associés DSE Départements concernés
5 Évaluations externes	DSE		<ul style="list-style-type: none"> Bureaux d'études/Consultants individuels Structures responsables des projets/programmes Départements concernés
6 Évaluation ex ante	Départements concernés	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration des Termes de Référence Coordination du processus de réalisation 	<ul style="list-style-type: none"> PTF associés Structures responsables des projets/programmes Départements concernés
7 Évaluation à mi-parcours ou formative			
8 Évaluation finale ou sommative	DSE	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration des Termes de Référence Coordination du processus de réalisation Dissémination des résultats Suivi de la mise en œuvre des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> Bureaux d'études/Consultants individuels Structures responsables des projets/programmes Départements concernés
9 Évaluation d'impact ou rétrospective			

N° Outils/Livrables	Acteurs chargés du pilotage	Principales fonctions	Acteurs associés
10	Audit interne Direction du Contrôle Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage du processus d'audit • Elaboration du rapport d'audit • Dissémination • Suivi de la mise en œuvre des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les Directions
11	Rapport de l'Ordonnateur Principal	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration du rapport • Dissémination 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les Directions
12	Rapports Annuels de Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage du processus d'élaboration • Collecte des données • Rédaction du rapport • Dissémination • Suivi de la mise en œuvre des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les Directions
	Tous les Départements et autres Organes	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration des inputs au RAP • Mise en œuvre des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les Directions

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2019



Cycle de la GAR :

l'exploitation de l'information pour l'apprentissage et la prise de décision

C'est la quatrième et dernière phase du cycle de la GAR. C'est aussi la phase dont les outputs (Rapports d'évaluation, Rapport de l'Ordonnateur Principal, Rapport d'audit, etc.) servent d'input au cycle suivant. La qualité de ses outputs et la pertinence de leur exploitation détermineront la qualité des interventions du prochain cycle. Et c'est en cela que réside toute l'attention qu'il convient de lui accorder.



II.4.1. Objectifs de la phase 4

La phase 4 vise notamment à :

- **influencer le processus de décisions dans le sens de l'imputabilité de l'institution envers ses membres, ses partenaires techniques et financiers, l'amélioration des Politiques et programmes de l'institution qui, par ce processus, devient une institution en mode d'apprentissage ;**
- **augmenter la capacité de la Commission à concevoir, à suivre et à évaluer les Politiques et les programmes dans le but d'ajuster les programmes existants et de concevoir de futurs programmes plus performants.**



II.4.2. Conduite de la phase 4

Cette phase est appréhendée à travers la communication à l'interne et à l'externe sur les résultats de mise en œuvre des programmes et projets communautaires, la reddition des comptes, le mécanisme de capitalisation des expériences, la veille et la prospective.

II.4.2.1. Communication sur les résultats à l'interne et à l'externe

Il faut rendre compte de ces résultats à l'interne, mais aussi à l'externe. La communication sera donc dirigée vers l'ensemble des parties prenantes de la Commission que sont notamment les États, les Parlements, les populations, les entreprises, les OSC. Le niveau de détail de l'information fournie et les supports utilisés devront être adaptés en fonction du public qui recevra cette information.

Par conséquent, la Commission doit poursuivre l'usage de tous les moyens déjà en cours d'exploitation pour informer les parties prenantes sur ses activités, les projets, les résultats obtenus et les ressources utilisées.

Une attention particulière devra être accordée à la CCC (Communication, Changement de Comportement) en direction du personnel qui a aussi besoin d'être informé des progrès enregistrés, des difficultés rencontrées, des approches de solutions mises en œuvre, de l'observance de la transparence et des résultats des audits et évaluations.

Le feedback aux États membres revêt lui aussi une importance capitale. Il se fait déjà au niveau de la Commission. En plus des réunions statutaires, des journées d'information sur l'état de l'Union, etc., il reviendra à la Commission d'organiser des séances de reddition de compte en direction des citoyens et des entreprises des pays.

En somme, la stratégie de communication des résultats devra répondre clairement et de façon pertinente aux questions suivantes :

- qui préparera l'information ?
- qui diffusera l'information ?
- qui recevra l'information ?
- sous quel format ?
- suivant quels canaux ?
- suivant quelle périodicité ou fréquence ?
- quelle réaction est attendue ?

II.4.2.2. Reddition des comptes

Dans un sens démocratique, la reddition des comptes signifie qu'un individu occupant un poste public ou travaillant dans une institution doit répondre et rendre compte de ses actes, aux niveaux politique, administratif et financier.

Du point de vue du droit, la reddition des comptes correspond à la réactivité des « porteurs de responsabilité » et à la capacité des « détenteurs de droits » à faire entendre leur voix, c'est-à-dire à exprimer leurs besoins et à revendiquer leurs droits.

La reddition des comptes vise principalement :

- la transparence qui renforce le lien de confiance avec les citoyens ; en ce sens, la reddition des comptes consiste en la transmission fidèle et précise des renseignements concernant le fonctionnement, les pratiques, les intentions, les objectifs et les résultats de l'organisation afin de permettre aux citoyens de comprendre les décisions prises ;
- l'appréciation de la performance qui permet aux citoyens de constater le degré d'atteinte des résultats escomptés par rapport aux ressources investies ; en ce sens, elle permet d'apprécier la performance de chaque organisation au regard de ses objectifs stratégiques, des services qu'elle rend, des résultats qu'elle obtient, de la transparence qui est observée, etc.

L'importance de la reddition des comptes réside dans :

- sa contribution à la prévention des abus de pouvoir ;
- sa capacité à fournir l'assurance que les activités ont été menées comme prévu et dans le respect des principes d'efficacité, d'équité, de transparence, de respect des procédures et d'efficience ;
- son appui à l'amélioration des résultats des programmes et des politiques au moyen de rapports sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas ainsi que des leçons qui en sont tirées.

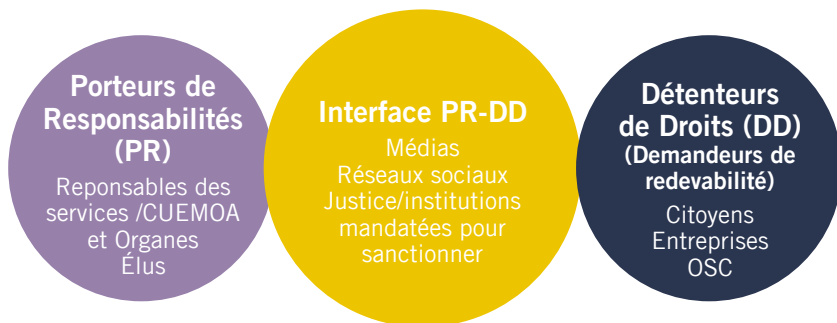
Un modèle de canevas de rapport de reddition des comptes figure en annexe 14

Les mécanismes de redevabilité mettent en interaction :

- les détenteurs de droits ou demandeurs de redevabilité qui demandent des services de qualité à la Commission : ce sont les États, les citoyens, les OSC et les entreprises de l'Union ;
- les porteurs de responsabilités ou débiteurs d'obligations : ce sont les responsables de la Commission et ses Organes d'orientation et de décision que sont la CCEG et le Conseil des Ministres ; et
- les médias, les réseaux sociaux et les institutions mandatées pour sanctionner (les juridictions).

Les relations entre ces trois catégories d'acteurs sont traduites dans la figure ci-après :

Figure 9 : Relations entre acteurs de la reddition des comptes



Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2019

Le défi de la Commission est triple du point de vue de la reddition des comptes :

- d'abord, elle doit assumer ses missions selon les cinq valeurs qu'elle s'est données (Excellence, Transparence, Innovation, Esprit d'équipe et Professionnalisme). La mise en œuvre de la GAR de par ses objectifs, ses outils et ses exigences peut aider à relever le défi de la performance des services fournis et des interventions menées par la Commission ;
- ensuite, la Commission doit être à l'écoute et satisfaire les attentes et les besoins des parties prenantes pour le bonheur et le progrès des acteurs pour qui elle travaille. L'exploitation des outils de cette étape du cycle de la GAR (IEC, reddition des comptes, utilisation des outputs dans le processus décisionnel) vont assurément l'y aider ;
- enfin la Commission doit être attentive aux acteurs qui jouent le rôle d'interface (les médias, les réseaux sociaux et les instances juridictionnelles) dans leur diversité. Elle doit surtout veiller à fournir l'information juste et impartiale de façon à ce que les marges de création de l'information par les médias et les réseaux sociaux soient la plus réduite possible.

Des activités de reddition des comptes doivent être menées :

- à l'intérieur en direction du personnel de la Commission dans un cadre d'obligation redditionnelle partagée entre, d'une part, des agents vers les responsables et, d'autre part, des responsables vers les agents ; une telle reddition des comptes bidirectionnelle qui (i) rend les agents responsables et redevables devant leurs chefs hiérarchiques et (ii) rend inversement les chefs hiérarchiques responsables vis-à-vis de leur personnel est un mécanisme puissant de mobilisation et de motivation vers la performance ;

- à l'extérieur en direction des États membres, des citoyens, des entreprises, des donateurs et des OSC sur les chantiers communautaires, l'utilisation des ressources et les résultats obtenus, les difficultés rencontrées et les mesures hardies à entreprendre pour l'effectivité des avantages liés à l'appartenance à une Union économique et monétaire.

On peut également envisager la mise en place d'un processus politique rassemblant les parties prenantes clés et les évaluateurs pour discuter des résultats, des leçons à tirer, des solutions de rechange et des étapes à venir. Un tel processus est de nature à crédibiliser le mécanisme de reddition des comptes et à encourager les donateurs à soutenir davantage les efforts de la Commission pour améliorer ses performances.

Enfin, il sera nécessaire de définir et de mettre en place un cadre formel de redevabilité de l'ensemble des acteurs pour le succès de la GAR à la Commission.

Illustration de la pratique de reddition des comptes selon les textes

- **Pratique prévue par le Règlement financier des Organes de l'Union N° 01/2018/CM/UEMOA du 23 mars 2018 (voir Art 85 et suivant) et l'article 26 du Traité :**
 - Au plus tard le 28 février de chaque année, le comptable principal de l'organe bénéficiant de l'autonomie de gestion financière établit et présente au comptable principal de la Commission, le compte de gestion de l'exercice clos de son organe, aux fins de centralisation « pour ordre » ;
 - Au plus tard le 31 mars de chaque année, le comptable principal de la Commission établit et présente à la Commission, le compte de gestion de l'Union pour l'exercice clos ;
 - Au plus tard le 02 avril de chaque année, l'ordonnateur principal du budget de l'organe bénéficiant de l'autonomie de gestion financière transmet au Président de la Commission, le compte administratif, ainsi que l'état des immobilisations, l'état des stocks et la situation comptable des opérations financières de son organe, au titre de l'exercice clos, aux fins de centralisation « pour ordre » ;
 - Au plus tard le 30 avril de chaque année, l'ordonnateur principal de l'Union établit, à partir de la comptabilité définie à l'article 80 ci-dessus, le compte administratif de l'exercice clos ;

- Le compte administratif est accompagné d'un document comportant les principaux indicateurs de performance de la gestion de l'Union, dénommé rapport annuel de performance ;
- La Cour des Comptes de l'Union reçoit et examine chaque année le compte administratif et le compte de gestion qui lui sont transmis par le Président de la Commission. Les modalités de contrôle de la Cour des Comptes sont celles déterminées par le Règlement n°01/2000/CM/UEMOA du 30 mars 2000, portant modalités du contrôle de la Cour des Comptes de l'UEMOA modifié.
- Le traité de l'Union prévoit en son article 26 que :
 - la Commission établit un rapport général annuel sur le fonctionnement et l'évolution de l'Union qui est communiqué par son Président au Parlement et aux organes législatifs des États membres.

