

# **PARTENARIAT NATIONAL POUR L'EAU**

**APPUI AUX PARTENAIRES DU PNE AU BENIN**

**ATELIER DE FORMATION**

## **GESTION AXEE SUR LES RESULTATS ET DU CHANGEMENT**

**Ouidah du 20 au 23 novembre 2006**

**FACILITATEURS ET PERSONNES RESSOURCES :**

**Cyriaque ADJINACOU et David SOHINTO et MEGNIGBETO  
Pascal (consultants) avec l'appui de Nadège VODOUGNON  
Assistante De projet 3AD**

## SOMMAIRE

1. INTRODUCTION .....	4
1.1 Objectifs de la Formation .....	4
1.2 Résultats pédagogiques attendus .....	5
1.3 Méthodologie.....	5
2. LISTE DES PARTICIPANTS .....	7
3 -ATTENTES DES PARTICIPANTS .....	10
3. PRESENTATION DU PROGRAMME DE L'ATELIER .....	12
3.1 Objet de l'atelier .....	12
3.2 Présentation des modules .....	12
4. ORGANISATION DE L'ATELIER .....	13
Gestion du temps .....	13
Gestion de l'espace .....	13
Gestion des ressources .....	13
5. POSITIONNEMENT PAR RAPPORT AU THEME DE L'ATELIER .....	14
5.1 Travaux de groupes (1) et restitutions .....	14
6. PREMIERE COMMUNICATION SUR LA GAR.....	17
6.1 Historiques du PERAC.....	17
6.2 État des lieux du processus au Bénin .....	18
7. TRAVAUX DE GROUPE .....	21
7.1 Travaux de Groupes 2 .....	21
7.2 Restitution des travaux de groupe .....	24
7.3 Questions / débats / commentaires .....	26
8. PRESENTATION D'UNE EXPERIENCE DE BPO DANS LE SECTEUR DE L'EAU (Par MEGNIGBETO Pascal).....	28
9. Exposé sur les concepts, démarches et outils de la GAR (cf module 2 du support de formation).....	30
9.1 Travaux de groupe N° 3 .....	30
9.2 Restitution des travaux de groupe .....	32
10. PRESENTATION SUR LA CHAINE DES RESULTATS ET CADRE DE RENDEMENT (cf module 2 et 3 du supports de formation).....	36
10.1 Travaux de groupe 4 a .....	36
10.2 Travaux de groupe 4 b.....	37
10.3 Jeu de rôle : Note pour large diffusion .....	41
10.4 Remarque par rapport au jeu de rôle .....	42
10.5 Restitution des travaux de groupe 5a et b.....	42
10.6 Commentaire sur les travaux de groupe 4a .....	46
10.7 Commentaires sur les travaux de groupe 4b.....	48
11. PRESENTATION SUR LA GESTION DES INDICATEURS DANS LA DEMARCHE DE LA GAR (cf module 4 ).....	50
11.1 Point des échanges sur la gestion des indicateurs.....	52
11.2 Restitution des travaux de groupe .....	54
12. RAPPORT SUR LE RENDEMENT : INFORMATION SUR LA PERFORMANCE (cf module5).....	56

12.1	Point des échanges sur les rapports de performance .....	56
13.	EVALUATION DE L'ATELIER : .....	57

## 1. INTRODUCTION

Dans le cadre de l'engagement du Bénin dans le processus de GIRE et l'implication des gestionnaires de l'administration du secteur eau et assainissement dans la réforme du budget programme, le PNE décide de renforcer la capacité technique de ses partenaires sur les techniques et outils de la GAR afin de remédier à certaines insuffisances qui caractérisent le fonctionnement du système actuel.

Conformément aux résultats de l'audit institutionnel de la DHAB en 2005 la gestion du secteur eau et assainissement par l'administration publique est caractérisée par :

- l'inexistence d'un système de suivi fonctionnel de l'ensemble des activités du secteur et chaque projet fait isolément le suivi des activités suivant des formats non harmonisés ;
- l'absence d'une clarification des mandats et responsabilité aux niveaux déconcentré et décentralisé ;
- les tâches régaliennes dévolues à l'administration publique sont dissoutes dans les préoccupations isolées de gestion des projets éparses.
- Il n'existe pas un jeu d'indicateurs clés relatifs aux réalisations physiques, aux activités de renforcement de capacité et aux réalisations budgétaires.

Cette formation des acteurs sur la GAR vise ainsi à améliorer :

- La capacité nationale en planification opérationnelle des programmes du secteur eau qui cadrent avec les priorités des stratégies multisectorielles (DSRP, OMD, PNHAB)
- La capacité nationale à mettre en oeuvre les programmes de GIRE et à effectuer le suivi de cette mise en oeuvre;
- La capacité nationale à suivre et évaluer l'efficacité, l'efficience et l'impact des programmes du secteur eau et assainissement.

Le présent rapport fait le point des conditions de déroulement de l'atelier de formation tenu dans les locaux de l'hôtel *Terra Nostra* à Ouidah du 20 au 23 Novembre 2006.

### 1.1 Objectifs de la Formation

L'atelier vise quatre principaux objectifs :

1. familiariser les acteurs au contexte et enjeux de la reddition des comptes (gestion axée sur les résultats) au Bénin.

2. Définir un cadre pratique pour la planification opérationnelle, la budgétisation et le suivi évaluation des programmes GIRE dans une perspective de gestion axée sur les résultats;
3. Présenter des outils et les meilleures pratiques en matière de planification opérationnelle et de budgétisation des programmes GIRE;
4. Identifier au moyen d'étude de cas pratiques les stratégies pour une amélioration des outils de production de l'information sur la performance.

## **1.2 Résultats pédagogiques attendus**

- les apprenants comprennent mieux les concepts et principes liés à la Gestion axée sur les Résultats et les enjeux de son application au Bénin.
- Les apprenants connaissent les caractéristiques distinctives des fonctions et responsabilités administratives dans le processus de la GAR.
- les partenaires PNE-BENIN comprennent mieux les composantes du système de mesure de rendements.
- Les apprenants maîtrisent les techniques et outils de formulation et de gestion des indicateurs pour la production d'information sur la performance.
- les gestionnaires apprenants comprennent les critères d'appréciation du rapport sur le rendement.
- Les apprenants savent exploiter les informations sur le rendement.
- les apprenants peuvent élaborer un système de production de l'information sur la performance dans le domaine GIRE.

## **1.3 Méthodologie**

Le contenu de la formation s'est adapté aux expériences et aux backgrounds des participants. Le programme est très participatif et a pris en compte les attentes spécifiques qui sont exprimées par le groupe.

L'atelier a été une combinaison de présentations d'exposé théoriques, d'échanges par brainstorming et d'organisation de travaux en atelier autour des études de cas en groupes restreints. Pour ce faire l'accent a été mis sur une pédagogie simple, moins contraignante et participative suscitant autant que possible l'adhésion de tous les apprenants aux outils et techniques de communication à utiliser pour la circonstance. Les outils de visualisation qui sont les plus privilégiés sont : la vidéo projection et l'utilisation des cartes METAPLAN.

De façon spécifique, les éléments de la démarche méthodologique adoptée s'articulent autour des points ci-dessous :

1. les études de cas qui, pour l'application des outils et des concepts sont tirées des exemples concrets en rapport avec les expériences de terrain des apprenants dans le domaine GIRE. Elles ont chaque fois complété et étayé les développements théoriques et sont préparées et présentées par les apprenants;
2. des exercices pratiques et étude de cas en conformité avec les réalités du secteur ont fait l'objet des séances de discussion de groupes sur la formulation des indicateurs, la chaîne des résultats, l'exploitation des informations sur le rendement et l'élaboration du rapport sur la performance ;
3. une grille pratique d'auto évaluation du processus de la GAR adaptée à la GIRE a été élaborée par les apprenants pour leur secteur spécifique.
4. enfin, une évaluation tant du modérateur que de l'environnement général de la formation est faite à la fin de la formation.

## 2. LISTE DES PARTICIPANTS

La session commence par une présentation réciproque pour permettre aux participants de mieux se connaître.

N°	Nom	Prénoms	Structures	Contacts
1.	ADJAGODO	Arnauld	Consultant / Cabinet Polygone	97 64 02 45
2.	ADJAOKE	Nathaniel	Chef service suivi évaluation, Direction du génie rural (Porto-novo)	20 21 32 09 / 90 03 24 27
3.	ADJINACOU	Cyriaque	MGE Conseils	95 85 34 38
4.	ADJINACOU	Max	MGE Conseils	95 15 77 15
5.	ADJOMAYI	Philippe A.	DG Eau / MMEE	90 01 75 91
6.	AFFOGBOLO	Simplice Didier	CREPA-Bénin et PNE-Bénin	95 96 62 06
7.	AFOUDAH	François	SNV-Bénin Natitingou point focal PNE Atacora Donga	90 03 67 04 / 97 17 03 20
8.	AGBO	Mathias	STPC GIRE	95 40 05 54
9.	AKAMBI	Liamidi	Société des forages du Golfe de Guinée (FORAG) Membre comm. technique des experts du « PNE-Bénin »	20 22 31 31 / 90 94 65 21 95 71 20 85
10.	ASSOGBA	Pascal	ONG AVP Bénin	20 22 26 96 / 97 8 07 61
11.	AZONSI	V. Félix	DRE / DG – Eau	95 56 97 80 / 90 91 89 61
12.	BIAOU	Timothée	Service eau Alibori Kandi	23 63 01 52 / 90 02 85 95
13.	BIOKOU EGOUNLETY	Aurore	PNE Benin	90 02 90 53
14.	DA SILVEIRA	Marlène	ONG / AMEM	95 95 29 63
15.	DANSIGA DANSOU	Clotide	REPFED – ONG / Point focal M/C	97 17 26 29 / 22 49 41 96

16.	DJIALIRI	Maodé	UDOPER - Gogounou	23 63 53 52 / 97 09 16 59
17.	GUEDESSOU	Jean	Point focal Mono / Couffo / Lokossa	97 98 86 65 / 95 86 16 22
18.	HADONOU	A. Messan	HALVETAS Parakou	23 61 30 77 / 95 95 51 89
19.	HOUANYE	Armand	PNE Bénin	21 31 10 93 / 21 31 82 62
20.	HOUSSOU	Juvénal	DDMEE – Mono – Couffo Lokossa	97 87 31 23
21.	KPOTAN	André	Point focal Zou – Colline / PNE	95 71 31 22
22.	MAGBONDE	Emma	Mairie d'Abomey Calavi	97 38 35 58 / 21 36 00 11
23.	MEGNIGBETO	Pascal	Consultant	97 87 82 79
24.	NOUMONVI	Raoul	DGFRN	90 01 25 64
25.	OGOOU	Maixent	Action Plus	21 34 14 70 / 95 40 11 23
26.	OUSSOU	H. Benoît	DG Eau / MMEE	90 01 65 28 / 97 11 76 61 95 36 92 92
27.	SABI BOUM	Paul	APIC-ONG	95 86 59 23 / 23 61 29 36
28.	SAMA	Joachim	DDMEE – A / D Membre du PNE - AD	97 60 68 26 / 90 04 93 74
29.	SOHINTO	David	Consultant, Vérificateur CC (Chambre des comptes)	90 93 10 18
30.	TENIOLA	Yai kolawolé Arnaud	DDMEE - Ouémé / Plateau	97 72 04 09
31.	VEGBA	D. O. Alexis	Point focal / PNE – Zou Collines (UNIRIZ-C)	22 53 01 79 / 95 81 37 37
32.	VODOUGNON	F. Nadège M	Association d'Appui aux activités de développement (3AD)	21 36 35 44 / 95 15 32 60
33.	YADOULETON	Malomon Jean	CREPA-Bénin	21 31 10 93 / 95 56 70 83
34.	ZOSSOU	Elidja	CIPCRE-Bénin (point focal PNE, O/P)	20 22 22 49 / 97 11 64 09



## **Activités de la première journée**

### **Résumé :**

- Formulation attente des participants
- Présentation du programme de l'atelier
- Travaux de groupe : exercice introductif sur le positionnement des participants par rapport au thème de l'atelier
- Communication sur le thème : processus de la GAR au BENIN: historique et expériences du Bénin dans l'approche budget programme
-

### 3 -ATTENTES DES PARTICIPANTS

#### JOUR 1

Les participants expriment leurs attentes par rapport au thème de l'atelier. Une synthèse a été faite à la plénière afin de faire une typologie sur les attentes de l'atelier.

ATTENTES DES PARTICIPANTS	ATTENTES RETENUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maîtriser le concept GAR a travers outils, avantages et son applicabilité en matière de GIRE et de Gestion Ressources Naturelles</li> <li>– Comprendre et maîtriser la GAR</li> <li>– Consolider mes connaissances sur la GAR</li> <li>– Contribuer au suivi du changement</li> <li>– Comprendre et maîtriser le concept GAR</li> <li>– Revoir la mission du PNE son rôle ses activités au regard de la GAR</li> <li>– Amélioration des outils de gestion de l'eau</li> <li>– Mieux connaître GAR</li> <li>– Echanges fructueux</li> <li>– Maîtriser des outils de la GAR</li> <li>– Maîtriser la gestion axée sur les résultats</li> <li>– Disposer des outils d'appréciation des résultats dans le secteur de l'eau</li> <li>– Mieux connaître la GAR</li> <li>– Utiliser les outils d'auto évaluation de la GAR sur des cas pratiques</li> <li>– Maîtrise des différents outils en vue de maîtrise GAR et l'auto évaluation</li> <li>– Meilleure connaissance du concept</li> <li>– Etre capable d'appliquer e concept aux différents projets / programmes</li> <li>– Connaissances des outils et des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Connaissance de la GAR</i></li> <li>– <i>Maîtrise et application de la GIRE</i></li> <li>– <i>Savoir-faire, outils et technique de la GAR</i></li> </ul>

<p>méthodes GAR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Application dans la gestion des projets des missions PNE Bénin</li> <li>– Comprendre GAR et comment l'appliquer</li> <li>– Outils et méthodes de la GAR</li> <li>– Faire des exercices pratiques sur la GAR</li> <li>– Découvrir la GAR, son application dans le secteur de l'eau. Renforcer capacités en tant que structure d'appui déconcentrée</li> <li>– Echanger sur GAR</li> <li>– Que les participants maîtrisent la GAR</li> <li>– La maîtrise des outils essentiels sur la gestion axée sur les résultats. Pouvoir rendre les connaissances acquises</li> <li>– Que les participants aient leur rapport a la fin de la formation</li> <li>– Me familiariser avec la gestion axée sur les résultats</li> <li>– Outils et méthodes de la GAR</li> <li>– Apport spécifique de la GAR a la GIRE</li> <li>– Découvrir la GAR, savoir l'appliquer, pouvoir suivre les résultats, faire connaître a d'autres</li> </ul>	
--	--

### **3. PRESENTATION DU PROGRAMME DE L'ATELIER**

Les modérateurs présentent le programme de l'atelier.

#### **3.1 Objet de l'atelier**

Renforcement des capacités des partenaires PNE sur la GAR

#### **3.2 Présentation des modules**

##### **MODULE I**

- Fondement et principes de la gestion axée sur les résultats
  - Historique de l'expérience béninoise
  - Définition GAR, fondements et principes

##### **MODULE II**

- Démarches, Concepts et outils de la GAR
  - Clarification des concepts
  - Techniques et outils
  - Démarche de la GAR

##### **MODULE III**

- Cadre de mesure de rendements
  - Identification d'indicateurs de rendements
  - Construction de cadre de mesure de rendement

##### **MODULE IV**

- Gestion des indicateurs
  - Validation des indicateurs
  - Auto évaluation

##### **MODULE V**

- Information sur le rendement
  - Appréciation d'un rapport de performance
  - Méthodes de présentation de l'information

## 4. ORGANISATION DE L'ATELIER

Les informations relatives à l'organisation de l'atelier sont faites selon trois rubriques à savoir : la gestion du temps, la gestion de l'espace et la gestion des ressources.

### Gestion du temps

- Période retenue : Du 20 au 23 Novembre 2006
- Durée de l'atelier : 04 jours
- Horaires : | Matin 8h30 à 13h avec une pause café à 10h130  
| 15h à 17h30 avec une pause café à la fin

### Gestion de l'espace

- Lieu : Ouidah
- Hébergement : Hotel Terra Nostra, Gbena,
- Pause : Sur place
- Restauration : Sur place et libre (perdiem prévu à cet effet)

### Gestion des ressources

#### 4.1.1. Ressources Humaines

- Nombre de participants au total : 34
- Partenaires PNE : 29
- Facilitateurs : 02
- Personne ressource : 01
- Coordonnateur PNE : 01
- Une assistante 3AD : 01

#### 4.1.2. Ressources Matérielles :

- Matériel de visualisation adapté : Markers, cartes, Papier craft, scotch  
: Cartable, cahier, bic ...
- Ordinateurs portables :

#### 4.1.3. Ressources Financières

- PNE |

## 5. POSITIONNEMENT PAR RAPPORT AU THEME DE L'ATELIER

### 5.1 Travaux de groupes (1) et restitutions

Tâches à faire :

Identifier quels pourraient être les avantages (points positifs) et les difficultés (points faibles) liés à l'adoption d'une approche GAR dans la gestion des programmes ci dessous.

- Groupe 1 : Appui à la reforme organisationnelle et institutionnelle d'un service.
- Groupe 2 : Amélioration des dépenses publiques
- Groupe 4 : Que pensez-vous des concepts « GAR » et « Changement »
- Groupe 3 : Projets de recherche – Action sur l'intégration des différents usagers du lac Ahémé

**Structurer vos analyses suivant les grandes rubriques ci après :**

- **Valeur ajoutée (points positifs)**
- **Critiques (Points faibles)**
- **Commentaires et propositions**

#### 5.1.1. Groupe 1 : Appui à la reforme organisationnelle et institutionnelle d'un service

Processus de changement, difficile, lent entraîne consensus et suivi

Bilan, état des lieux , analyses et recommandations

Mise en œuvre et suivi à l'aide des outils

GAR : détermination des changements à opérer

#### - **Valeur ajoutée (points positifs)**

Efficienne

- Fluidité du circuit administratif
- Amélioration des prestations

Efficacité

- Changements effectifs
- Suppression des structures inutiles

Définition des critères de performance

- Meilleure gestion des ressources
- Amélioration de la manière de gestion de la structure

#### - **Critiques (Points faibles)**

- Non prise en compte de certaines étapes
- Difficultés de conciliation des idées de P.P
- Prédisposition des acteurs principaux
- Absence de ressources financières au moment opportun
- Insuffisance de ressources humaines qualifiées
- Frustration des acteurs habitués aux anciennes méthodes
- Résistances aux changements

- les relations humaines importent peu
- pas d'expérimentation

– **Commentaires et propositions**

- Quelle spécificité apporte la GAR ?

5.1.2. Groupe 2 : Amélioration des dépenses publiques

– **Valeur ajoutée (points positifs)**

- Des objectifs précis et manifestes conduisent aux résultats attendus
- Développement planifié
- Facilité de suivi et évaluation des actions
- Budgets conséquents planifiés

– **Critiques (points faibles)**

- Non assurance sur l'obtention réelle des ressources affectées aux activités programmées
- La mise en place des financements accuse des retards considérables (mécanisme de décaissement)

– **Commentaires et propositions**

- Définition concertée des moyens à mettre en œuvre
- Elaboration concertée des priorités

5.1.3. Groupe 3 : Projets de recherche – Action sur l'intégration des différents usagers du lac Ahémé

– **Valeur ajoutée (points positifs)**

- Réduction de la pauvreté
- Réduction des conflits autour du lac
- Restauration de l'écosystème
- Ressource lac Ahémé ; activité principale : pêche et production halieutique
- Transport inter village avec les barques

– **Critiques (points faibles)**

- Exode rural
- Surpeuplement autour du lac
- Surexploitation
- Utilisations d'engins prohibés
- Appauvrissement du lac
- Conflits entre différents usagers
- Déforestation
- Ensablement et comblement du lac

– **Commentaires et propositions**

- Organisation des séances de travail entre : élus locaux ; leaders d'opinion et association de développement ; chefs traditionnels ; acteurs (éleveurs, pêcheurs)
- Création des cadres de concertation (Pêcheurs, Eleveurs, Agriculteurs, Association de développement, Elus locaux)
- Rationalisation de la ressource
- Diversification des activités autour du lac
- Amélioration de l'empoisonnement du lac à travers l'interdiction des techniques de pêches non adaptées

**Trois (3) Indicateurs**

- Proportion de personne en dessous du seuil de pauvreté
- Nombre de réunion du cadre de concertation
- Nombre de plants reboisés

5.1.4. Groupe 4 : Que pensez-vous des concepts « GAR » et « Changement »

– **GAR (Gestion Axée sur les Résultats)**

- Méthode de gestion selon laquelle toute action programmée doit aboutir à un résultat
- Méthode qui permet de planifier les activités sur la base des résultats attendus
- Méthode de gestion qui permet de mettre en œuvre et évaluer une activité strictement par rapport aux objectifs prédéfinis et aux résultats intermédiaires et finaux attendus
- Méthode d'organisation selon laquelle toute action programmée est orientée vers une finalité objective
- Organisation d'un ensemble de moyens pour aboutir à un produit
- GAR : Planification des actions
- Responsabilisation concertée des acteurs
- Mise en œuvre des moyens pour aboutir à une finalité

– **Changement**

- Passage d'un état à un autre : mutation
- Manière de faire différente de ce qu'on a l'habitude de faire
- Processus d'amélioration du savoir, du savoir-faire et du savoir être

– **Lien entre les deux concepts**

GAR = outils de changement ; processus d'amélioration des moyens et la responsabilisation des acteurs

**Discussion sur les travaux de groupe**

- Tous les participants ont reconnu que le groupe 3 a appliqué les consignes de l'exercice au contexte du projet et non à la GAR.
- La GAR est une approche que chacun développe dans ses activités de gestion de projet et d'organisation mais de façon non structurée.



## 6. PREMIERE COMMUNICATION SUR LA GAR

**Thème : PROCESSUS DE LA GAR AU BENIN: HISTORIQUE ET EXPERIENCES DU BENIN DANS L'APPROCHE BUDGET PROGRAMME (cf supports module 1)**

### 6.1 Historiques du PERAC

- 1999: Idée de mise en place d'une réforme budgétaire initiée par les bailleurs de fonds
- 2000: signature protocole d'accord entre la Banque Mondiale et le Bénin sur le PERAC.
- PERAC = Public expenditures Reform Adjustment Credit  
(Crédit d'Ajustement pour la Reforme des Dépenses Publiques).