II.4.2.3. Mécanisme de capitalisation des expériences

La capitalisation des expériences consiste en la rétroaction ou au feed-back qui est un processus par lequel les leçons apprises et les enseignements tirés d'un programme, d'un projet ou d'une action relevant purement de la sphère technique, organisationnelle, administrative ou financière sont présentés et utilisés pour servir à la fois comme :

- éléments d'information et de redevabilité à l'égard des partenaires et ;
- instruments de prise de décision et d'orientation en vue de procéder à des ajustements sur les actions/mesures ou projets/programmes en cours et dans l'élaboration de nouvelles initiatives de développement.

La mise en œuvre d'une décision, d'une action ou d'un projet constitue une occasion d'expérience unique de contact avec le terrain et des personnes. Elle offre, à ce titre, l'opportunité irremplaçable d'évaluer la validité des concepts, des hypothèses et des approches.

Pour que cette expérience puisse ensuite être mise à profit par la Commission, il est d'une importance vitale qu'elle soit présentée par le responsable en charge de la décision, action ou projet à partir du vécu et des résultats des évaluations et des audits.

La liste des questions clés (Jody Zall Kusek Ray C. Rist 2006) qui devraient servir à guider cette bonne pratique sont, entre autres :

- quelles ont été les difficultés rencontrées et comment les a-t-on surmontées ?

- quelles ont été les réussites de terrain et à quoi peut-on les attribuer ?
- quelles sont les bonnes pratiques à généraliser ?
- quelles sont les erreurs à éviter ?
- que ferait-on différemment si on devait recommencer ?

L'on peut aussi se servir du benchmarking pour se comparer à des organisations similaires à la Commission pour définir les meilleures pratiques, fixer des objectifs d'amélioration et mesurer les progrès accomplis.

Illustration de la capitalisation des expériences

De 2005 à 2013, la Commission de l'UEMOA a bénéficié d'un Appui Budgétaire Global (ABG) français. En 2018, la Commission de l'UEMOA a fait l'évaluation d'impact de l'ABG sur l'atteinte des objectifs de la Commission en matière de renforcement de l'intégration régionale des États membres de l'Union et, plus spécifiquement, sur la mise en œuvre du Programme Économique Régional (PER).

L'évaluation de l'impact de l'aide budgétaire a consisté à l'appréciation de la manière dont l'aide affecte de façon durable les résultats des différentes interventions, que ces effets soient positifs ou négatifs, volontaires ou non.

Le rapport de ladite évaluation d'impact présente les résultats des analyses des informations mobilisées et des opinions des bénéficiaires.

Au regard des leçons apprises, des recommandations importantes ont été formulées et adressées à toutes les parties prenantes pour non seulement pérenniser les acquis, mais aussi pour corriger les imperfections dans le cadre de la préparation et la mise en œuvre d'un nouveau ABG.

II.4.2.4. Veille et prospective

L'Union regroupe huit (08) pays qui font face à plusieurs événements qui viennent perturber les prévisions de croissance économique et de développement social. Il y a deux décennies, l'attention était portée sur les mouvements migratoires du fait de la désertification, de la chute des cours des matières premières, de la nécessité du recours à la souveraineté pour ralentir les efforts d'intégration, etc. La plupart de ces facteurs continuent d'exister ; d'autres parmi eux se sont même aggravés. De nouveaux comme le terrorisme et les conflits intracommunautaires s'y sont greffés pour rendre plus complexes et difficiles les déterminants d'évolution de la sous-région.

C'est pourquoi, la Commission doit accorder toute son importance à la veille pour surveiller l'environnement sous-régional à travers le renforcement du système d'information visant la collecte, le traitement et la diffusion de l'information.

En outre, les tendances lourdes et les facteurs d'incertitude doivent être utilisés pour nourrir le prochain Plan Stratégique en vue de préparer la Commission à mieux faire face aux différents futurs possibles et impossibles de la sous-région.

Illustration de la veille prospective

En 2009, la Commission de l'UEMOA a mis en place un Panel de Haut Niveau (PHN) pour identifier les grands enjeux auxquels l'UEMOA devra faire face, les facteurs les plus importants pour son évolution et les scénarii les plus plausibles dont elle pourrait être le théâtre et élaborer une vision de l'Union à l'horizon 2020.

La réalité que vit notre espace communautaire aujourd'hui avait été prédite avec acuité par ce panel à travers le scénario appelé « Les Seigneurs de la guerre : le temps des hyènes ». La pertinence de ses recommandations résonne en ces termes : «Diverses bandes armées contrôlent des portions de plus en plus importantes du territoire de l'Union. Certaines se réclament de fondamentalismes religieux, d'autres de solidarités ethniques, d'autres encore ont un comportement maffieux ».

L'idéal serait qu'après adoption de cette vision, des actions soient engagées, notamment :

- la vulgarisation de cette vision avec un accent particulier tant sur le scénario souhaité que sur les autres scénarii comme celui non désiré, indiqué ci-dessus ;
- l'internalisation des orientations de la vision par les institutions de l'Union (chacun en ce qui le concerne) dans leur plan stratégique de développement ;
- chaque institution devra élaborer une stratégie de veille visant à recueillir, analyser les informations et événements pouvant compromettre le scénario plausible et à donner des alertes pour la prise de décision. (Exemple : La dégradation du niveau de vie dans les espaces transfrontaliers pourrait favoriser l'insécurité. Ceci risque de favoriser la réalisation du scénario désiré. Cette analyse nécessite des actions anticipatives telles que le montage de micro-projets au bénéfice des zones transfrontalières concernées).



II.4.3. Livrable de la phase 4

Les livrables au niveau de cette phase varient suivant les destinataires. Il s'agit de rapports annuels du processus de reddition des comptes. En effet, il y a :

- le rapport d'Information, d'Éducation et de Communication (IEC) : il fait l'analyse et la synthèse des appréciations et des propositions recueillies auprès des bénéficiaires en vue d'opérer des améliorations dans le processus de planification de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation ;
- le rapport de la Cour des Comptes sur l'examen du compte administratif, de gestion et du rapport de performance : ce rapport fait des analyses, observations et formule les injonctions de la Cour des Comptes de l'UEMOA au titre de l'exercice n-1 ;
- les recommandations issues de la Réunion Annuelle du Comité Interparlementaire de l'UEMOA sur le rapport annuel sur le fonctionnement et l'évolution de l'Union ;
- le recueil des recommandations pour améliorer le prochain cycle de gestion, les services aux citoyens et les biens produits.



II.4.4. Utilisation des livrables dans le processus décisionnel

Les activités d'IEC et de Reddition des comptes sont des occasions de confrontation des idées sur l'appréciation des résultats obtenus et de la transparence dans l'utilisation des ressources. Elles sont donc une source d'information de haute facture pour guider le ciblage des interventions de la Commission et renforcer l'allocation des ressources en faveur de l'atteinte des résultats.

S'agissant de la veille stratégique et du réflexe prospectif, il reviendra à la Commission :

- d'accorder une bonne place à la collecte d'informations pour la surveillance de l'environnement interne et externe à l'Union ;
- de prendre en compte des scénarii d'évolution future de la région dans l'élaboration de la prochaine vision de l'Union et donc du Plan Stratégique afin de mieux se préparer aux ruptures et de mieux les gérer.

Par ailleurs, une attention toute particulière doit être accordée aux recommandations contenues dans les rapports d'évaluation, les rapports d'audit et les Rapports Annuels de Performance. À cet effet, un mécanisme efficace de suivi de la mise en œuvre de ces recommandations accompagné d'un

système de sanction en cas de non exploitation est le gage de la mise à contribution des outils de cette phase à l'amélioration de l'allocation et de la gestion des ressources au profit de l'atteinte des résultats.

Enfin, l'IEC sur la checklist des questions identifiées dans la capitalisation des expériences et le suivi de leur mise en œuvre est une approche pour l'amélioration en continu qui est l'un des mobiles de la GAR.



II.4.5. Risques spécifiques et mesures d'atténuation

Tableau 13 : Risques et mesures d'atténuation sur la mise en œuvre de la phase 4

Risques	Évaluation des risques (en octobre 2018)		Mesures d'atténuation
	Probabilité d'occurrence	Influence	
Faible culture de Reddition des comptes	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des mécanismes de Reddition des comptes au sein de la Commission • Diffuser et former les services de la Commission sur les mécanismes de Reddition des comptes • Mettre en place et appliquer les sanctions prévues en matière de reddition des comptes • Encourager les services engagés dans la Reddition des comptes
Faible utilisation des recommandations issues des diverses évaluations, audits dans le processus décisionnel (rétroaction)	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les mécanismes de rétroaction (CIS, Collège des Commissaires, Collège des DC, DSE, Comité des Experts, Comité d'évaluation)

Risques	Évaluation des risques (en octobre 2018)		Mesures d'atténuation
	Probabilité d'occurrence	Influence	
Faible capitalisation et valorisation des leçons apprises	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les mécanismes de capitalisation et de valorisation des leçons apprises
Faible prise en compte de la communication	Forte	Forte	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la communication dans le processus de rétroaction et de capitalisation

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2019



II.4.6. Conseils pratiques de conduite de la phase 4

- Intégrer les préoccupations de la GAR à la Stratégie de communication de la Commission ;
- Introduire les activités de Reddition des comptes au sein de la Commission ;
- S'assurer de la prise en compte des scénarii d'évolution de la sous-région dans le prochain Plan Stratégique ;
- Créer sur le site web de la Commission un module sur les questions clés pour la capitalisation des expériences accompagnées de leurs réponses.