#### 6.1.1. Objectif du PERAC

- Meilleure utilisation des crédits d'ajustement structurel.
- Ministères impliqués dans la phase pilote en 2000
  - Agriculture Élevage
  - Travaux publics
  - Environnement et habitat
  - Santé publique
  - Éducation Nationale
- Exigence de la reforme
  - Élaboration des plans pluriannuels
  - Élaboration budget programme annuel
  - Production du rapport annuel de performance
  - Mise en place de structures de suivi du rendement : des cellules de suivi évaluation.
  - 
  - Passage de l'approche projet à l'approche programme
  - L'amélioration des procédures d'exécution, de suivi et de contrôle budgétaire (déconcentration de l'ordonnancement)
  - Gestion budgétaire axée sur les résultats
- Structures impliquées
  - Ministères des Finances
  - Les Ministères sectoriels
  - La Chambre des Comptes
- Rôles dévolus a la chambre des Comptes de la cour suprême
  - Certifier la qualité des rapports de performance produits par les Ministères.
  - Contribuer à l'atténuation du contrôle à priori

### 6.1.2. Instruments de la réforme

- Instruments de pluriannualité
  - NLTPS 2025
  - DSRP
  - AG
  - table ronde et schéma directeur
- Rationalité dans la confection des budgets programmes
  - Relation objectifs moyens résultats
  - Techniques plus contraignante faisant recours à plus d'analyse économique
  - Instruments financiers de la pluriannualité: CDMT (visibilité des recettes et dépenses sur au moins 3 ans)
  - Programme de dépense pluriannuel

### 6.1.3. Étapes d'élaboration d'un CDMT

- Cadrage macro économique
- Priorités nationales
- Domaines stratégiques du Ministère
- Définition des objectifs budgétaires à moyen terme
- Prévision pluriannuelle des dépenses

## 6.2 **État des lieux du processus au Bénin**

### 6.2.1. Résultats

- De nombreux cadres béninois ont été formés par des experts de la BM sur les techniques et méthodes GAR.
- De nombreux Ministères se sont dotés de cellule de S&E plus ou moins fonctionnelles.
- La Chambre s'est vue ses capacités techniques renforcées par le recrutement de spécialités pointues.
- Les rapports de performance actuellement produits par certains ministères sont de qualités plus améliorées qu'à la phase pilote.
- Efforts de regroupement de nombreux projets au sein des programmes sectoriels.
- Allègement des fonctions de contrôle à priori.
- Extension de l'approche budget programme à tous les Ministères
- Le **PERAC** a évolué en concept pour prendre une dimension plus structurelle
- **D'où PRSC** = Poverty Réduction Structural Crédit : Gestion budgétaire axée sur le programme de réduction de la pauvreté.

### 6.2.2. Difficultés

- Méthodologie d'élaboration des budgets programmes n'est pas entièrement à l'abri des méthodes classique.
- Insuffisance d'analyse scientifique pour mieux fonder les programmes sur des bases objectives.
- La DGB n'a pas un système de modélisation central qui permet une bonne analyse des budgets programmes.
- La présentation des objectifs des budgets programmes reste encore un jeu d'affectation mécanique des moyens après une brève analyse diagnostique.
  
- Inadéquation entre les structures de programmes et les structures administratives
- Inadéquation entre structure de programme et structures de projet
  
- Rupture de la dynamique unitaire occasionne une faible lisibilité de la chaîne de reddition de compte
- Responsabilités institutionnelles conflictuelles;
- Inexistence de base légale
- Présentation du cas de Canada (cf. module I)
- Piste de réflexion sur le processus de la GAR au Bénin (cf. module I)

#### **Question de discussions débats**

**Peut – on dire au vu du niveau actuel du processus que la GAR se porte très bien au Bénin?**

#### **Points des échanges avec les participants**

- La Chambre des Comptes met-elle elle même en œuvre la GAR ?
- Au vu des contraintes énumérées ne pensez vous pas que l'application de la GAR deviendra une illusion au Bénin ?
- La GAR n'est elle pas un instrument créé par les bailleurs de fonds ?
- Qui vient planifier ce qu'il fait de sa famille ?
- L'essor de la GAR dépendra des cadres en charge de la gestion des programmes
- Les OMD ne figurent-ils pas aussi dans les instruments de pluriannualité
- Ne pensez vous pas qu'il faut une loi pour réglementer la structuration des Ministère de même que l'articulation programme- Administration-Projet ?
- Comment le citoyen peut exercer son rôle de surveillance ?
  
- Séparer la politique de l'administration publique est –elle facile ?
- Ne pensez vous pas qu'il faut renforcer la batterie juridique de la Chambre des Comptes pour plus d'efficacité dans le processus GAR ?
- Nos comportements traditionnels prendront du temps avant d'être définitivement oubliés
- Que font les Ministères des recommandations de la Chambre des Comptes
- Le budget programme n'est pas l'affaire du Secteur public seul il doit être étendu au secteur privé et aux communes.
- Quand est ce que les Communes vont adopter le processus de GAR ?
- Qu'est ce qui a bougé en terme de changement depuis la mise en œuvre du budget programme ?

### 6.2.3. Apport des consultants

#### **Quelques précisions complémentaires sur la GAR**

- Gestion ‘‘axée’’ et non ‘‘par’’ les résultats
  - Aligner la programmation Suivi-pilotage, évaluation, responsabilisation sur les résultats
  - Production de l’information pour gérer, décider.
  - Un système de reporting simple (financier / Technique / fonction / Investissement)
  - Les facteurs de production (Intrants-Activités)
  - Résultats
  - (Extrants, résultats, Impacts)

## 7. TRAVAUX DE GROUPE

### 7.1 Travaux de Groupes 2

#### **Etude de cas**

Vous avez à analyser les résultats d'une auto évaluation du secteur forestier dans le pays de "biglochémmin" il y a environ 3 ans. Ce tableau de changements acquis et faiblesse a provoqué une réaction de quelques donateurs du secteur. D'une discussion avec les autorités ministérielles les partenaires du secteur ont proposé de commencer la mise en œuvre des propositions par le dernier point "lier les budgets aux résultats". Il s'agit d'une profonde réforme des mécanismes d'intervention dans le secteur forestier.

#### Tâches à faire

- A partir d'une analyse rapide de chaque acquis annoncé, caractériser la nature des changements provoqués, et la pertinence des méthodes de gestion du secteur.
- Situer les véritables bénéficiaires des financements mobilisés par le secteur. Il serait important de se référer aux contraintes qui restent à relever et les propositions pour l'avenir.
- A partir de cette évaluation du secteur, faites une proposition de stratégie de réforme pour créer de véritables changements au bénéfice de la ressource et des usagers et ménages.

**Annexe de l'étude de cas** : restitution de séance de brainstorming d'auto évaluation du secteur forestier

#### **1- Points forts / acquis**

- la réelle prise en compte des préoccupations forestières dans le plan de développement du pays
- le démarrage de l'inventaire sylvo-pastoral dans 2 autres régions
- l'adoption de l'approche participative en foresterie avec pour conséquences le développement de la foresterie rurale
- la prise de conscience des acteurs de la nécessité de préserver le milieu physique
- La forte compréhension des ménages et usagers pour s'engager à un meilleur soutien à une croissance rapide de la reforestation (activités à programmer : pépinières, propriétés privées individuelles, familiales ou collectives)
- meilleure caractérisation des ZEG (zone d'intervention forestière)
- La planification : meilleure identification des actions à mener
- La formation des agents : développement des connaissances

#### **2- Points faibles/ contraintes**

- La non coordination des interventions des acteurs par suite de l'insuffisance du suivi évaluation
- La mauvaise gestion par suite de la non délimitation des forêts classées
- La dégradation continue et accélérée des écosystèmes forestiers : salinisation des terres, défrichements et carrières
- La méconnaissance du potentiel forestier
- Non-respect de la législation en vigueur

- Insuffisance de participation des collectivités locales dans la mise en œuvre du Plan d'aménagement Forestier de Biglochémin (PAFB)
- Un faible contrôle de la pression sur les ressources naturelles : taux de régression des forêts en augmentation, intensification de l'érosion éolienne

### 3-Propositions et perspectives

PERSPECTIVES	PROPOSITIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>– développement de la foresterie</li> <li>– élaboration et mise en œuvre d'un DPSE</li> <li>– soutien politique affirmé</li> <li>– amélioration de la connaissance des formations naturelles à l'échelle nationale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mieux participer à la lutte contre la pauvreté en prenant en compte l'amélioration de la nutrition des populations locales et l'implication de ces dernières dans la gestion des forêts</li> <li>– bonne articulation entre recherche et développement</li> <li>– réduire et surveiller exploitation et défrichements</li> <li>– mettre l'accent sur la planification au niveau local</li> <li>– multiplier les bois villageois (à petite échelle)</li> <li>– généraliser de bonnes pratiques acquises par les populations</li> <li>– faire l'état des lieux des forêts classées et définir une stratégie de gestion de ces sites (plan national d'aménagement forestier)</li> <li>– lier budget et résultats</li> </ul>

Les participants se sont répartis en trois groupes pour mieux réaliser les travaux.

## Points des activités de la 2<sup>ème</sup> journée

### Résumé

- Restitution des travaux de groupes effectués dans l'après midi du jour 1
- Exposé sur l'expérience du Budget programme dans le secteur eau et assainissement
- Exposé sur les concepts, démarches et outils de la GAR : notion de chaîne de résultats
- Travaux de groupe n° 3 sur la notion de chaîne de résultats
- Exposé sur la construction du cadre de rendement
- Travaux de groupe n°4 sur cadre de rendement dans le secteur de la GIRE

## 7.2 Restitution des travaux de groupe

### Groupe 1

- Analyse

N°	Nature de l'acquis	Nature du changement indirect de l'acquis	Pertinence
1	Politique stratégique	Mobilisation plus importante des ressources dans le secteur	+++
2	Information scientifique	Meilleure connaissance des ressources naturelles	+
3	Approche méthodologique / stratégique	Meilleure implication des acteurs a la base	+++
4	Opérationnel	Meilleure protection de l'écosystème	+++
5	Opérationnel	Restauration accélérée de la ressource forestière	+++
6	Opérationnel	Meilleure identification et gestion de l'espace	+++
7	Opérationnel	Rationalisation des ressources	+++
8	Scientifique / Stratégique	Renforcement des capacités	+++

- Situation des bénéficiaires  
Seuls les promoteurs en ont bénéficié.

- Proposition  
Gestion axée sur les résultats

### Groupe 2

- Analyse

N°	Acquis	Nature	Changement	Pertinences
1	Prise en compte par le PD	Politique	Mise en place d'une volonté politique	Moins pertinent (+)
2	Démarrage incertain sylvo-	Technique / Connaissance	Connaissance du potentiel forestier	Moins pertinent (+)



	pastoral			
3	Adoption approche participative	Technique / Méthodologique	Implication / Responsabilisation des différents acteurs	Pertinent (+ +)
4	Prise de conscience des acteurs	Connaissance	Changement positif de comportement	Moins pertinent (+)
5	Forte compréhension des acteurs a s'engager	Connaissance	Changement positif de comportement	Moins pertinent (+)
6	Meilleure caractérisation des ZIG	Technique	Connaissance du potentiel forestier	Moins pertinent (+)
7	Meilleure identification des actions à mener	Technique / Méthodologique	Meilleure gestion	Pertinent (+ +)
8	Formation des acteurs Développement des communes	Connaissance / Technique	Renforcement des capacités	Pertinent (+ +)

– Situation des bénéficiaires  
Administration forestière

– Proposition de stratégie de réforme pour le changement  
Réformes institutionnelles et organisationnelles  
Elaboration des Budgets Programmes par Objectif

### Groupe 3

– Analyse

Acquis	Nature	Changement	Pertinences
1	Stratégique	Acquis au détriment de la ressource, des usagers et du ménage	Pas pertinent F (Administration Forestière)
2	Technique	Pas de véritable changement constaté a tous les niveaux	Pas de résultat quantifiable C F
3	Stratégique	Pas de changement	Pas pertinent C F ONG ?
4	Comportementale	La prise de conscience ne peut	Pas pertinent C (Consultant)

		se traduire qu'a partir des comportements d'où cet acquis n'en est pas un	
5	Connaissance	La prise de conscience ne peut se traduire qu'a partir des comportements d'où cet acquis n'en est pas un	Pas pertinent C (Consultant)
6	Technique	Acquis non concrétisé (C2 et 4)	Pas pertinent C (Consultant)
7	Stratégique	Prise en compte de la planification des activités	Renforcement de capacité des acteurs secondaires et non des bénéficiaires
8	Connaissance	Développement des connaissances	Renforcement de capacité de l'encadrement sans impact sur les usagers C F

### 7.3 Questions / débats / commentaires

- Pourquoi une variation des scores de la pertinence par les groupes ?
  - Distance de l'acquis mesuré par rapport à la ressource et au ménage (groupe 3)
  - Pertinence de l'action mesurée par rapport à Méthode de gestion (groupe 1)
  - Certains groupes ont analysé l'acquis par rapport à sa finalité mais d'autres par rapport à l'acquis lui-même
  
- Commentaires
  - Stratégie de réforme
  - Notion d'acteurs primaires et acteurs secondaires
  - Prise de conscience renvoie à un changement de volonté sociale
  - Difficulté à discriminer les acquis 3 – 4 – 5
  - Non gestion participative des forestiers (toute ouverture à la communauté est considérée comme étant dangereuse)
  
- Apports des consultants

- Un acquis est forcément pertinent. Il peut être alors peu pertinent ou moins pertinent mais jamais nul.
- Tous les acquis n'ont pas la même valeur
- Plus de conscience de la part des acteurs
- Forte compréhension de la part des acteurs ou des usagers

## **8. PRESENTATION D'UNE EXPERIENCE DE BPO DANS LE SECTEUR DE L'EAU (Par MEGNIGBETO Pascal)**

Le communicateur a présenté l'expérience du processus de budget programme opérationnel dans le secteur de l'eau au Bénin. Il a également aussi présenté les différents outils de gestion et de collecte des informations pour la présentation du rapport sur la performance dans le secteur.

Après cette présentation les débats et échanges avec les participants ont été aussi diversifiés que spécifiques aux diverses difficultés rencontrées par chaque participant.

### **Questions d'échanges**

Différence entre BPO et PPO

Pourquoi la persistance des mauvaises affectations budgétaires malgré l'adoption du budget programme.

Quelles sont les limites du BP ou BPO.

Quelle est la place de la GAR dans l'élaboration du BPO au niveau du secteur eau ?

Les communes disposent déjà d'un PDC : Faut-il encore un BPO ?

Comment concilier le BPO et l'initiative du pot commun où Le décaissement budgétaire (système de la gestion publique) pose problème.

Existe-t-il une norme de rapport entre fonctionnement et investissement pour un bon programme ?

### **Discussion et débats**

- Le BPO est un outil de coordination, laisser les communes au niveau de l'implication dans le processus. Il serait trop tendancieux d'impliquer les communes dans l'approche BP vu le niveau des ressources humaines et la jeunesse du processus de décentralisation au Bénin.

- Le BP pose des difficultés sérieuses au niveau de la Collecte des informations fiables à la base et nécessité des compétences pointues en matière d'analyse et d'anticipation sur les résultats.

- Un programme géré avec l'approche BP permet de mieux clarifier les acquis à inscrire au chapitre d'investissement et ceux à mettre au fonctionnement. Cela permet de respecter des proportions budgétaires raisonnables entre le fonctionnement et investissement.

- La base c'est-à-dire les communautés ne sont pas souvent informées des programmes au niveau macro tels que : le DSRP et les OMD comment s'assurer de leur participation réelle.

- Le BPO a permis l'évolution dans l'élaboration des budgets DE fonctionnements au regard des acquis à générer par le programme en termes d'investissement.

- Les communautés sont maître d'ouvrage dans la réalisation des programmes, comment concilier leur leur profil politique avec l'objectivité pour une efficacité des programmes.

- Le reporting lorsque les budgets ne sont pas bouclés, que faire pour rendre compte de ce qui est réalisé ?

- On peut appliquer l'approche BP aux communes avec l'exercice des plans sectoriels

-Prise en compte des résultats non atteints dans le reporting même lorsque le budget n'est pas bouclé.

**Apports des consultants.**

Les réformes au démarrage n'étaient pas orientées vers l'aide budgétaire La GAR est créée dans le contexte de la mondialisation. Elle rend compte de la fiabilité des résultats. Elle a été initiée suite pour garantir la réalisation des OMD en 2015. Les systèmes d'audit, de contrôle de gestion rassurent les bailleurs et les partenaires.

Les outils de l'approche sont les mêmes. Le cadre logique est universel.

L'approche par objectif n'est pas différente de l'approche budget programme.

## **9. Exposé sur les concepts, démarches et outils de la GAR (cf module 2 du support de formation)**

Le communicateur a présenté les différentes nuances qui permettent de comprendre les terminologies usuelles en Gestion axée sur les résultats tels que :

- efficacité,
- efficience
- indicateur
- objectif
- chaîne de résultat
- cadre de rendement
- Effets
- Impacts
- Produits ou extrants
- Intrants

Par ailleurs il a structuré la démarche de la GAR en 4 phases essentielles auxquelles correspondent des outils spécifiques. Les 4 phases sont :

- Engagement
- Réalisation
- Reddition de Compte
- Apprentissage et adaptation

Il finira sa présentation par des explications détaillées sur la chaîne de résultats. Au termes de cette explication les participants ont été répartis en groupes pour exécuter le TG3.

### **9.1 Travaux de groupe N° 3**

#### **TG N°3**

Les résultats ci-dessous correspondent aux résultats de la logique d'intervention de 2 projets différents dont un est intitulé projet de production rizicole et un projet de GIRE dont le nom a été omis. Les résultats énumérés en désordre ci dessous devront permettre de reconstituer la chaîne de résultat des 2 projets.

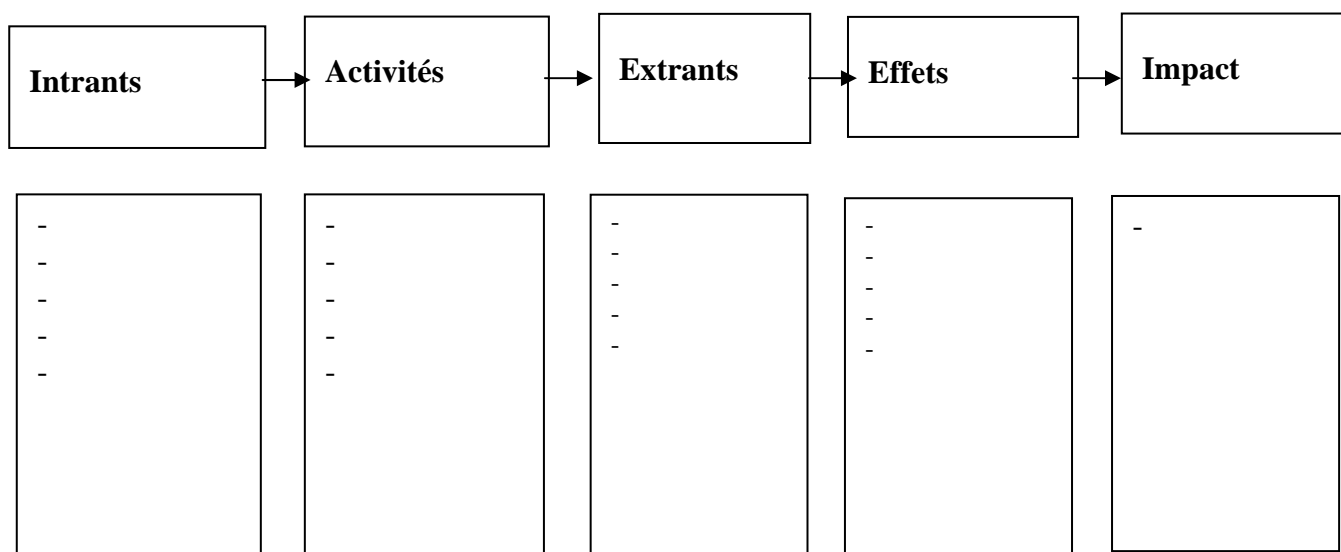
- 1 - le revenu du petit cultivateur s'est accru de 5% entre 1987-1990.
- 2 - 15 000 cultivateurs augmentent leur rendement de 30 %
- 3 - La qualité du riz produit est meilleure (réduction sensible du taux de riz graines cassées)
- 4 - Organiser un système de distribution
- 5 - La qualité de l'eau de boisson s'est améliorée dans la ville de KOKODE
- 6 - Construire un entrepôt de stockage
- 7 - Construire les points d'eau potable dans les zones périphériques
- 8 - Identifier les artisans locaux
- 9 - Réparer la décortiqueuse
- 10 - La qualité de l'eau issue des points d'eau est conforme aux normes XYZ
- 11 - Construire 100 points d'eau potable chaque année
- 12 - Former les producteurs.
- 13 - Identifier les acheteurs grossistes.

- 14 - Les études hydrogéologiques sont menées
- 15 - Engager un formateur
- 16 - Organiser session de formation.
- 17 - Organiser des visites mensuelles de contrôle de la qualité d'eau
- 18 - Nombre d'habitant par points d'eau
- 19 - Les cultivateurs sont formés à l'emploi de nouveaux intrants agricoles
- 20 - Des artisans locaux savent installer ouvrages d'assainissement
- 21 - Le taux d'accessibilité à l'eau potable a augmenté
- 22 - Mettre en place un comité municipal de gestion des points d'eau
- 23 - Recruter un hydrogéologue pour la ville.
- 24 - Le taux mortalité liés aux infections diarrhéiques est diminué.
- 25 - Organiser la distribution d'eau.
- 26 - Le système de distribution d'intrants fonctionne
- 27 - Installer les comités de gestion des points d'eau
- 28 - 70% des producteurs utilisent les intrants améliorés.
- 29 - Organiser un atelier de sensibilisation des femmes sur gestion point d'eau.
- 30 - Le système d'irrigation est fonctionnel.

#### Tâches à faire :

- 1- Reconstituer la chaîne des résultats des deux projets en classant les types de résultats par catégories correspondantes (Extrants effets impacts) et en identifiant les intrants et activités ( suivant le schéma ci dessous).
- 2- Sur la base de la logique reconstituée pour le 2<sup>ÈME</sup> projet GIRE dont le titre a été omis donner un titre à ce projet.
- 3- Formuler pour chacun de ces projets une supposition importante et en déduire une stratégie de gestion de risque.