II.4.7. Outils, acteurs clés et rôles

Tableau 14 : Outils, acteurs et rôles de la phase 4

N°	Outils/ Livrables	Acteurs chargés du pilotage	Principales fonctions	Acteurs associés
1	Rapport d'IEC	Direction de la Communication DSE DAI Présidence	<ul style="list-style-type: none">• Définition de la stratégie, des supports et des canaux de communication• Fourniture des inputs• Appréciation et validation de la stratégie, des supports et des canaux de communication• Validation et diffusion du contenu de supports de communication (Conseil des Ministres, grand public, etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Tous les Départements• Tous les Départements• Direction en charge de la Communication, DSE, Direction chargée du Contrôle Interne
2	Rapports de Reddition des comptes	DSE DAI Direction de la Communication	<ul style="list-style-type: none">• Définition de la stratégie, des supports et des canaux de communication• Reddition des comptes• Contribution à la définition de la stratégie, des supports et des canaux de communication• Diffusion interne et externe (États, Parlements, ...)	<ul style="list-style-type: none">• Tous les Départements• Tous les Départements

N°	Outils/ Livrables	Acteurs chargés du pilotage	Principales fonctions	Acteurs associés
2	Rapports de Reddition des comptes	La Présidence de la Commission Le Président de la Commission	<ul style="list-style-type: none"> Adoption du rapport sur les comptes administratifs et comptes de gestion Présentation du rapport sur le fonctionnement de l'Union au CIP 	<ul style="list-style-type: none"> Direction du Budget, DSE, DAI Direction du Budget, DSE, DAI
3	Rapports et mécanismes de capitalisation des expériences	Responsables de la décision/action, Gestionnaires de projets/programmes, DSE Direction en charge de la Stratégie et de l'Évaluation Direction chargée du Contrôle Interne	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration de la checklist des questions de capitalisation Examen et validation 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les Départements Tous les Départements
4	Rapport de veille et prospective	Présidence de la Commission DSE	<ul style="list-style-type: none"> Activités de veille Fourniture d'inputs pour le Plan Stratégique (Tendances lourdes, incertitudes, stratégies des principaux acteurs, Analyse SWOT, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les Départements

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2019

CONDITIONS DE SUCCÈS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA GAR (Gestion Axée sur les Résultats)



Le champ d'intervention de la Commission est caractérisé par :

- la création et l'approfondissement d'un marché commun. Pour cela, elle met en œuvre une large gamme de programmes et projets dans tous les pays de l'Union où sa présence nécessaire et effective requiert un mécanisme qui limite au strict minimum le risque de dispersion des efforts sur de nombreux objectifs ;
- les chantiers communautaires sur lesquels elle dispose d'une marge réduite par rapport aux États et par conséquent, plusieurs de ses résultats sont tributaires de la volonté et de l'engagement de ces derniers à aller de l'avant pour l'effectivité et l'atteinte des objectifs affichés. Cette situation ralentit les progrès enregistrés sur plusieurs chantiers communautaires ;
- la définition des indicateurs permettant de mesurer les résultats plus globaux de la Commission elle-même (par opposition aux indicateurs de mesure de la performance des projets et programmes).

La GAR est un mécanisme impliquant plusieurs outils mais avant tout, la GAR doit conduire à une métamorphose dans les comportements et réflexes de gestion de l'ensemble des ressources à la disposition de la Commission.

III.1. Leadership des responsables

Une des toutes premières conditions à satisfaire, c'est le leadership affirmé des autorités de la Commission. Le rôle du leadership à la Commission doit consister à promouvoir les bonnes pratiques pour mobiliser le personnel et les parties prenantes à travers :

- l'implication active et soutenue des responsables aux activités de mise en œuvre de la GAR ;
- la participation de toutes les unités administratives au processus implémentation de la GAR ;
- les communications régulières provenant de la hiérarchie et des gestionnaires sur les priorités de la Commission de même que les échanges entre les unités administratives pour maintenir la flamme et mobiliser en permanence les cadres en faveur des ambitions de la Commission ;
- le partage des réussites et des meilleures pratiques ;
- la motivation du personnel ;
- la mise en place d'un environnement de promotion et de renforcement des valeurs et l'éthique, notamment l'équité, la probité, l'intégrité et la fidélité à l'intérêt public, ...

III.2. Responsabilisation des structures et des hommes

La responsabilisation est un des principes clés de la GAR. Elle implique que chacun des acteurs soit responsable de ses actes, de l'utilisation des ressources mises à sa disposition et des résultats atteints. Par conséquent, elle implique de confier aux responsables de structures et aux gestionnaires des projets/programmes des responsabilités qui assurent la célérité et l'efficacité recherchée dans la gestion des interventions. C'est pour ces raisons qu'il est d'une nécessité absolue :

- de procéder à une définition claire des rôles et responsabilités en vue d'une appropriation de ce qui est attendu de chacun des acteurs et qu'ils puissent répondre de leurs résultats ;
- d'accorder une plus grande autonomie de prise de décision aux niveaux appropriés de la gestion des activités au sein des services et dans le cadre des projets/programmes.

Dans ce cadre, la responsabilisation des acteurs se matérialise par la délégation effective des pouvoirs. Cette délégation étant un contrat par lequel une personne (le délégant) transmet certains de ses pouvoirs à une autre personne (le délégataire ou fondé de pouvoir), elle donne lieu à des craintes justifiées, surtout quand elle conduit à une perversion ou à une inefficacité dans sa mise œuvre. Les erreurs de gestion ou dans le processus décisionnel du fait de la délégation sont le fait, d'une part, de l'absence ou de l'insuffisance de clarification des fonctions qui sont déléguées, de la mauvaise mise en œuvre de l'accord de délégation, de l'absence d'évaluation de cet accord et, d'autre part, de l'absence d'effectivité de la délégation ou de l'insuffisante qualification du délégataire. Les craintes justifiées par ces erreurs ne doivent pas perturber la marche vers l'implémentation réussie de la GAR à la Commission.

C'est pourquoi, il conviendra :

- de revisiter les délégations en cours et de leur donner, le cas échéant, un contenu clair et compris de toutes les parties (délégante et délégataire) ;
- d'assurer le transfert effectif c'est-à-dire dans les actes et dans les faits des responsabilités qui en découlent ;
- de veiller à la qualification et à la compétence technique du délégataire chargé de la réalisation de sa mission ;
- de continuer l'exploration des domaines à déléguer, surtout au niveau des fonctions consommatrices de temps et celles nécessaires à la célérité de la mise en œuvre des activités. Parmi ces domaines, il sera utile de poursuivre cette exploration au niveau de la passation des marchés, de la validation de certaines modifications de budget, de certaines autorisations, etc.

Dans tous les cas, une décision de délégation de pouvoirs devra être prise à la suite d'une rapide **étude d'identification desdits domaines et fonctions**.

III.3. Efficacité du système de motivation/sanction

La GAR requiert la mise en œuvre efficace des activités à toutes les étapes de son cycle. Cette exigence ne peut être satisfaite qu'avec les acteurs ayant à leur disposition et maîtrisant les outils exposés tout au long de ce guide, notamment dans la section précédente.

L'efficacité et la performance ont pour corollaire la mise en place d'un mécanisme qui motive la performance et qui réprime les contreperformances. La Commission s'y est déjà engagée avec la mise en œuvre depuis 2014 du Système d'Évaluation des Performances Individuelles (SEPI).

L'un des principes chers à la GAR est l'évaluation périodique non seulement des projets/programmes mais aussi des outils, mécanismes et procédures mis en place. Dans ce sens, il est nécessaire de disposer d'un système efficace d'évaluation des performances.

Une chose est d'identifier les cadres performants, une autre tout aussi importante est de les valoriser, de les motiver afin de leur permettre de s'épanouir et de nourrir leur désir d'évolution en même temps que de les maintenir au sein des services de la Commission pour contribuer à ses ambitions.

III.4. Prévisibilité des ressources

La programmation pluriannuelle des ressources véhiculée à travers les différents outils, notamment le Budget programme et le Cadre de Mesure des Performances ou encore le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses s'inscrivent tous dans le cadre, non pas de la gestion des urgences mais de la gestion des priorités guidée par les outils de la GAR.

L'élaboration de ces documents de programmation pluriannuelle est une condition nécessaire pour enclencher le passage des orientations à l'action. Les contraintes sur les ressources, notamment leur diminution, obligent à trouver des mécanismes pour rendre cette condition suffisante afin d'être en phase avec l'objectif de l'efficacité.

Le recours à des priorités est une piste déjà en usage au sein des services de la Commission. Il conviendra de leur donner un contenu pro-efficacité en établissant des priorités à plusieurs niveaux (i) des programmes, (ii) à l'intérieur des programmes et (iii) à l'intérieur des projets. Une telle priorisation pourrait être accompagnée d'un mécanisme de réservation de crédits/ressources pour les programmes et projets prioritaires.

III.5. L'Information, l'Éducation et la Communication (IEC) au profit du personnel

L'IEC à toutes les phases et à l'endroit du personnel constitue l'une des clés du succès de la GAR au sein de la Commission. Il n'est pas rare, en effet, que des agents d'une organisation soient informés sur ses situations par des personnes extérieures. Une telle situation peut conduire au dédain et à l'exclusion volontaire de l'agent et à son inefficacité, une situation qu'aucune organisation ne souhaite connaître.

Des agents régulièrement informés des performances et des contreperformances, des éléments de l'environnement interne et externe, des contraintes et des ambitions sont des agents porteurs d'engagement et d'énergie en faveur des actions de réformes requises par la GAR. La construction de la culture organisationnelle au sein de la Commission est fortement tributaire de la mise en œuvre optimale de l'IEC.

Pour cette raison, elle doit être conduite à toutes les étapes du cycle de la GAR à l'endroit de toutes les parties prenantes en commençant par l'intérieur de la Commission.

III.6. Renforcement des capacités

Le succès de la GAR dépend aussi de l'appropriation des outils d'élaboration des différents livrables à chaque phase du processus. À cet effet, il est plus que nécessaire d'engager un programme complet de renforcement des capacités sur l'ensemble du processus GAR en direction de tout le personnel de la Commission.

La priorité devra être accordée aux formations pratiques sur les thématiques relatives à l'apport de la GAR, à l'amélioration des performances de chaque Département et à celles portant sur les outils à utiliser pour la célérité et l'efficacité de production des différents livrables.

Une place importante devra être accordée à la formation et l'appropriation de la GAR par les Autorités en vue d'une prise en main au plus haut niveau de la Commission.

III.7. Flexibilité de la démarche

L'implémentation de la GAR nécessite des changements. Le processus d'implémentation doit se mener avec un esprit de flexibilité pour :

- entreprendre, avec persévérance, des réformes plus ambitieuses et plus audacieuses dans le sens d'un élargissement des domaines et niveaux de délégation de pouvoir ;
- accompagner l'ensemble du personnel dans cette démarche à travers les évaluations spécifiques, le renforcement de capacités et les ajustements nécessaires au niveau organisationnel, institutionnel et managérial. Pour cela, il est nécessaire de se donner le temps d'améliorer ses pratiques de gestion ;
- mieux gérer les changements et ajuster les stratégies en fonction de l'information provenant des outils de suivi et d'évaluation ;
- observer un retour constant sur chacune des phases du cycle de la GAR et, le cas échéant, effectuer les ajustements lorsqu'on obtient une meilleure connaissance de la situation relative aux changements de l'environnement.