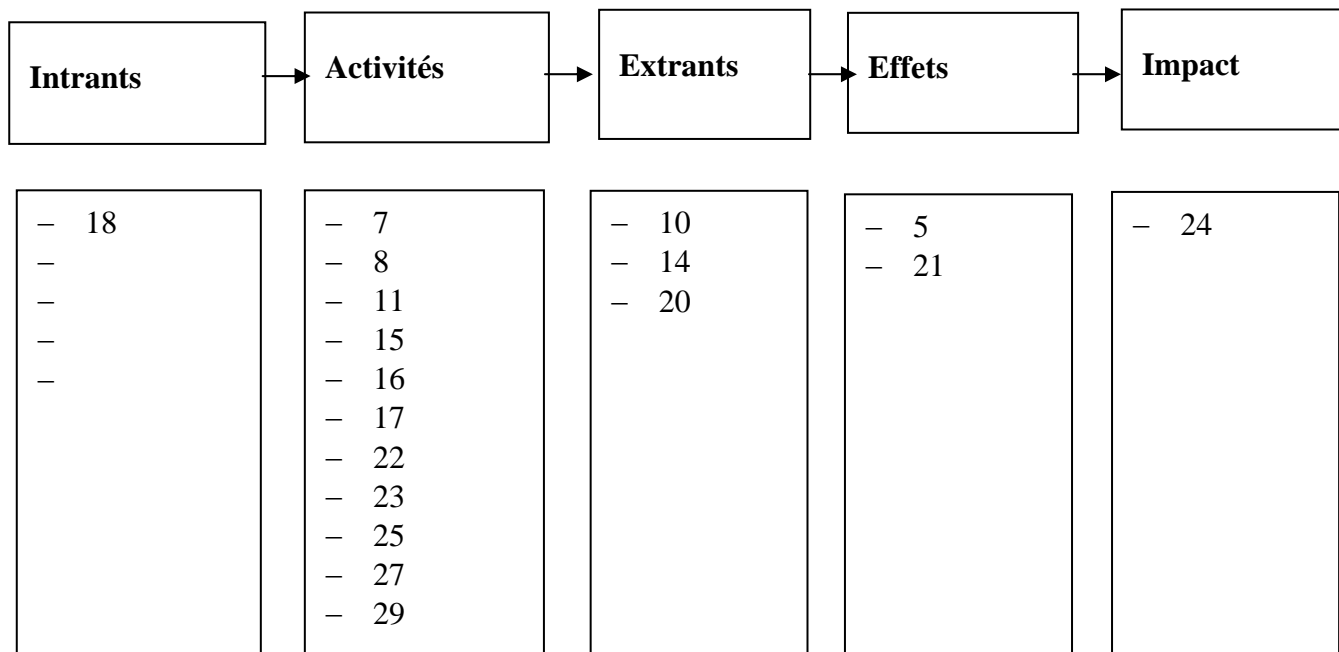
#### Titre Projet :



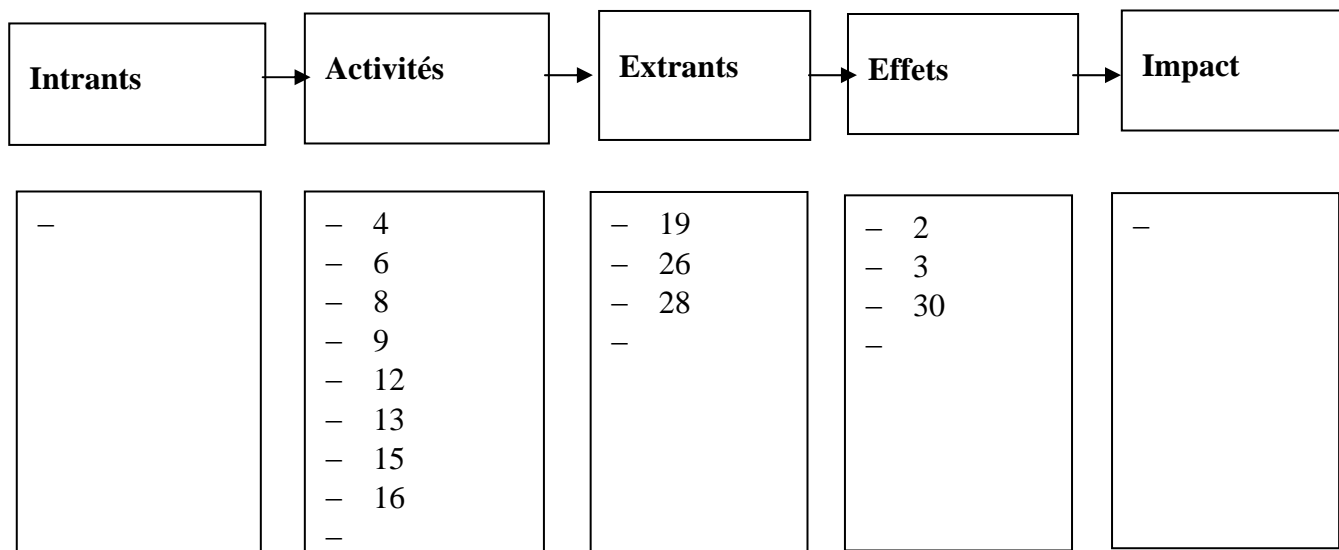
## 9.2 Restitution des travaux de groupe

### *Groupe 1*

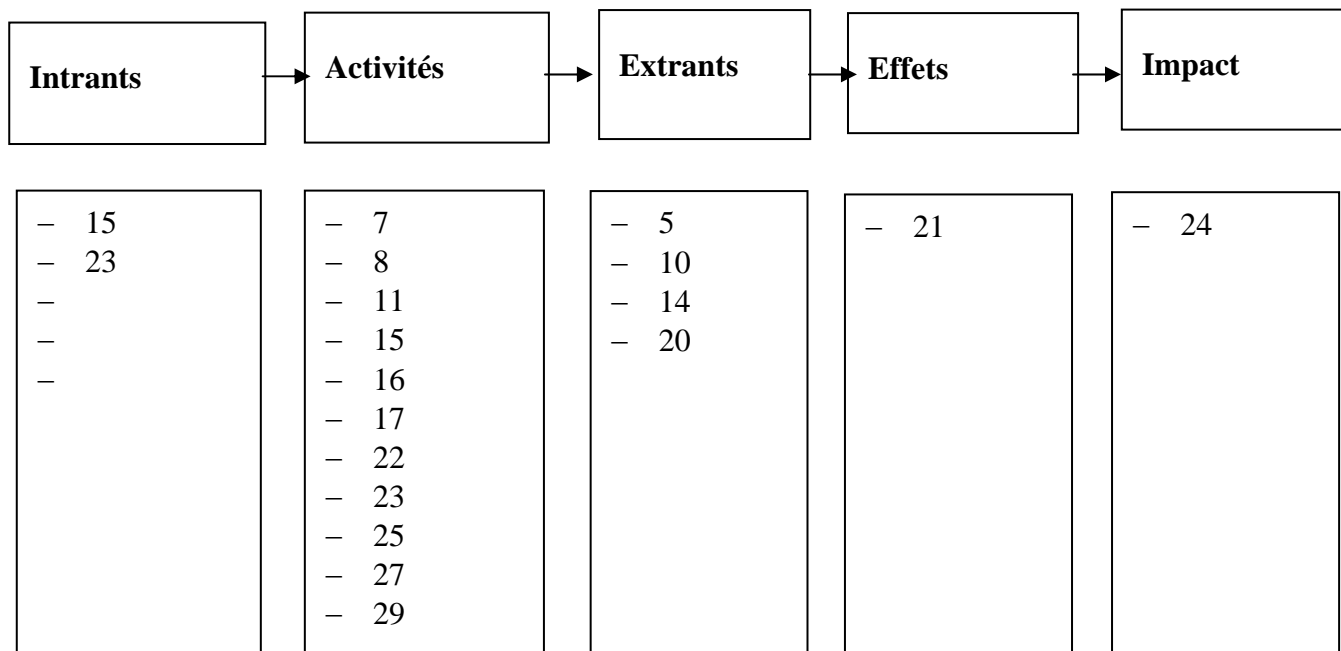
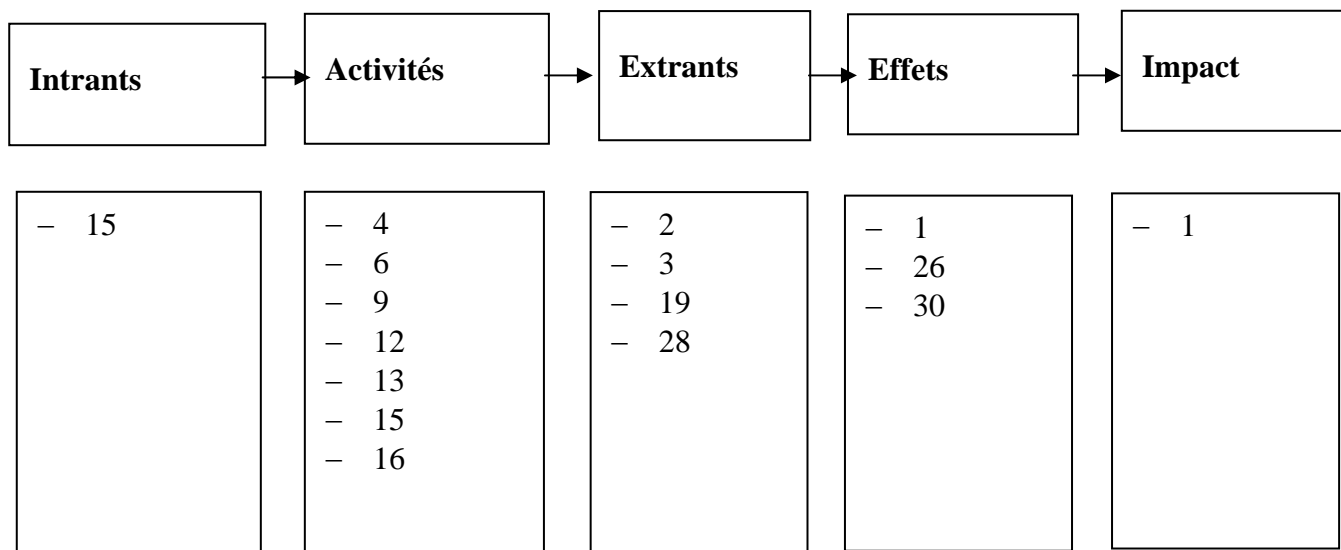
#### **Titre Projet : Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement (AEPA)**