III.8. Écoute et attentes des parties prenantes de l'Union

Les parties prenantes de l'Union au premier rang desquelles se trouvent les citoyens, les entreprises, les États et les Organisations de la Société Civile sont les acteurs pour lesquels la Commission travaille. Il est indispensable que leurs attentes structurent les ambitions de la Commission. À cet égard, l'exécutif de l'Union qu'est la Commission doit accorder une attention toute particulière aux attentes dont la connaissance et la compréhension sont au cœur d'une démarche qui permet de faire les bons choix quant au niveau et à la qualité des services offerts.

Ces attentes sont des intrants qui contribuent à déterminer les objectifs d'élaboration et d'amélioration des interventions de la Commission. Par conséquent, le mécanisme de collecte et d'analyse de ces attentes se doit d'être en relation directe avec ces parties prenantes qui constituent des sources d'information privilégiées.

III.9. Cohérence entre les différents documents de planification et de mise en œuvre

Pour assurer cette cohérence, il est nécessaire de :

- construire un lien efficace entre le Plan Stratégique et les documents de programmation, de budgétisation et de gestion ;
- assurer une meilleure articulation entre le Plan Stratégique et les politiques, programmes pour une meilleure implantation de la GAR ;
- renforcer le système de suivi-évaluation des projets/programmes avec des indicateurs pertinents à travers l’articulation du Plan Stratégique avec les outils de programmation et de budgétisation.

III.10. Renforcement du mécanisme de suivi et évaluation dans le cadre de la GAR

Le mécanisme de suivi et d’évaluation développer plus haut le dispositif de suivi devra permettre de faciliter la prise de décision au sein des différents acteurs impliqués dans la gouvernance et le pilotage des programmes/projets, sur des bases objectives.

L'un des risques identifiés à l'enracinement de la fonction d'évaluation à la Commission est le risque de dotation en ressources insuffisantes pour entreprendre les activités d'évaluation.

À cet effet, il conviendra de doter davantage les programmes de ressources destinées aux activités d'évaluation.

III.11. Efficacité du Comité chargé de piloter le processus GAR à la Commission

Le succès dans l'implémentation de la GAR au sein de la Commission requiert la mise en œuvre des actions identifiées et présentées dans le chapitre 2 du présent guide. Le succès dépend aussi de l'efficacité des capacités institutionnelles et organisationnelles mises en place.

Une évaluation sommaire périodique de la mise en œuvre des conditions examinées dans le présent chapitre permettra de faire le point et de mettre en application les ajustements requis aussi bien en ce qui concerne la composition dudit comité que des activités menées pour l'implémentation de la GAR à la Commission.

Références bibliographiques

1. Agence Canadienne de Développement, « Guide de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats, décembre 2000
2. Audit de performance, Exercices 2007-2008, Rapport de synthèse, Inspection Générale des Finances, Maroc, janvier 2010
3. Cadre Budgétaire à Moyen Terme 2017-2019 : Programme d'activités 2017 des Organes de l'UEMOA, octobre 2016
4. Décision n°024/2013/PCOM/UEMOA portant organisation des Directions et Services rattachés à la Présidence de la Commission de l'UEMOA
5. Document portant réorganisation des services de la Commission de l'UEMOA en exécution des diligences issues de la retraite des commissaires du 30 novembre au 1^{er} décembre 2012
6. Évaluation de l'implantation de la GAR à la Commission de l'UEMOA, DSE, 2017
7. Gestion Axée sur les Résultats Guide à l'attention des collectivités territoriales, Association Internationale des Maires Francophones (AIMF)
8. Jody Zall Kusek et Ray C. Rist, Vers une culture du résultat : dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, Nouveaux Horizons, 2006
9. Manuel d'évaluation de la *Commission UEMOA, CEval, 2016*
10. Manuel de la Gestion Axée sur les Résultats à l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF)
11. Guide sur la Gestion Axée sur les Résultats, Secrétariat du Conseil du trésor Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec Bibliothèque et Archives Canada, 2014
12. Ouvrage du Bureau du Vérificateur Général du Canada
13. Pierre Cliche, le Cadre de Dépenses de Moyen Terme, ENAP, août 2017
14. Plan stratégique 2011-2020 de la Commission de l'UEMOA, 2011
15. Rapport d'analyse des documents internes et des mécanismes de suivi-évaluation au sein des Départements de la Commission de l'UEMOA, Cellule d'évaluation, septembre 2015
16. Règlement financier des Organes de l'UEMOA, mars 2018

ANNEXES

Annexe 1 : Illustration sur la chaîne des résultats

Le Programme Régional d'Appui à la Gestion Intégrée des Écosystèmes Transfrontaliers (PAGIET) s'inscrit dans la Politique Commune d'Amélioration de l'Environnement (PCAÉ) de l'UEMOA adoptée par l'Acte additionnel n°01/2008/CCEG/UEMOA du 17 janvier 2008 et qui appuie la mise en œuvre du Plan Stratégique (PS) de l'Union.

L'objectif global du Programme est de contribuer à l'amélioration des pratiques de gestion intégrée des écosystèmes transfrontaliers en Afrique de l'Ouest. Il vise les objectifs spécifiques suivants :

- renforcer l'efficacité des cadres de gouvernance régionale des écosystèmes transfrontaliers ;
- renforcer l'efficacité des mécanismes de préservation et d'exploitation durable des écosystèmes transfrontaliers.

Le tableau ci-après donne une illustration de la chaîne des résultats extrait du PAGIET.

Activités	Produits / Extrants	Effets ou résultats à moyen terme	Impact ou résultats à long termes
Renforcement des capacités des acteurs sur la planification et de la mise en œuvre des stratégies régionales de conservation et de valorisation des écosystèmes transfrontaliers	Acteurs formés et capables de faire la planification et la mise en œuvre de stratégies régionales de conservation et de valorisation des écosystèmes transfrontaliers	La gouvernance régionale des écosystèmes transfrontaliers est efficace selon les données IMET et RRS	
Harmonisation des normes de gestion intégrée des écosystèmes transfrontaliers	Convergence des normes de gestion intégrée des écosystèmes transfrontaliers	L'approche « Chaîne de Valeur Ajoutée-CVA » pour la valorisation des services et produits écosystémiques est promue	
Renforcement de capacités techniques des États sur les référentiels, approches et modes de préservation durable des écosystèmes transfrontaliers	Disponibilité et maîtrise des approches et modes de préservation durable des écosystèmes transfrontaliers par les États		Les pratiques de gestion intégrée des écosystèmes transfrontaliers en Afrique de l'Ouest sont améliorées
Renforcement des ouvrages structurants dans les écosystèmes transfrontaliers	Infrastructures réalisées dans l'écosystème dans la Réserve du GOURMA	Les mécanismes de préservation et d'exploitation durable des écosystèmes transfrontaliers sont efficaces	
	Infrastructures réalisées dans les mangroves		
	Infrastructures réalisées dans l'écosystème W-ARLY-PENDJARI		
	Infrastructures réalisées dans l'écosystème TIN-TOUMMA		
Infrastructures réalisées dans l'écosystème PONASI-MOLE-COMOÉ			

Source : Commission de l'UEMOA, 2018

Annexe 2 : Cadre de Mesure des Performances (CMP)

Programme : (intitulé)

Objectifs/ Résultats	Indicateurs	Unités	Historique			Valeur de référence	Cibles			Fréquence	Responsables
			2017	2018	2019		2020	2021	2022		
Objectif global											
Objectif Spécifique OS1											
Résultat (R11)											
Résultat (R12)											
Résultat (R13)											
Objectif Spécifique OS2											
Résultat (R21)											
Résultat (R22)											
Résultat R23)											

Illustration du CMP tiré du Programme Régional d'Appui à la Gestion Intégrée des Écosystèmes Transfrontaliers (PAGIET)

	Objectifs/ Résultats	Indicateurs de performance	Unité de mesure	Données de réf		Valeurs cibles							Responsable de la collecte des données					
				Année	Valeur	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An 7		An 8				
OG	Contribuer à l'amélioration des pratiques de gestion intégrée des écosystèmes transfrontaliers en Afrique de l'Ouest	Indices d'efficacité de gouvernance régionale et de gestion des écosystèmes transfrontaliers	%	2017	7	7	20	40	75	85	100							CUEMOA, UICN et États membres
OS1	Renforcer l'efficacité des cadres de gouvernance régionale des écosystèmes transfrontaliers	Indices d'efficacité de gouvernance régionale des écosystèmes transfrontaliers	%	2017	20	20	20	30	50	65	75							CUEMOA, UICN et États membres

	Objectifs/ Résultats	Indicateurs de performance	Unité de me- sure	Données de réf		Valeurs cibles							Responsable de la collecte des données			
				Année	Valeur	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An 7		An 8		
R1.1	Les capa- cités de planification et de mise en œuvre de stratégies régionales de conservation et de valo- risation des écosystèmes transfron- taliers sont renforcées	Proportion d'écosystèmes transfron- taliers disposant d'outils de pla- nification et de valorisation	%	2016	15	15	42	71	71	100	100	100				CUEMOA, UICN et États membres

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2019

Annexe 3 : Structure du budget programme

- Précis stratégique
 - Diagnostic des domaines de compétence du Département (problématique, atouts, contraintes...)
 - Missions du Département
 - Politique et stratégies du Département (cohérence avec les stratégies nationales)
 - Résultats atteints durant la précédente programmation
 - Leçons apprises
 - Enjeux, priorités, stratégies pour la nouvelle programmation
- Cadre logique
- Tableau des indicateurs
- Tableau du mode de calcul des indicateurs
- Tableau d'évaluation financière
- Tableau de financement
- Tableau de passage du budget programme au budget classique

Source : *La mission de l'UEMOA, DSE, novembre 2019*

Annexe 4 : Canevas de présentation du DPPD & PAP

- **Résumé (2 pages)**
- **Partie 1 : Précis stratégique (2 à 4 pages)**
 - Rappel des missions du Département
 - Diagnostic succinct de la situation
 - Principales réalisations en 2018-2019
 - Défis à relever (les défis sont les problèmes majeurs que les interventions du Département vont permettre de résoudre ou de contourner)
 - Objectifs globaux et principaux résultats attendus
 - Priorités du Département (principaux résultats que les activités des Départements vont permettre d'atteindre au terme du triennal 2020-2022) avec focus sur 2020
 - Ressources mobilisées pour la mise en œuvre du DPPD & PAP (faire ressortir comment les ressources ont été affectées aux principaux résultats)
 - Ressources financières pour le triennal et pour 2020
 - Ressources humaines
 - Dispositions/mesures organisationnelles et institutionnelles de pilotage

Pour une mise en œuvre optimale du DPPD de chaque Département, des dispositions organisationnelles et institutionnelles peuvent être annoncées dans le précis stratégique. Il s'agit notamment de :

- les forces et les insuffisances du Département au plan organisationnel et institutionnel
 - la pertinence de l'organigramme actuel en donnant sa composition
 - les ressources humaines disponibles, tant au plan quantitatif que qualitatif
 - le dispositif de coordination et de suivi interne de la mise en œuvre, s'il existe
 - l'existence d'outils appropriés aux activités du Département.

- les mesures de renforcement de capacités organisationnelles et institutionnelles, envisagées, pour assurer l'efficacité, dans l'atteinte des objectifs du DPPD. Il peut s'agir de :
 - la réorganisation du Département, en cas de besoin
 - la création d'un nouveau service, si nécessaire
 - le recrutement d'un personnel complémentaire, en cas de déficit préjudiciable à la mise en œuvre
 - le renforcement des capacités du personnel, pour relever le défi de la mise en œuvre
 - la mise en place et l'utilisation d'outils appropriés, ...

- **Partie 2 : Cadre de Mesure des Performances (CMP) (1 à 2 pages)**

- **Partie 3 : Programmation pluriannuelle des dépenses (2 à 3 pages)**

- **Partie 4 : Projet Annuel de Performance (PAP)**

Il s'agit ici de présenter le budget de l'exercice 2020. Cette partie doit être plus détaillée que la précédente et mettre en relief :

- l'affectation des ressources aux actions et résultats les plus significatifs pour l'atteinte des objectifs global et spécifiques du programme
- l'affectation des ressources aux différentes catégories de dépenses

Les tableaux élaborés à l'étape 4 doivent être insérés ici et servir à élaborer cette section du document.

- **Annexes**

Source : *Commission de l'UEMOA, DSE, janvier 2020*

Annexe 5 : Description du contenu du Projet Annuel de Performance (PAP)

CONTENU	DESCRIPTION
ENGAGEMENT DE L'AUTORITÉ (1 page)	Il s'agit d'un engagement écrit de l'autorité sur les réalisations et résultats annuels mesurables attendus de la mise en œuvre du Projet Annuel de Performance (PAP) des programmes du Département.
RÉSUMÉ EXÉCUTIF (2 pages maximum)	Il s'agit ici de faire un résumé de tout le document du PAP du Département ou de l'Organe. Ce résumé doit mettre l'accent sur les éléments ou informations clés : <ul style="list-style-type: none"> • mission du Département ou de l'Organe • rappel des directions et autres services du Département ou de l'Organe • rappel des politiques sectorielles • synthèse des éléments de diagnostic du secteur • rappel des objectifs et résultats attendus au cours de l'année budgétaire • rappel des crédits et leurs sources de financements par programme et pour le PAP
INTRODUCTION (1 page maximum)	L'introduction aborde : <ul style="list-style-type: none"> • l'importance du secteur ou des interventions dans la mise en œuvre du Plan Stratégique (PS) en cours, la Feuille de Route de la Commission pour le mandat en cours ou tous autres documents d'orientation stratégique de référence en vigueur • le plan du document
PREMIÈRE PARTIE : PRÉCIS STRATÉGIQUE	
MISSION ET ORGANISATION DU DÉPARTEMENT OU DE L'ORGANE (1/2 page maximum)	La mission du Département ou de l'Organe telle que définie dans les décisions d'organisation interne La présentation des directions et autres services du Département ou de l'Organe et leur organisation interne
POLITIQUES SECTORIELLES	Résumé de toutes les politiques sectorielles relevant du Département

CONTENU	DESCRIPTION
DEUXIÈME PARTIE : OBJECTIFS, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE	
<p>ÉTAT DES LIEUX DU (DES) SECTEUR(S) ET RÉSULTATS ATTEINTS (1 page maximum)</p>	<p>Il s'agit de faire l'état des lieux sommaire du (des) secteur(s) dans la perspective de la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels du Département ou de l'Organe. Il doit présenter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'état des lieux du (des) secteur(s) • les résultats atteints dans le(s) secteur(s) au cours des dernières années • les principaux programmes et projets qui ont été menés ou qui sont en cours et qui ont permis d'atteindre les résultats énoncés • les ressources financières mobilisées et consacrées aux secteurs • la situation des ressources humaines affectée aux secteurs • les principales contraintes et les défis auxquels le(s) secteur(s) reste(nt) confronté(s) malgré les programmes qui ont été mis en œuvre dans le passé
<p>OBJECTIFS, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE (1 à 2 pages par action)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rappel des objectifs stratégiques des Programmes • Rappel des objectifs opérationnels et des résultats attendus des actions de l'année budgétaire • Rappel des indicateurs et leurs cibles pour l'année budgétaire

suite >>

CONTENU	DESCRIPTION
<p>ACTIVITÉS À MENER PAR ACTION (1/2 page maximum par programme)</p>	<p>Cette partie doit présenter les activités des Actions (programmes opérationnels) contribuant à l'atteinte des cibles annuelles de résultats. Idéalement, l'Organe ou le Département doit bien identifier les activités des Actions (programmes opérationnels) qui contribuent le mieux aux résultats ciblés.</p> <p>Il est important de préciser quelques livrables (extrants) clés qui justifient les demandes de ressources.</p> <p>Pour chaque Programme et ses Actions, il faut les documents importants suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le cadre logique • le tableau de programmation pluriannuelle des cibles des Indicateurs de performance • le tableau de programmation pluriannuelle des activités • la fiche de programmation des crédits en Autorisation d'Engagement (AE) et Crédit de Paiement (CP) • le plan d'engagement des crédits • le plan de travail annuel détaillé • les fiches individuelles des indicateurs
<p>FINANCEMENT ET PRÉSENTATION PAR NATURE DE DÉPENSES (1/2 page maximum)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation, par source de financement, du budget alloué au Programme et à chacune de ses Actions (programmes opérationnels) Voir tableau en annexe • Présentation, par nature de dépenses et sous classe économique, du budget alloué au Programme et à chacune de ses Actions (programmes opérationnels)
<p>TROISIÈME PARTIE : MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE ET MÉCANISME DE SUIVI ET ÉVALUATION</p>	
<p>MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE (1/2 page maximum)</p>	<p>Il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • décrire, comment, avec qui seront réalisées les activités identifiées pour atteindre les objectifs de la période considérée • identifier les acteurs clés et leurs rôles dans le pilotage, la coordination et l'exécution des activités

CONTENU	DESCRIPTION
MÉCANISME DE SUIVI-ÉVALUATION	<p>Dans cette rubrique, il s'agit de mettre l'accent sur le suivi et l'évaluation des programmes au cours de l'année à travers les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi de l'exécution physique, financière et des résultats : <ul style="list-style-type: none"> • Dispositif de suivi : acteurs impliqués ainsi que leurs rôles et responsabilités • Outils de suivi : informations à collecter, canevas et méthodologies de collecte, d'analyse et de traitement • Calendrier de collecte • Tableaux de bord et rapports : formats et périodicité • Communication, diffusion et aide à la décision
CONCLUSION (¼ page maximum)	Rappel des résultats majeurs à atteindre au cours de l'année considérée ainsi que quelques contraintes liées à l'atteinte des résultats attendus
ANNEXES	Ce sont les différents tableaux et tout autre document détaillé utiles à la compréhension des informations contenues dans le corps du PAP

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, janvier 2020

Annexe 6 : Canevas type pour l'élaboration d'un document de programme opérationnel

PAGE DE GARDE	
Intitulé du programme	Donner un énoncé en lien avec la raison d'être du programme
Code	Attribuer un code conforme à la nomenclature budgétaire en cours en vigueur, identifiant de manière unique le programme
Acte juridique	Indiquer la nature du texte juridique : <ul style="list-style-type: none"> • référence • date d'adoption
Période de mise en œuvre	Années de début et de fin de réalisation

RÉSUMÉ	
	Fournir une description claire et succincte des objectifs, du but, des résultats, des bénéficiaires, du coût et des sources de financement du programme. Montrer dans quelle mesure le programme est compatible avec la base juridique et le cadre d'orientation (Traité, Politique, Plan Stratégique) ainsi que des modalités de mise en œuvre

SECTION 1 - INFORMATIONS GÉNÉRALES	
	Décrire de façon succincte : <ul style="list-style-type: none"> • la situation insatisfaisante à laquelle s'adresse le programme avec des données probantes • l'environnement global du programme • les aspects culturels et du genre qui sont pris en considération par le programme • le(s) problème(s) clé(s) à résoudre pour les bénéficiaires (voir point 1.5) : pertinence du programme par rapport aux besoins à satisfaire
1.1 Contexte et justification	
1.2 Ancrage stratégique	Lier le programme : <ul style="list-style-type: none"> • à une politique sectorielle de la Commission • aux orientations stratégiques, et/ou • à une priorité régionale ou communautaire

1.3 Localisation géographique	Présenter la zone d'intervention et le(s) pays concerné(s)
1.4 Parties prenantes	<p>Identifier les :</p> <ul style="list-style-type: none"> • groupe(s) cible(s) : le groupe/l'entité qui va bénéficier directement du projet au niveau de l'objectif spécifique • bénéficiaires finaux : ceux qui bénéficient des avantages du projet à long terme au niveau de la société ou du secteur au sens large, comme « les enfants » grâce à une augmentation des dépenses dans les domaines de la santé et de l'éducation • partenaires techniques et financiers et le(s) volet(s) d'exécution correspondant(s) • autres parties prenantes (autres personnes ou organisations ayant un intérêt légitime dans le programme)
1.5 Analyse des problèmes (Arbre des problèmes)	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les principaux problèmes rencontrés par les groupes cibles et les bénéficiaires (quel(s) est/sont le(s) problème(s) ? Qui en souffre ?) • Visualiser les problèmes sous la forme d'un diagramme appelé « arbre à problèmes » et/ou • Hiérarchiser les problèmes pour faciliter l'analyse et la clarification de la relation de cause à effet
1.6 Analyse des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Définir clairement l'objectif global et les objectifs spécifiques en transformant les « situations négatives » de l'arbre à problèmes en solutions, exprimées sous forme de « réalisations positives » • Tenir compte de la relation cause à effet dans l'analyse des problèmes qui fait que la réalisation des objectifs spécifiques permet l'atteinte de l'objectif global • Formuler les objectifs de façon appropriée et les mettre en cohérence avec les résultats attendus du programme
1.7 Axes d'intervention	Décrire les projets qui pourront être regroupés si nécessaire en composantes
1.8 Financement	Présenter le besoin de financement global, la contribution de l'UEMOA, les bénéficiaires (États membres) et la part à rechercher auprès des bailleurs de fonds
1.9 Structure responsable de la mise en œuvre	Indiquer le Département et/ou la Direction concerné(s)

SECTION 2 - FAISABILITÉ

2.1.1 Ressources financières et humaines

Situation :

- les financements disponibles (décaissements effectués par exemple)
- les partenaires potentiels pour soutenir le financement du programme (conventions déjà signées ou à signer...)