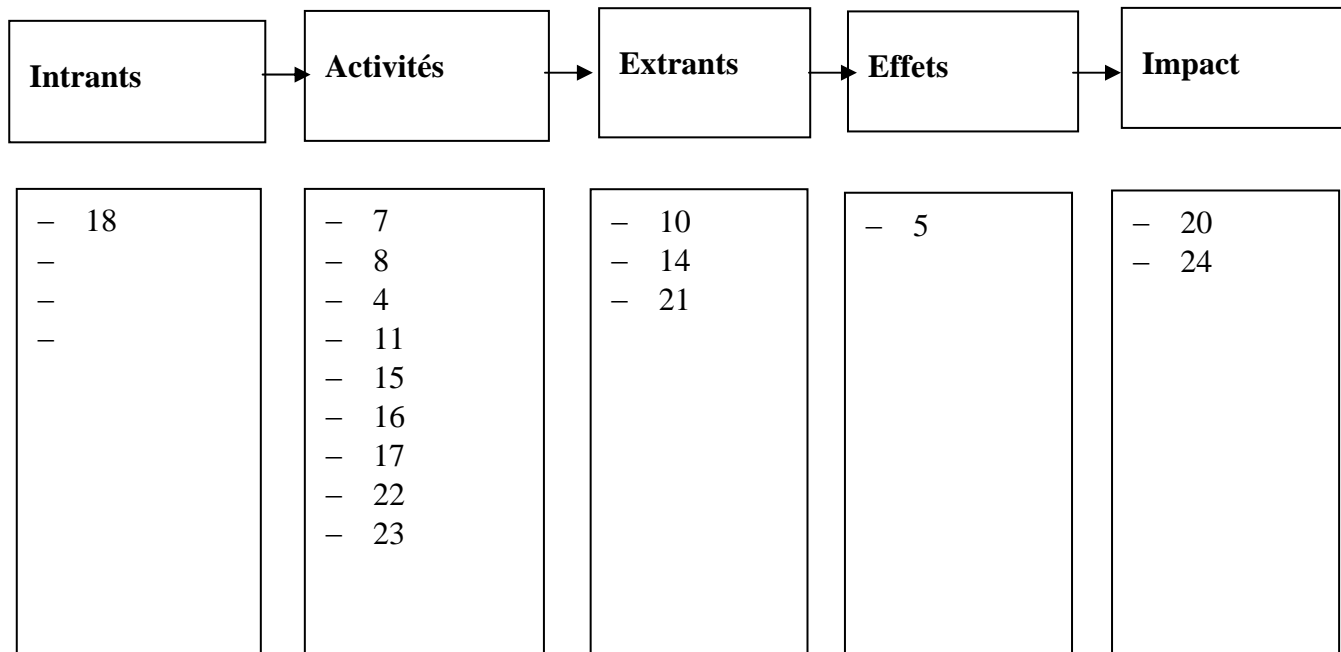


#### **Titre Projet : Production rizicole**

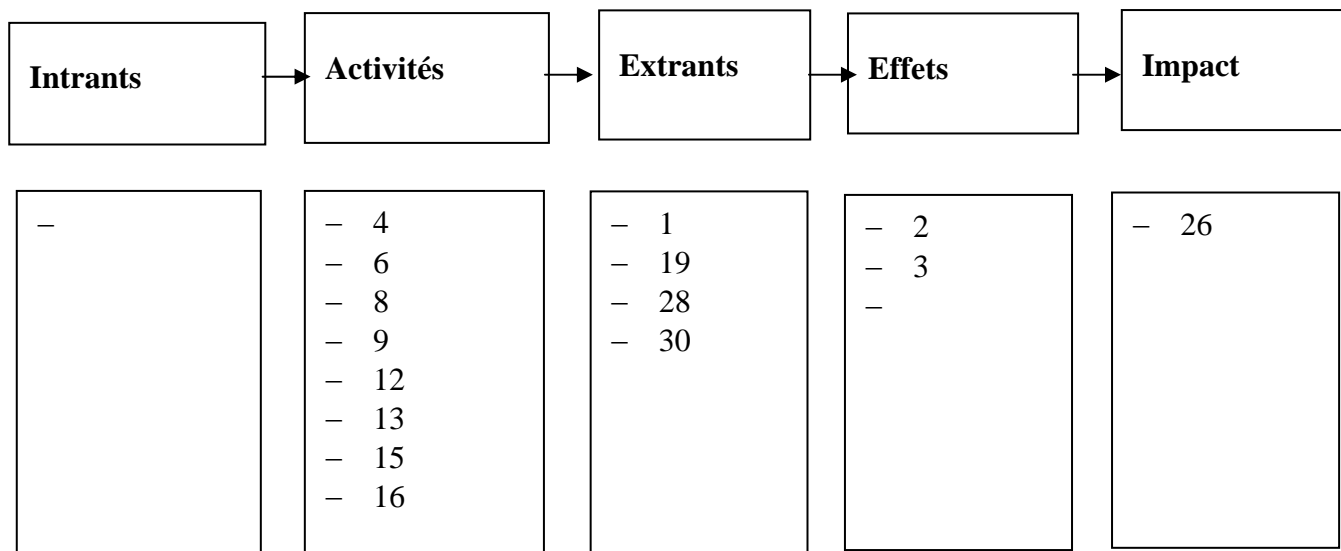




*Groupe 2***Titre Projet : Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement (AEPA)****Titre Projet : Production rizicole***Groupe 3***Titre Projet : Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement (AEPA)**

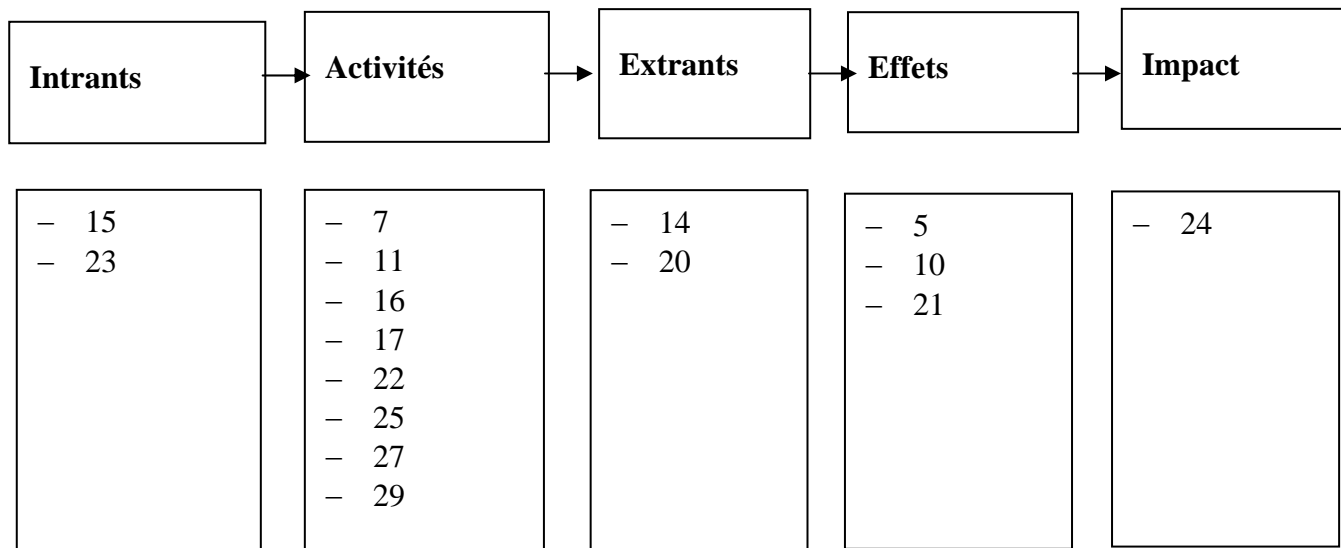


**Titre Projet : Production rizicole**

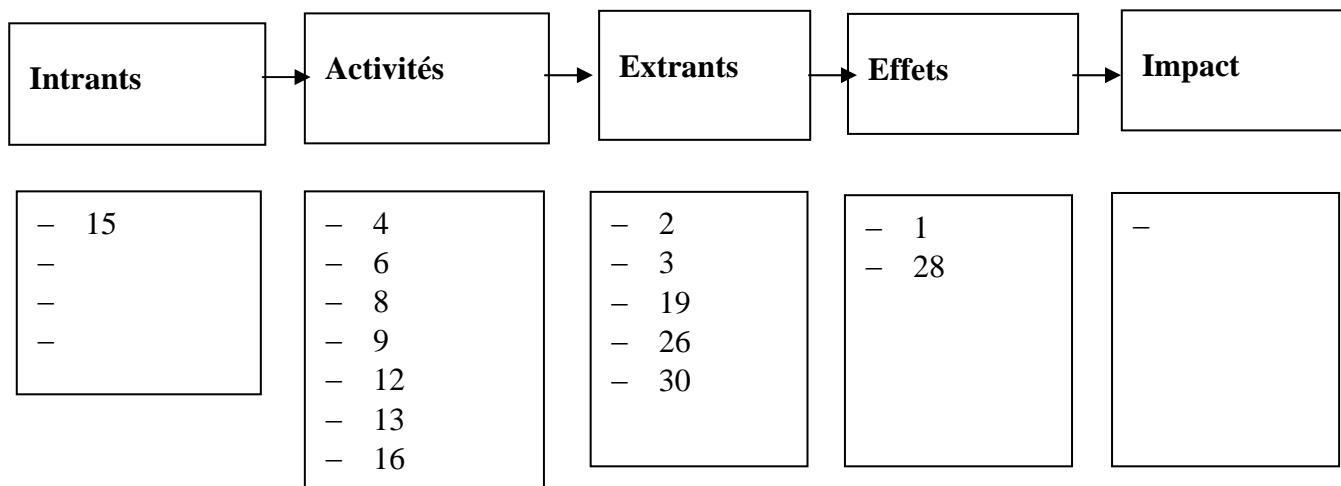


**Groupe 4**

**Titre Projet : Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement (AEPA)**



**Titre Projet : Production rizicole**



## **10. PRESENTATION SUR LA CHAÎNE DES RESULTATS ET CADRE DE RENDEMENT (cf module 2 et 3 du supports de formation)**

Cette communication a été facilitée par l'un des formateurs ayant en charge l'animation de l'atelier. Les points saillants de sa présentation sont :

- La logique d'une chaîne de résultat
- La logique de « et alors » dans la définition des niveaux de résultats
- La construction du cadre de rendement

Cette communication a été achevée par une séance d'échange avec les participants sur :

- les difficultés d'identification des niveaux de résultats
- la formulation des hypothèses et la gestion des risques
- la notion des 3 R en matière de gestion des risques

Enfin les participants ont été conviés à des travaux en atelier dont le libellé est ci-dessous.

### **10.1 Travaux de groupe 4 a**

**Groupe "Capacity Bulding et Gestion bassin partagé "**

**Action de Développement de Capacités institutionnelles pour la GIRE au niveau d'un bassin partagé**

*Logistique: une table ronde un président un rapporteur. 1 animateur différent pour les 6 questions à aborder.*

(L'initiative consiste à garantir aux différents acteurs et services, une meilleure gestion des aspects techniques de la gestion des ressources en eau GIRE)

Il sera important de choisir un bassin concret et de vérifier les besoins techniques dans une approche de Gestion Intégrée des Ressources en Eau les acteurs liés à l'a

Votre groupe de travail a choisi d'utiliser, la séquence logique de la Gestion Axée sur les Résultats pour permettre de Gérer l'initiative avec une approche Vers les Résultats" contrairement à une approche "Par les Résultats". On considérera la chaîne :

- Evaluation du contexte
- Intrants/ Inputs .....inputs
- Activités.....activities
- Produits /Extrants.....outputs
- Résultats/ Effets.....outcomes
- Impacts.....impacts

#### **Tâches à accomplir :**

Il s'agira de produire un document de planification de l'Action et proposer des documents de référence pouvant être utilisés comme des outils d'aide à la décision dans le management du projet.

Concrètement il faudra :

1. Un Etat des lieux pour identifier/ le problème principal et les problèmes opérationnels / les opportunités et potentialités qui existent / les priorités / les cibles et acteurs stratégiques concernés à l'échelle du Bassin
2. Elaborer un cadre de résultats (se référer sur les apports théoriques, se poser la question "et alors" pour aller plus loin dans la définition des activités)
3. Proposer un cadre de mesures de rendement

4. Faire une évaluation des risques
5. Proposer quelques indicateurs IOV avec une approche de suivi, d'auto évaluation et de rapportage dans une logique GAR
6. Donner des orientations pour un budget adapté aux résultats et genre sensible.

<b>Sommaire de l'état de la situation</b>				
<b>Vision</b>				
<b>Résultats intermédiaires</b>				
<b>Intrants</b>				
<b>Résultats directs</b>	<b>Indicateurs de rendement</b>	<b>Sources des données et méthodes de collecte</b>	<b>Extrants visés</b>	<b>Activités</b>
	<i>Quantitatifs</i>			
	<i>Qualitatifs</i>			
	<i>Quantitatifs</i>			
	<i>Qualitatifs</i>			
	<i>Quantitatifs</i>			
	<i>Qualitatifs</i>			
<b>Résultats atteints (à la fin de l'initiative)</b>				

## 10.2 Travaux de group 4 b

**Groupe gender : Une conférence « vers un nouvel agenda pour promouvoir l'équité des genres »**

**Bonne fête à toutes et à tous**

*Logistique: une table ronde un président un rapporteur. 1 animateur différent pour les 6 questions à aborder.*

Contexte :

L'an dernier, le Mouvement des femmes indépendantes du pays a perdu sa relation avec les décideurs du gouvernement en raison de la dissolution de la Commission des Femmes,

de la Famille et de la Démographie. Dans l'administration actuelle, il n'existe plus de structure officielle pour s'occuper de la question de l'équité des genres et il y a peu de ressources au niveau ministériel pour traiter ce sujet en terme de programmes.

Dans le cadre du nouveau programme économique du pays, des stratégies pour l'équité des genres peuvent être souhaitées. Les organisations des femmes peuvent avoir à réviser leurs priorités et leur manière d'agir. A la lumière des changements intervenus dans le gouvernement, elles doivent repenser leurs relations avec les décideurs politiques.