État des lieux des compétences :

- nécessaires pour mettre en œuvre le programme
- disponibles en interne et celles à rechercher

2.1 Moyens de mise en œuvre

2.1.2 Aspects techniques

Évaluation de la disponibilité des technologies adaptées nécessaires

Examen des aspects juridiques liés à l'intervention

Modalité de prise en compte par le programme des préoccupations du développement durable :

- économie
- finance
- environnement
- société

2.2 Maturité

Montrer que les conditions de réussite du programme sont optimales au regard des besoins des populations, de la disponibilité des ressources et des retombées prévisibles au sein des États membres

2.3 Synergie avec d'autres interventions

Expliciter les complémentarités éventuelles avec d'autres programmes

SECTION 3 – RÉSULTATS, PLAN DE MISE EN ŒUVRE ET ÉVALUATION

3.1 Résultats attendus

- Décrire les changements mesurables de la situation des bénéficiaires attendus à travers la mise en œuvre du programme
- Mettre en cohérence les résultats attendus et les objectifs visés par le programme
- Formuler les résultats de façon appropriée
- Identifier les indicateurs objectivement vérifiables à inscrire dans le cadre logique (voir section 4)

3.2 Alignement	<ul style="list-style-type: none"> Démontrer que des liens directs existent entre les objectifs spécifiques du programme et un (des) résultat(s) intermédiaires du Plan stratégique
3.3 Plan de mise en œuvre	<p>Stratégie d'intervention (enchaînements des projets à mettre en œuvre dans le temps)</p> <p>Identifier l'articulation séquencée (dans le temps) et cohérente des activités à mettre en œuvre à partir de l'analyse causale (point 1.5 sur l'arbre des problèmes) ainsi que les acteurs responsables</p> <p>Mentionner le mécanisme de gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> le dispositif de gestion (y compris le pilotage) le dispositif de suivi-évaluation le dispositif d'audit
3.4 Durabilité/pérennité	Montrer que les bénéfices résultant du programme perdureront après la fin de l'intervention
3.5 Risques	Identifier les risques majeurs et assurer la mise en place d'une stratégie de mitigation appropriée (quantifier leur prise en charge dans le coût du programme)
3.6 Synthèse de l'évaluabilité	<p>S'assurer de l'existence des critères d'évaluabilité du programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> pertinence économie efficacité efficience durabilité/pérennité viabilité

SECTION 4 – CADRE LOGIQUE

ANNEXES

Annexe 1	Matrice d'analyse des parties prenantes
Annexe 2	Diagramme de l'arbre à problèmes
Annexe 3	Plan d'actions
Annexe 4	Plan pluriannuel de mise en œuvre
Annexe 5	Budget global et plan de financement
Annexe 6	Cadre de Mesure des Performances
Annexe 7	Fiches signalétiques des indicateurs de performance

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, janvier 2020

Annexe 7 : Point de description d'un projet

- Intitulé (utiliser des mots-clés signalant l'action, les bénéficiaires, le lieu et l'objectif)
- Localisation (région, ville, quartier)
- Historique du projet (comment le projet a émergé)
- Bénéficiaires
- Acteurs responsables
- Exposé de la problématique abordée par le projet
- Objectifs, résultats escomptés, activités projetées, indicateurs et sources de vérification
- Hypothèses et risques
- Échéancier d'exécution
- Ressources humaines et moyens matériels nécessaires pour la réalisation du projet
- Budget chiffré
- Viabilité et durabilité (mettre en avant la capacité du projet à avoir un impact durable)
- Montrer que le projet est faisable, réaliste et efficace)
- Système et modalités de suivi et d'évaluation

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, janvier 2020

Annexe 8 : Facteurs clés de réussite d'un projet

- Les résultats attendus, la gouvernance du Projet, les responsabilités, le périmètre, les résultats attendus, les indicateurs et le calendrier sont clairement établis
- La redevabilité de chacun est claire
- Chaque intervenant connaît sa feuille de route
- Les points de contrôle opérationnels sont programmés, tenus et font l'objet de comptes rendus
- Les plans de gestion des risques sont établis
- Des critères de qualité sont associés à chaque activité et sont effectivement suivis
- Les indicateurs de performance sont systématiquement mis à jour et partagés avec les parties prenantes
- Les actions sont pilotées de près et modifiées si nécessaire au fur et à mesure de la concrétisation des résultats ou des risques
- L'ensemble du déroulement est documenté afin de faciliter le suivi, l'évaluation, l'apprentissage et le retour d'expérience

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, janvier 2020

Annexe 9 : Canevas de présentation du Plan de Consommation de Crédit (PCC)

Code PTA	Éclatement par nature de dépenses J	Projets et activités/ tâches F	Plan de décaissement												Observations	
			M	A	M	J	JT	AT	S	O	N	D				

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2020

Annexe 10 : Modèle de Canevas de présentation du Plan de Passation des Marchés (PPM)

N°	Type du projet de DAO	Type de marché (F T S)	Mode de passation (AO, GG, CR, AOI)	Sources de financement				Montant prévisionnel	Imputation budgétaire	Période prévisionnelle d'élaboration et de transmission du DAO				Structures responsables/ associées				
				FD	FAIR	FRDA	RE			Mixte	1	2	3		4	1	2	3
1																		
2																		
3																		
TOTAL																		
Signatures requises :										DACM								DB
Légende :																		
FP : Fonds Propres ; FAIR : Fonds d'Appui à l'Intégration Régionale ; FRDA : Fonds Régional de Développement Agricole ; RE : Ressources Extérieures AO : Appel d'Offres ; AOI : Appel d'Offres International ; GG : Gré à Gré ; CR : Consultation Restreinte DAO : Dossier d'Appel d'Offres ; F : Fournitures ; T : Travaux ; S : Services																		

Source : DSE, inspiré de la DGPD/MDAEP, Programme et outils d'opérationnalisation

Annexe 11 : Modèle type du rapport d'exécution technique et financière des Programmes

Titre du Programme	
Département	
Responsable du Programme	
Trimestre sous revue	

I. Résumé exécutif et analytique du rapport trimestriel de mise en œuvre du Programme

I.1. Synthèse des principales activités et réalisations du Programme pour le trimestre

Note : Il s'agit de faire une synthèse narrative récapitulative, très succincte, des principales activités (mises en œuvre ou engagées) et des principales réalisations ou extrants (produits ou livrables) au terme du trimestre.

- 1.1.1. Synthèse des principales activités réalisées ou engagées au cours du trimestre
- 1.1.2. Synthèse des réalisations ou produits (extrants) au terme du trimestre
- 1.1.3. Taux global d'exécution physique du Programme
- 1.1.4. Principales difficultés et contraintes enregistrées dans l'exécution physique
- 1.1.5. Solutions majeures envisagées ou préconisées pour les difficultés et contraintes d'exécution physique
- 1.1.6. Recommandations majeures pour l'exécution physique du Programme

I.2. Synthèse de l'exécution financière du Programme pour le trimestre

- 1.2.1. Taux global d'exécution financière du Programme (base engagement)
- 1.2.2. Taux global d'exécution financière du Programme (base décaissement)
- 1.2.3. Principales difficultés et contraintes enregistrées dans l'exécution financière des activités
- 1.2.4. Solutions majeures envisagées ou préconisées pour les difficultés et contraintes d'exécution financière
- 1.2.5. Recommandations majeures pour l'exécution financière du Programme

1.3. Synthèse de la performance de mise en œuvre du Programme pour le trimestre

Note : Cette section est applicable à partir du second semestre. Elle porte en effet sur le niveau d'atteinte de valeurs-cibles d'indicateurs de résultats

- 1.3.1. État de synthèse de la performance du Programme au terme du trimestre
- 1.3.2. Synthèse de l'analyse de la performance du Programme au terme du trimestre

1.4. Principales difficultés ou contraintes majeures actuelles pour le Programme au terme du trimestre

Actions du Programme	Synthèse des difficultés ou contraintes majeures actuelles	Mesures ou solutions préconisées
Action 1		
Action 2		
Action ...		
Action i		
Action n		

1.5. Recommandations majeures pour une meilleure performance du Programme au terme de l'année

Actions du Programme	Défis majeurs pour le trimestre suivant	Observation (mentionner RAS si aucun défi)
Action 1		
Action 2		
Action ...		
Action i		
Action n		

II. Détails de l'exécution technique et financière du Programme pour le trimestre

II.1. Exécution physique du trimestre

Action 1					
N° d'ordre	Activités programmées au cours du trimestre	Activités réalisées au terme du trimestre	Extrants obtenus	Taux d'exécution physique au cours du trimestre ¹	Justification de l'écart ²
1					
2					
....					
Total³	-----	-----	-----		-----

Notes :

- ¹ Le taux d'exécution physique d'une activité est son niveau d'exécution en fonction de l'étalement prévu dans le SIPSE.
- ² L'écart est la différence enregistrée entre le niveau d'exécution physique réalisé en fin de trimestre et celui prévu au début du trimestre.
- ³ Le total du taux d'exécution physique au cours du trimestre est une moyenne arithmétique simple des taux d'exécution de l'ensemble des activités.

Action 2					
N° d'ordre	Activités programmées au cours du trimestre	Activités réalisées au terme du trimestre	Extrants obtenus	Taux d'exécution physique au cours du trimestre ¹	Justification de l'écart ²
1					
2					
....					
Total³	-----	-----	-----		-----

Notes :

- ¹ Le taux d'exécution physique d'une activité est son niveau d'exécution en fonction de l'étalement prévu dans le SIPSE.
- ² L'écart est la différence enregistrée entre le niveau d'exécution physique réalisé en fin de trimestre et celui prévu au début du trimestre.
- ³ Le total du taux d'exécution physique au cours du trimestre est une moyenne arithmétique simple des taux d'exécution de l'ensemble des activités.

Action i	
-----------------	--

N° d'ordre	Activités programmées au cours du trimestre	Activités réalisées au terme du trimestre	Extrants obtenus	Taux d'exécution physique au cours du trimestre ¹	Justification de l'écart ²
1					
2					
....					
Total³	-----	-----	-----		-----

Notes :

¹ Le taux d'exécution physique d'une activité est son niveau d'exécution en fonction de l'étalonnage prévu dans le SIPSE.

² L'écart est la différence enregistrée entre le niveau d'exécution physique réalisé en fin de trimestre et celui prévu au début du trimestre.

³ Le total du taux d'exécution physique au cours du trimestre est une moyenne arithmétique simple des taux d'exécution de l'ensemble des activités.

Action n	
-----------------	--

N° d'ordre	Activités programmées au cours du trimestre	Activités réalisées au terme du trimestre	Extrants obtenus	Taux d'exécution physique au cours du trimestre ¹	Justification de l'écart ²
1					
2					
....					
Total³	-----	-----	-----		-----

Notes :

¹ Le taux d'exécution physique d'une activité est son niveau d'exécution en fonction de l'étalonnage prévu dans le SIPSE.

² L'écart est la différence enregistrée entre le niveau d'exécution physique réalisé en fin de trimestre et celui prévu au début du trimestre.

³ Le total du taux d'exécution physique au cours du trimestre est une moyenne arithmétique simple des taux d'exécution de l'ensemble des activités.

- **Taux moyen global d'exécution physique du Programme**

Actions du Programme	Taux moyen d'exécution physique de l'action
Action 1	
Action 2	
Action ...	
Action i	
Action n	
Taux moyen global d'exécution physique du Programme (moyenne simple des taux moyens d'exécution physique de chaque action)	

Note : Au cours de l'année 2020, une réflexion sera menée avec chaque département, pour déterminer les poids relatifs de chaque action dans l'atteinte des résultats du Programme, avec un **taux moyen global d'exécution physique du Programme qui serait la moyenne.**

II.2. Exécution financière du trimestre

Action 1								
N° d'ordre	Activités programmées au cours du trimestre	Source de financement	Engagement prévu	Engagement effectué	Décaissement effectué	Taux d'exécution financière (base engagement) ¹	Taux d'exécution financière (base décaissement) ²	Justification de l'écart ³
1								
2								
....								
Total⁴	-----	-----	-----	-----	-----			-----

Notes :

¹ Le taux d'exécution financière base engagement est égal au montant de l'engagement effectué en fin de trimestre par rapport à l'engagement prévu au début du trimestre.

² Le taux d'exécution financière base décaissement est égal au montant du décaissement effectué par rapport à l'engagement effectué.

³ L'écart est la différence constatée entre le niveau d'engagement réalisé en fin de trimestre et le niveau d'engagement effectif au début du trimestre.

⁴ Le total des taux d'exécution financière au cours du trimestre est une moyenne arithmétique simple des taux d'exécution financière de l'ensemble des activités.

Action 2								
N° d'ordre	Activités programmées au cours du trimestre	Source de financement	Engagement prévu	Engagement effectué	Décaissement effectué	Taux d'exécution financière (base engagement)¹	Taux d'exécution financière (base décaissement)²	Justification de l'écart³
1								
2								
....								
Total⁴	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Notes :

¹ Le taux d'exécution financière base engagement est égal au montant de l'engagement effectué en fin de trimestre par rapport à l'engagement prévu au début du trimestre.

² Le taux d'exécution financière base décaissement est égal au montant du décaissement effectué par rapport à l'engagement effectué.

³ L'écart est la différence constatée entre le niveau d'engagement réalisé en fin de trimestre et le niveau d'engagement effectif au début du trimestre.

⁴ Le total des taux d'exécution financière au cours du trimestre est une moyenne arithmétique simple des taux d'exécution financière de l'ensemble des activités.

Action i								
N° d'ordre	Activités programmées au cours du trimestre	Source de financement	Engagement prévu	Engagement effectué	Décaissement effectué	Taux d'exécution financière (base engagement) ¹	Taux d'exécution financière (base décaissement) ²	Justification de l'écart ³
1								
2								
.....								
Total⁴	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Notes :

¹ Le taux d'exécution financière base engagement est égal au montant de l'engagement effectué en fin de trimestre par rapport à l'engagement prévu au début du trimestre.

² Le taux d'exécution financière base décaissement est égal au montant du décaissement effectué par rapport à l'engagement effectué.

³ L'écart est la différence constatée entre le niveau d'engagement réalisé en fin de trimestre et le niveau d'engagement effectif au début du trimestre.

⁴ Le total des taux d'exécution financière au cours du trimestre est une moyenne arithmétique simple des taux d'exécution financière de l'ensemble des activités.

Action n								
N° d'ordre	Activités programmées au cours du trimestre	Source de financement	Engagement prévu	Engagement effectué	Décaissement effectué	Taux d'exécution financière (base engagement) ¹	Taux d'exécution financière (base décaissement) ²	Justification de l'écart ³
1								
2								
....								
Total⁴	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Notes :

¹ Le taux d'exécution financière base engagement est égal au montant de l'engagement effectué en fin de trimestre par rapport à l'engagement prévu au début du trimestre.

² Le taux d'exécution financière base décaissement est égal au montant du décaissement effectué par rapport à l'engagement effectué.

³ L'écart est la différence constatée entre le niveau d'engagement réalisé en fin de trimestre et le niveau d'engagement effectif au début du trimestre.

⁴ Le total des taux d'exécution financière au cours du trimestre est une moyenne arithmétique simple des taux d'exécution financière de l'ensemble des activités.

• **Taux moyen global d'exécution financière du Programme**

Actions du Programme	Engagement prévu	Coefficient d'engagement ⁽¹⁾	Engagement réalisé	Décaissement réalisé	Taux moyen d'exécution financière (base engagement) ⁽²⁾	Taux d'exécution financière (base décaissement)
Action 1						
Action 2						
Action						
Action i						
Action n						
Total						
Taux moyen global d'exécution financière globale du Programme (moyenne simple des taux moyens d'exécution financière pondérée de l'ensemble des actions)						

Notes :

⁽¹⁾ Il s'agit de la part relative ou du poids relatif des engagements prévus au titre de l'action dans le total des engagements prévus au titre du semestre.

⁽²⁾ Il s'agit du taux moyen d'exécution financière de chaque action, pondérée par le coefficient d'engagement de l'action.

III. État de la performance de mise en œuvre au terme du trimestre

III.1. Niveau d'évolution des indicateurs de performance

N° d'ordre	Indicateurs	Valeur de référence	Valeur prévue ou cible au titre de l'année (c)	Valeur atteinte ou réalisée pour la période (d)	Écart (e=c-d)	Analyse de l'écart
1						
2						
....						

Notes :

*Ce tableau est applicable au terme du premier semestre.

*Ce tableau permet de faire une analyse de l'écart par indicateur, pour proposer les mesures dispositions prises pour une meilleure atteinte de la cible en fin d'année (renforcer le cap ou rattraper le retard).

IV. Principales difficultés rencontrées, mesures proposées ou recommandations

IV.1. Principales difficultés rencontrées et mesures préconisées ou envisagées

Principales difficultés	Solutions ou mesures préconisées	Conditions de mise en œuvre ou de succès des solutions
Action 1		
Action 2		
Action		
Action i		
Action n		

- Principales recommandations formulées pour améliorer les performances du Programme

Actions	Recommandations	Conditions de mise en œuvre de la Recommandation
Action 1		
Action 2		
Action		
Action i		
Action n		

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, janvier 2020

Annexe 12 : Plan d'évaluation

Intitulé de l'évaluation	Programme/projet	Responsables	Stratégie de l'évaluation	Parties Prenantes	Budget	Calendrier

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, janvier 2020

Annexe 13 : Description du contenu du Rapport Annuel de Performance

CONTENU	DESCRIPTION
<p>MESSAGE DES AUTORITÉS</p>	<p>Il s'agit ici pour le premier responsable de la Commission, c'est-à-dire le Président, d'inclure dans le rapport de performance, un message portant sur les résultats de l'année écoulée, avant sa transmission à la Cour des Comptes et au Parlement de l'Union.</p> <p>Ce message a pour objet de présenter le rapport annuel de performance et d'exposer succinctement les grands enjeux et les commentaires au sujet des principaux résultats atteints au cours de l'année. Ainsi, il peut présenter les grandes réussites, les enseignements tirés des résultats moins satisfaisants, les préoccupations majeures et les perspectives qui auront des répercussions sur le fonctionnement de l'Union.</p>
<p>RÉSUMÉ EXÉCUTIF (2 pages maximum)</p>	<p>Il s'agit ici de faire un résumé de tout le document de RAP de l'Organe ou du Département sur maximum deux (02) pages. Ce résumé doit mettre l'accent sur les éléments ou informations clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de contexte • des résultats et d'analyse globale de la performance • de l'utilisation des ressources • des difficultés majeures • des perspectives et des recommandations
<p>PRÉSENTATION DE LA COMMISSION OU DU DÉPARTEMENT, LES FAITS SAILLANTS ET LE CONTEXTE</p>	<p>PRÉSENTATION DE LA COMMISSION OU DU DÉPARTEMENT</p> <p>Il s'agit ici de décrire brièvement la mission, les mandats, les bénéficiaires des réalisations, la structure organisationnelle (organigramme), les secteurs d'intervention, les produits (livrables) et services ainsi que l'ensemble des ressources de la Commission ou du Département.</p> <p>Dans le cas de partenariats ou lorsqu'un réseau complète l'action de l'Organe ou le Département, une définition claire des rôles, des responsabilités et des pouvoirs de chacun permet de mieux saisir la portée de ses interventions.</p> <p>Pour ces éléments, une référence en annexe est à privilégier de même que, dans la mesure du possible, un renvoi à une source d'information sur le sujet.</p>

CONTENU

DESCRIPTION

CONTEXTE

Le contexte décrit les principaux facteurs sociaux, économiques ou environnementaux, les capacités internes qui peuvent favoriser la compréhension des résultats, ainsi que les défis que doit relever l'Organe ou le Département.

FAITS SAILLANTS

Les faits saillants survenus au cours de l'année écoulée sont présentés de façon concise. Il s'agit des résultats significatifs, de l'application de nouvelles décisions, de nouveaux règlements, de nouveaux projets, de nouveaux produits (livrables) et des services ainsi que de leurs retombées sur les bénéficiaires externes.

RAPPEL DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DU DPPD EN LIEN AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE DE LA COMMISSION

Il s'agit ici de faire un rappel des orientations stratégiques de la période du DPPD.

RAPPEL DES OBJECTIFS ANNUELS DE PERFORMANCE DU DÉPARTEMENT EN LIEN AVEC LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DU DPPD

(1 à 2 pages maximum)

Il s'agit ici de faire un rappel, selon le cas, des objectifs de la Commission ou du Département en lien avec les orientations stratégiques de la Commission. Comme le rappel doit être concis (les objectifs seront repris dans la présentation des résultats), l'Organe ou le Département renverra le lecteur à ces documents, en prenant soin d'indiquer les références exactes.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : RÉUSSITES, ÉCHECS

(1 fiche par résultat)

Cette partie est structurée en deux sections.

La première présente les résultats des programmes du Département. Il s'agit pour chaque résultat :

- de rappeler sa contribution aux résultats stratégiques ;
- de présenter les indicateurs utilisés, les cibles attendues et les réalisations ;
- de faire une analyse des résultats en présentant notamment **les écarts entre les cibles fixées et les réalisations**. Les commentaires font également état des solutions et/ou des mesures à prendre pour redresser toute situation qui aura fait obstacle à l'atteinte des résultats.

La deuxième section porte sur les leçons apprises dans l'exécution de chaque programme.

CONTENU

DESCRIPTION

UTILISATION DES RESSOURCES

(1 page maximum)

Pour apprécier plus globalement la performance du point de vue de l'efficacité et de l'efficience, il est important de présenter la façon dont les ressources ont été utilisées par programme.