Vous constituez un groupe ad hoc d'organisations féminines qui voudraient réfléchir à **l'état du mouvement pour l'équité des genres en examinant l'expérience du passé, les problèmes actuels, les perspectives futures**. Vous voulez proposer **un projet de conférence de 40 000 USD, dont l'objectif serait de rassembler un large spectre de personnes** : ONG féminines, femmes politiques, gestionnaires, universitaires, homme d'influence ayant démontré leur leadership au sein du gouvernement et secteurs économiques dans la promotion de l'équité du genre. Vous voulez aussi des contributions de la part de personnes extérieures au pays : contributions significatives de personnes expérimentées sur le sujet du changement social, de la construction de réseaux et du développement de dialogue avec le gouvernement.

Le groupe veut que cette conférence soit un catalyseur, un point de non retour. Vous aimeriez qu'une nouvelle vision et une nouvelle stratégie émergent des discussions. Vous désirez que cela soit discuté au sein du gouvernement, du mouvement des femmes et au sein de la population en général. Vous espérez que la conférence amènera à un nouveau type de communication, des collaborations constructives, et des changements concrets en terme de politique et de programmes.

#### **Votre tâche :**

##### 1 Identifier :

- a. 5 à 7 ACTIVITES et RESULTATS/PRODUITS clé
- b. 2 à 3 RESULTATS/EFFETS
- c. IMPACTS

2. Définir les facteurs du contexte qui vous aideront à progresser et ceux qui vous freineront (contraintes, obstacles). Décider ce que vous pouvez faire pour gérer ces facteurs et quelles hypothèses vous devez faire pour concevoir votre projet

3. Identifier les considérations genre qui peuvent être importantes dans la décision relative :

- a. au personnel qui conduit le projet
- b. aux bénéficiaires à encourager à participer

4 proposer une approche pour justifier et disposer d'un budget genre sensible

5 répertorier les changements spécifiques que vous voulez voir aboutir

6. Dresser une liste des indicateurs possibles qui vous aideront dans le projet

<b>CADRE DE RESULTATS</b>				
<i>Composantes :</i>				
Comment ?		Ce que l'on veut ?		Pourquoi ?
Inputs	Activités	Produits	Résultats	Impacts
Indicateurs				
		Produits	Résultats	Impacts LT
Personnes, groupes impliqués				
Hypothèses et risques				

## Activités de la troisième journée : Mercredi 22/11/2006

### Résumé

- Jeux de rôle
- Restitution des travaux de groupe n°4a et b
- Exposé sur la gestion des indicateurs dans la démarche GAR
- Travaux de groupe n°5a et b sur la gestion des indicateurs



### Jour 3

Un jeu de rôle est fait pour démarrer le troisième jour de l'atelier. Ce jeu de rôle encore appelé l'exercice du courrier en cascade a pour but de montrer aux participants comment le relais de l'information contribue à la déformation du message initial. D'où la nécessité dans la GAR d'utiliser des outils de collecte performants ainsi que des indicateurs de repères crédibles.

#### 10.3 Jeu de rôle : Note pour large diffusion

Démarche de l'exercice : mettre 4 personnes à l'écart de la salle plénière. Chacun de ces derniers rentrent dans la salle et le précédent lui fait le compte rendu du message ci-dessous à tour de rôle jusqu'au passage du dernier. Ensuite on compare le message initial au reporting du dernier interlocuteur.

#### **Objet : Point d'information sur une situation assez critique pour la préparation de l'atelier de concertation des points focaux sur les l'indifférence de certains Etats face aux conventions de Rio**

Le victorien, est un pays sub-saharien dont plus de la moitié (63%) du territoire est désertique. Depuis les années 70, son économie, son écosystème et sa population ont été considérablement affectés non seulement par les aléas et les extrêmes climatiques mais aussi par l'action souvent néfaste de l'homme dans l'exploitation des ressources naturelles, les migrants agricoles des pays voisins sont doigtés à ce propos. Tenant compte de sa vulnérabilité aux modifications des conditions climatiques, il est particulièrement intéressé par toutes les Conventions traitant des questions environnementales.

Les actions déjà accomplies marquent la volonté des autorités victoriennes à encadrer et promouvoir de manière efficace les actions destinées particulièrement aux changements climatiques dans un contexte global de protection de l'environnement et des populations. Parmi ces actions, on peut citer :

- la signature et la ratification des Conventions nées de Rio,
- la création des institutions telles que le Haut Comité National pour l'Environnement (HCNE),
- l'adoption des textes législatifs et réglementaires relatifs à la gestion rationnelle des ressources naturelles ;
- l'élaboration du Programme National d'Action Environnemental (PNAE)

L'Etat du Victorien a signé la Convention (CCNUCC)/12-06-1992 /Rio de Janeiro\_Brésil et l'a d'ailleurs ratifiée à la différence de bien d'autres pays développés qui sont plus responsables des difficultés ainsi créées. Chose assez grave

La non prise en considération des spécificités africaines telles que les données de bases des secteurs d'activités, le fréquent recours aux données par défaut, l'absence de versions françaises des documents de base de la méthodologie du Groupe d'Experts

Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC), ont été beaucoup de sources de frustrations

L'Etat du Victorien contrairement à sa tradition de paix a entrepris de mettre également à contribution son dispositif militaire fort de 8500 hommes et femmes pour compenser au déficit d'entente entre les pays de la sous région. A l'avenir, il sera question également de renforcer les capacités institutionnelles, humaines et techniques, d'élaborer et mettre en œuvre le Plan d'Action National d'Adaptation (PANA) aux changements climatiques et de produire autant que possible, d'autres communications nationales sur les changements climatiques.

#### 10.4 Remarque par rapport au jeu de rôle

- Les trois premières personnes ont eu la bonne information
- L'information n'a pas été transmise fidèlement de relais en relais
- L'informateur est censé donner son information avant tout autre débat. Il ne doit pas la meubler

#### 10.3 Restitution des TG 4 a et b.

Les participants se sont repartis en groupes de travail. Deux groupes (dont l'un composé uniquement de femmes) ont travaillé sur le TDR N°4b et les trois autres sur TDR N°4a

#### 10.5 Restitution des travaux de groupe 5a et b

##### *Groupe 1*

- Choix : Bassin du fleuve Niger
- Contexte : faible mobilisation de la ressource eau pour les différents usagers du BN
- Vision : les ressources en eau du BN sont gérées de façon rationnelle et harmonieuse
- Impact : développement harmonieux du BN
- Effets :  
La ressource eau est disponible en quantité et en qualité pour les acteurs  
Meilleur suivi du régime du fleuve Niger et meilleure exploitation de la ressource eau

Extrants	Activités	Intrants
Mobilisation concertée des ressources du BN	– Dynamiser le cadre de fonctionnement de l'ABN	– Consultants – Moyens financiers, matériels et financiers

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer une stratégie de mise en valeur de la ressource selon la GIRE</li> <li>- Mettre en œuvre la stratégie élaborée</li> </ul>	
Réduction de la pollution des ressources en eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lutter contre les pollutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétence</li> <li>- Idem</li> </ul>
Ralentissement du phénomène de désenclavement du fleuve	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Installer un réseau de station hydro météorologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idem</li> </ul>
Mise en place d'un système fiable de collecte de données et de suivi de la ressource	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurer le couvert végétal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idem</li> </ul>

## Groupe 2

### - Contexte

Le bassin de la Volta est un bassin partagé par sept pays de l'Afrique de l'Ouest. En 1998, le Burkina-Faso a construit un grand barrage sur l'un des affluents de la Volta. Afin de développer les activités Agro-Silvo-Patorales et d'assurer l'alimentation en eau potable de la population de Ouagadougou. Ce projet a inquiété le Ghana qui a constaté la baisse du niveau d'eau dans le barrage d'Akossombo qui est utilisé pour la production d'énergie électrique pour le Ghana, le Togo et le Bénin. Cette situation constitue un cas pratique pour la GIRE qui mérite une attention particulière.

Etat de la situation	Conflits entre Etats du Bassin de la Volta relatifs à une exploitation non concertée de la ressource eau			
Vision	Exploitation harmonieuse du bassin de la volta dans un contexte GIRE			
Impact (Résultats à la fin)	Le bassin de la volta est géré de façon harmonieuse et concertée d'ici 2015			
Effets (Résultats intermédiaires)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. les revenus des exploitants de la ressource des Etats riverains se sont améliorés</li> <li>2. l'état de santé des populations des Etats riverains s'est amélioré</li> <li>3. les conflits se sont atténués suite a une répartition optimale de la ressource eau</li> </ol>			
Extrants / Produits	Indicateurs de rendement	Activités	Intrants / Inputs	Risques
Les populations du Burkina ont suffisamment d'eau pour l'AEP R1⇒E2	Au plus 10 % de la ressource eau sont affectées à l'AEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mieux connaître la ressource</li> <li>- Construire des barrages</li> <li>- Mettre en place des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources humaines</li> <li>- Ressources financières</li> <li>- Organisme de gestion du bassin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déficit pluviométrique</li> <li>- Non respect de la clé de répartition de la ressource</li> </ul>

		stations de traitement et de distribution d'eau		
R2⇒E1 Les populations du Burkina ont de l'eau pour le développement des activités agro-sylvo-pastorales	Au plus 10 % de la ressource eau sont destinés aux activités agro-sylvo-pastorales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire des ouvrages de mobilisation de la ressource viabiliser les espaces pour des activités agro-sylvo-pastorales</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenaires techniques et financiers</li> <li>- Consultants</li> <li>- Bureaux d'Etats</li> <li>- Entreprises</li> </ul>	- Idem
R3⇒E1 Les populations du Ghana, du Togo et du Bénin ont de l'eau pour la production de l'énergie hydroélectrique	Au plus 15 % de la ressource eau sont affectés à la production de l'énergie hydroélectrique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire un barrage hydroélectrique</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stations hydroélectrique</li> <li>- Experts</li> <li>- Autorités politiques</li> </ul>	- Idem
Les mécanismes de gestion des conflits sont fonctionnels R4⇒E3	Nombre de sessions tenues par année et par organe de régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un cadre de concertation entre les Etats du Bassin</li> <li>- Créer des points focaux au niveau de chaque Etat</li> <li>- Sensibiliser et former les populations par Etat</li> </ul>	- Conventions inter Etats	- Conflits politiques inter Etats

### Groupe 3

- Choix : Bassin du fleuve Mono

- Titre du projet : Projet de gestion du Bassin du fleuve Mono
- Contexte : exploitation irrationnelle du Bassin
- Vision : Le bassin du fleuve Mono est gérée de façon efficiente et concertée

### *Etats des lieux*

- Problème principal  
Exploitation irrationnelle des ressources du Bassin
- Problèmes opérationnels
  - Absence d'un cadre de concertation
  - Méconnaissance des différents acteurs
  - Fonctionnement du barrage de Nangbéto
  - Manque de données et de mécanisme de suivi
- Opportunités et potentialités
  - Possibilités de réalisations d'autres barrages hydroélectriques
  - Disponibilité de 40 000 hectares de terres irrigables
  - Disponibilité de pâturage et d'eau
  - Possibilité d'activités de pêche, de maraîchages
- Gestion efficiente et concertée du bassin
- Cibles :
  - Agriculteurs, éleveurs, pêcheurs
- Acteurs stratégique
  - Services techniques des mairies, de l'administration centrale, ONG, partenaire au développement
- Résultats intermédiaires :
  - Croissance des revenus des populations
  - Instauration du climat de paix
  - Amélioration de l'état sanitaire des populations

Extrants	Indicateurs	Activités
Un comité de gestion du Bassin est fonctionnel		
27 000 hectares de terre irrigable aménagées au profit des différents usagers		

L'existence d'une base de données régulièrement actualisée		
6 ouvrages de régulation du régime hydrologique du bassin réalisé		
75 % des producteurs ont adopté de nouvelles techniques de production		
Résultats atteints a la fin de l'initiative	Les conditions de vie des population du bassin du fleuve Mono sont améliorés Instauration d'un climat de paix	