La présentation comparative des ressources permet, en fin d'exercice, de situer la Commission ou le Département par rapport aux ressources prévues en début d'exercice et aux ressources utilisées au cours de l'exercice précédent. Tout écart, toute variation importante est commentée.

Dans un contexte où le rapport doit démontrer la performance dans l'atteinte des résultats, des liens devront être établis, dans la mesure du possible, entre les résultats atteints et les ressources utilisées.

De plus, la présentation des ressources utilisées devra inclure des explications concernant les allègements consentis, notamment le report de crédits, le transfert de crédits entre Programmes, les virements de crédits à l'intérieur d'un même Programme ou d'une dotation d'un département ou d'un organe de l'Union, ainsi que leur contribution à une meilleure gestion des ressources.

RESSOURCES HUMAINES

Les résultats recherchés sont atteints, en premier lieu, avec l'apport des ressources humaines. À cet égard, la présentation de l'évolution de l'effectif s'effectue par la comparaison entre l'effectif prévu en début d'exercice, l'effectif atteint à la fin de l'exercice et l'effectif de l'exercice précédent.

Peuvent s'ajouter à ces données, les actions entreprises, notamment en conformité avec le plan de formation en vue d'aider le personnel à réaliser les engagements énoncés dans le PAP.

RESSOURCES FINANCIÈRES

La présentation de l'utilisation des ressources financières passe par l'analyse des données réelles en fin d'exercice, disponibles au moment de rendre compte. Elle est effectuée par comparaison avec le budget et les données réelles de l'exercice précédent. Les principaux écarts sont commentés. De plus, des liens sont établis, dans la mesure du possible, entre ces ressources et les résultats atteints.

CONTENU**DESCRIPTION****RESSOURCES INFORMATIONNELLES**

En raison du caractère stratégique du recours aux technologies de l'information pour assurer la modernisation de la gestion de l'organisation, il y a lieu de faire état des ressources informationnelles consacrées à l'atteinte des résultats.

Il s'agit notamment de présenter les principaux investissements au regard des résultats stratégiques, de la concertation et des partages d'expertise ayant contribué à l'atteinte des objectifs, ainsi que de l'amélioration des services en ce qui concerne leur accessibilité et leur simplification, tout en assurant la sécurité de l'information.

ACTIVITÉS HORS PAP

(1 page maximum)

D'année en année, des exigences ou injonctions des instances de l'Union ou encore d'autres raisons valables amènent les Organes ou les Départements à réaliser des activités qui n'étaient pas initialement prévues dans le budget ni dans leur programme de travail annuel : ce sont des activités qui sont classées dans la rubrique « Hors programmes ». Il appartient donc aux Organes et aux Départements d'énumérer clairement ces activités et d'analyser leur implication sur les résultats escomptés.

DIFFICULTÉS ET CONTRAINTES

(1/2 page maximum)

Il s'agit de décrire les principales difficultés rencontrées au cours de l'exercice et qui ont constitué des obstacles à la bonne mise en œuvre du Programme. Il s'agit notamment des facteurs internes aux Départements, à la Commission et aux Organes.

Les contraintes sont les facteurs exogènes qui ont entravé la bonne mise en œuvre du Programme.

RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES

(1/2 page maximum)

Il s'agit des principales mesures prises pour amoindrir les difficultés ou pour améliorer les résultats à l'avenir.

Cette partie met aussi l'accent sur les réformes de court, moyen et long termes, indispensables à l'amélioration et à la consolidation des résultats obtenus. C'est le lieu d'identifier les actions correctives clés pour l'amélioration de la performance (des actions de renforcement des capacités par exemple).

ANNEXES

Ce sont les différents documents détaillés utiles à la compréhension des informations contenues dans le corps du rapport.

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, janvier 2020

Annexe 14 : Canevas d'un rapport de reddition des comptes

- Rappel :
 - de la mission générale confiée au Directeur de Programme
 - des programmes dont il a la responsabilité
 - des moyens mis à sa disposition (ressources budgétaires, moyens humains)
- Commentaires sur le contexte dans lequel s'est déroulé l'année et qui affectent directement sa gestion : événements imprévus, éléments d'environnement économique et social, etc.
- Rapport d'exécution par Programme :
 - Rappel des objectifs, qualitatifs et quantitatifs de l'année en revue
 - Moyens mis en œuvre
 - Actions entreprises
 - Déviations par rapport aux objectifs (budget, calendrier, activités, produits et services), explication des écarts
 - Résultats obtenus, mesurés par les indicateurs
- Auto-analyse de la performance :
 - Points à améliorer (faiblesses)
 - Points positifs, à généraliser
- Perspectives pour l'année suivante :
 - Anticipation des tendances
 - Facteurs d'incertitude et de risque

Source : Commission de l'UEMOA, DSE, novembre 2019

Annexe 15 : Glossaire des termes utilisés inspiré du glossaire du CAD de l'OCDE)

Activité	Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens
Analyse des risques	Analyse ou appréciation de facteurs (appelés hypothèses dans le cadre logique) qui contribuent ou pourraient contribuer, à l'atteinte des objectifs d'une intervention donnée. Examen détaillé des conséquences non voulues et négatives qu'une action de développement pourrait avoir sur la vie humaine, la santé, la propriété ou l'environnement. Processus visant à identifier systématiquement les conséquences indésirables et les risques, avec quantification de leur probabilité d'apparition et leur impact prévisible
Bénéficiaires	Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non
Cadre logique	Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement
Chaîne des résultats	Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux réalisations et aux impacts, et aboutit à une rétroaction
Effet	Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action. Terme connexe : résultat (effet primaire, effet secondaire, effet inattendu, effet direct, effet indirect, effet brut, effet de premier rang)
Efficacité	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Terme connexe : effectivité
Efficiency	Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertises, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économique

Évaluabilité	Mesure selon laquelle une activité ou un programme est évalué de façon fiable et crédible
Évaluation	Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée
Évaluation conjointe (partenariale)	Évaluation à laquelle participent différents organismes bailleurs et/ou leurs partenaires
Évaluation ex ante	Évaluation qui est conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement
	Termes connexes : appréciation préalable, étude de faisabilité
Évaluation ex post	Évaluation d'une action de développement une fois celle-ci terminée
Évaluation externe	Évaluation d'une action de développement conduite par des services et/ou des personnes extérieures au bailleur de fonds et à l'organisation responsable de la mise en œuvre
Évaluation groupée	Évaluation d'un ensemble d'activités, de projets ou de programmes connexes
Évaluation formative	Évaluation visant à améliorer les performances, le plus souvent effectuée au cours des phases de conception ou de mise en œuvre d'un projet ou d'un programme
Évaluation indépendante	Évaluation d'une action de développement conduite par des services ou des personnes non lié(e)s aux responsables de la conception et de la mise en œuvre de l'action de développement
Évaluation interne	Évaluation conduite par un service et/ou des personnes qui dépendent des responsables de l'action de développement chez le bailleur de fonds, chez ses partenaires ou au sein des organisations chargées de la mise en œuvre. Terme connexe : auto-évaluation
Évaluation à mi-parcours	Évaluation conduite à la moitié de la mise en œuvre de l'action. Terme connexe : évaluation formative

Évaluation participative	Méthode d'évaluation selon laquelle les représentants des agences d'aide et des autres parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent pour concevoir et conduire une évaluation et en tirer les conclusions
Évaluation de processus	Évaluation de la dynamique interne d'organismes chargés de la mise en œuvre de l'action, de leurs instruments et politiques d'intervention, de leurs mécanismes de prestation de services, de leurs pratiques de gestion, et des liens entre tous ces éléments
Évaluation de programme	Évaluation d'un ensemble d'actions structurées pour atteindre des objectifs de développement spécifiques à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région ou global
Extrant (produit)	Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.
Fiabilité	Cohérence et consistance des informations sur la base desquelles se fonde l'évaluation et les jugements qui en découlent. La fiabilité fait référence à la qualité des techniques, procédures et analyses utilisées pour collecter et interpréter les données
Finalité	Objectif global vers lequel l'action de développement doit contribuer. Terme connexe : objectif de développement
Gestion axée sur les résultats	Stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs
Groupe cible (population cible)	Personnes ou organisations au bénéfice desquelles l'action de développement est entreprise
Hypothèses	Suppositions déduites de facteurs ou de risques pouvant avoir des répercussions sur le progrès ou le succès de l'action de développement
Impacts	Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non. intentionnellement ou non
Indicateur	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement
Indicateur de performance	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer sur les changements intervenus en cours d'action ou les résultats obtenus par rapport à ce qui était planifié (termes connexes : suivi des performances, mesure des performances)

Mesure des performances	Système permettant d'apprécier les performances des actions de développement par rapport aux objectifs affichés (Termes connexes : suivi des performances, indicateurs)
Meta évaluation	Évaluation conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs évaluations. Le terme est également utilisé pour désigner l'évaluation d'une évaluation en vue de juger de sa qualité et/ou d'apprécier la performance des évaluateurs
Ressources (moyens, intrants)	Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement
Résultats	<p>C'est un changement concret consécutif à la mise en œuvre d'actions permettant d'apprécier la réalisation de l'objectif d'un programme. On distingue trois niveaux de résultats :</p> <p>Extrants (produits), réalisations (effets) ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement.</p> <p>Termes connexes : produit, effet, impact.</p>
Résultat immédiat (résultat à court terme)	Ce sont des résultats obtenus généralement par la transformation de l'intrant.
Résultats intermédiaires (résultat à moyen terme)	Changement auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats immédiats. Ce sont des résultats à moyen terme qui sont habituellement atteints à la fin d'un projet ou programme et apparaissent généralement sous la forme d'un changement de comportement ou de pratiques chez les bénéficiaires
Résultat final (résultat à long terme) :	C'est le plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à une organisation, une politique, un programme ou une initiative d'une manière déterminante, et qui est la conséquence d'un ou de plusieurs résultats intermédiaires. Le résultat final représente généralement le but de l'intervention.
Scénarios	Enchaînement logique d'événements imaginés en train de se produire dans le futur. Il constitue un moyen pour exprimer les menaces, les opportunités et les défis en s'appuyant sur les atouts et les contraintes du secteur ou pays
Vision	Construite à partir des aspirations des populations identifiées dans un processus participatif, la vision est une expression qualitative d'un ensemble de buts à atteindre à un horizon lointain donné. C'est une projection de l'image finale souhaitée pour un secteur ou un pays à cet horizon

COMMISSION DE L'UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE OUEST-AFRICAINE

01 BP 543 Ouagadougou 01 - Burkina Faso

Tél. : +226 25 31 88 73 à 76

Fax : +226 25 31 88 72

E-mail : commission@uemoa.int

www.uemoa.int / www.izf.net

Facebook : <https://www.facebook.com/UEMOAOfficiele/>

Twitter : https://twitter.com/UEMOA_officiel

YouTube : <https://www.youtube.com/c/UEMOAOfficieel>

Édité par le Projet PARCI avec l'appui financier
de l'Union Européenne