### 10.6 Commentaire sur les travaux de groupe 4a

- Mécontente entre Ghana et Burkina sur le grand bassin
- Créer avec la CEB une communauté des bassins

## Groupe des femmes

Cadre de résultats

Composantes :				
Comment ?		Ce que l'on veut ?		Pourquoi ?
Inputs	Activités	Produits / Extrants	Résultats (Effets)	Impacts
Elaborer l'agenda de la conférence Rédiger la lettre d'invitation des participants Distribuer les lettres d'invitation Apprêter la logistique	– Organisation de la conférence des femmes	– Tenue de la rencontre	– Existence d'un réseau de femmes	Les problèmes de femmes sont désormais débattus au sein du gouvernement
Identifier les priorités Amender les documents du mouvement	– Révision de leurs priorités et leur manière d'agir		L'adhésion de membres provenant de divers horizons clés aux réseaux de femmes	

Elaborer l'agenda de la conférence Rédiger la lettre d'invitation des participants Distribuer les lettres d'invitation Apprêter la logistique Préparer les TDR et recruter un consultant	– Atelier de réflexion sur les relations des femmes avec les décideurs politiques	– Rapport amendé		
Faire un état des lieux a travers des consultations confiées aux experts sur la base des TDR élaborés	– Atelier de réflexion sur l'état du mouvement des femmes pour l'équité des genres en examinant l'expérience du passé, les problèmes actuels, les perspectives futures	– Rapport amendé de l'état des lieux		
Elaborer les termes de référence Lancer le recrutement d'un consultant sur la base d'un DAO	– Rédiger un projet de conférence	– Projet élaboré		
Rédiger une lettre d'invitation Rédiger un communiqué de presse Apprêter la logistique	– Constituer une assemblée composée de membres venant de divers horizons (ONG féminines...)	– Rapport de l'assemblée		

- Les facteurs qui nous empêcherons de progresser
  - Absence d'une structure officielle pour s'occuper de la question de l'équité des genres dans l'administration
  - Insuffisance des ressources au niveau ministériel pour traiter ce sujet en terme de programme

- La non prise en compte des stratégies pour l'équité des genres dans le nouveau programme économique du pays

## Groupe des hommes

- Impacts
  - Amélioration des conditions de vie des femmes
  - Meilleure implication des femmes dans les instances de prise de décision
- Contraintes / Obstacles
  - Non mobilisation des ressources financières pour l'organisation de la conférence
  - Manque de volonté politique du gouvernement
  - Non disponibilité des personnes ressources
  - Mise en œuvre des recommandations
- Catalyseurs
  - Changement de gouvernement
  - Diversité des participants a la conférence

Activités	Résultats	Hypothèse
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mobiliser les ressources financières</li> <li>– Identifier les participants</li> <li>– Etudier les aspects logistiques de la conférence</li> <li>– Préparer et distribuer les invitations</li> <li>– Faire le battage médiatique avant la conférence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Produits</li> <li>– Prise de conscience des participants sur la question de l'équité des genres</li> <li>– Constitution d'un groupe chargé d'élaborer un document de politique sur l'équité des genres</li> <li>– Recommandations faites au gouvernement</li> <li>– Effets</li> <li>– Le nombre de femmes dans les organes de décision a augmenté de 10 %</li> <li>– Reconstitution de la commission des femmes</li> <li>– Une loi sur l'équité des genres a été initiée par le gouvernement</li> <li>– Adoption du document de politique sur les genres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les structures susceptibles de financer la conférence existent</li> <li>– Les ministres acquis à la cause de l'équité des genres sont dans le gouvernement</li> <li>– La disponibilité des personnes ressources est prise en compte dans les diverses programmations</li> <li>– Des dispositions sont prises pour la mise en œuvre des recommandations de la conférence</li> </ul>

### 10.7 Commentaires sur les travaux de groupe 4b

Deux composantes peuvent être dégagées du texte



- Conférence revue et budgétisée
- Composante visant à réveiller le mouvement féminin dans son ensemble.
- La conférence apparaît comme un moyen pour le faire
- La conférence peut être un impact.
- Meilleure implication des femmes dans les structures de décisions
- Les hommes peuvent s'engager à améliorer les conditions de vie des femmes
- Débats des problèmes des femmes sans celles-ci (impact : tout ce qui se fait pour nous sans nous est contre nous)
- Le texte révèle un souhait de changement et les deux composantes essentielles à prendre en compte sont : la conférence et beaucoup de réflexion
- Le genre est différent d'une analyse diagnostique.
- Le genre est l'ensemble des actions à mener pour réduire les inégalités entre les hommes et les femmes. C'est l'activisme.

## 11. PRESENTATION SUR LA GESTION DES INDICATEURS DANS LA DEMARCHE DE LA GAR (cf module 4 )

Le formateur a mis l'accent sur :

- la trilogie indicateur, objectif et cible
- les mécanismes de formulation d'un indicateur
- La typologie des indicateurs par rapport aux résultats mesurés
- Les outils de gestion des indicateurs : fiches d'indicateur et grille de validation.

– Outils de gestion de l'indicateur : Fiche Indicateur

### Exemples de FICHES-INDICATEURS

<b>Documents de référence</b> (copier et coller le cochet a la hauteur du document visé ; on peut cocher plus d'un document)	
<b>Plan stratégique</b> Déclaration de services aux citoyens Plan annuel de gestion des dépenses Rapport annuel de gestion ministériel	Protocole d'accord Entente de gestion (nom de l'agence) Plan d'action Autres (spécifier)
<b>Définition</b> Pourcentage des personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention du ministère d'Emploi-Québec, sur le nombre d'individu ayant terminé une intervention.	
<b>Méthode de calcul</b>	
<b>Périodicité de production</b>	
<b>Sources des données</b> <i>Interne : Infocentre</i>	
<b>Propriétaire des données :</b>	
<b>Producteur de l'indicateur :</b>	
<b>Personne ressource pour information sur l'indicateur :</b>	
<b>Historique</b>	
<b>Cible</b>	
<b>Ecarts admissibles pour mesurer l'atteinte de la cible</b>	
<b>Utilisations</b>	
<b>Mise en garde</b>	
<b>Date de la dernière révision</b>	

**Grille de validation d'Indicateurs**  
**Exemple de grille de validation: nombre d'emplois créés,**

Etapes	Moyens de contrôle de la fiabilité	Détails (ou ne s'applique pas – nsp)
<b>Collecte et saisie des données</b>	<b>Protocoles et procédures de saisie bien définis et documentés</b>	
	Manuels de procédures	
	Descriptifs des panoramas d'écran	
	Champs obligatoires et facultatifs précisés	
	Directives	
	Normes	
	Méthode de saisie	
	Documentation sur méthodologie de sondage ou d'enquête	
	Exigences de saisie précisées pour ressources externes	
	Autres	
	<b>Formation du personnel</b>	
	A l'entrée en fonction	
	Lors de changements	
	Formation continue	
	Sensibilisation à l'importance de la qualité de la saisie	
	Autres	
	<b>Contrôle et validation des activités de saisie</b>	
	Mécanismes automatisés de validation des données	
	Comparaison des dossiers physique et informatique	
	Activités de conformité	
Autres		
<b>Indicateurs non chiffrés</b>		
<b>Caractère officiel des sources</b>		
Création des dépôts informationnels  N° fichier interne et approche d'intervention	<b>Protocoles et procédures de création bien définis et documentés</b>	
	Manuels de procédures	
	Directives	
	Responsables de système désigné	
	<b>Formation du personnel</b>	
	Lors de l'entrée en fonction	
	Formation continue	
	<b>Contrôle et validation des activités de création des dépôts (Processus d'assurance qualité)</b>	
	Contrôle de production	
	Règles de validation	
	Equations de contrôle	
	Suivi des générations de fichier	
	Durées d'exécution	
	Contrôle d'intégrité et d'intégralité	
Rapports de conformité ou d'anomalie automatisés		

	Signalement et correction des anomalies		
Traitement des informations	<b>Identification du producteur</b>		
	<b>Documentation des méthodes et étapes de traitement</b>		
	<b>Contrôle et validation des opérations de traitement</b>		
	Comparaison des résultats enregistrés entre les périodes de référence		
	Procédure de signalement des anomalies		
	Corrélation des résultats avec ceux d'autres méthodes de calcul		
	Autres		
	<p><b>Appréciation des moyens de contrôle de la fiabilité en place :</b> (i.e. relatif au degré de fiabilité attendu et de risque associé)</p> <p>Les moyens de contrôle de la fiabilité apparaissent relativement adéquats dans la mesure où la personne en emploi, telle que définie, couvre un large éventail de situations sans imposer de durée de l'emploi. Quant aux différents taux, il s'agit d'estimations obtenues à partir d'une méthodologie adéquate pour des résultats globaux. Cependant, la marge d'erreur implicite ne permet pas d'analyser en profondeur la performance relative. Quant à l'indicateur relatif aux ressources externes, le fait de combiner plusieurs mesures de natures différentes comporte un biais.</p>		

Cette communication a également donné lieu aux échanges avec les participants conformément à l'approche méthodologique de l'atelier.

### 11.1 Point des échanges sur la gestion des indicateurs

- Les différentes écoles en matière de formulation des indicateurs
- Capacité de contrôle sur les indicateurs
- Guerre des écoles
- Question pratique : un projet en fin d'exécution mais dont les indicateurs ont changé durant l'exécution, que faire ?
- Un projet peut-il être géré sans cadre logique
- Les indicateurs permettent de mieux structurer le rapportage
- La GAR permet de rendre compte sur le changement
- Quelle est la part d'une structure dans l'atteinte d'un impact
- L'impact est globalisant
- L'envergure des extraits détermine la capacité de contrôle d'où la nécessité de formuler des indicateurs simples et faciles à interpréter.

Suite à ces présentations le formateur a une fois encore renvoyé les mêmes groupes en travaux de groupe pour poursuivre les exercices restitués dans la matinée. Cette fois-ci il s'agira simplement de formuler une stratégie de gestion des indicateurs sur les cas étudiés.

### **Travaux de groupe n°5 : Proposer une stratégie de gestion des indicateurs au projet identifié dans le cadre des TG 4 a et b**

Le groupe des hommes et des femmes durant cet exercice se sont fusionnés pour devenir groupe Gender.

## **Activités Jour 4 : Jeudi 23 /11/2006**

### **Résumé des travaux menés**

- Restitution des travaux de groupe sur les indicateurs
- Exposé sur la présentation du rapport sur le rendement
- Grille d'évaluation du rapport sur le rendement
- Evaluation de l'atelier
- Clôture de l'atelier

## 11.2 Restitution des travaux de groupe

Les participants se sont repartis en groupes de travail. Deux groupes (dont l'un composé uniquement de femmes) ont travaillé sur le TDR N°4b et les trois autres sur TDR N°4a

### Groupe des hommes

#### *Indicateurs sur travaux de groupe 4b*

- Le nombre de femmes dans les organes de décision a augmenté de 10%
- SIG
  - Constitution de base de données
  - Statiques officielles : INSAE, PNUD, etc.
  - Enquêtes et sondages : Etudes référentielles ; enquêtes annuelles sur l'évolution du taux
  - Mise en place d'un comité de suivi évaluation du taux
- OGI
  - Remplissage annuel de la fiche indicateur
  - Catégorisation : indicateur de résultats
  - Fiabilité des données : sources officielles
  - Mise en place d'un comité de vérification interne des données

### Groupe1

- Extraits : Mobilisation concertée de la ressource eau du Bassin du Niger
- Indicateur : Nombre de cadres de concertation fonctionnels au niveau sous bassin
- Stratégie : SIG :
- Tableaux de bord et information de gestion sur les opérations : collecte de rapports et PV de réunions de concertations périodiques

#### Fiche d'indicateur type

Définition	:	Nombre de cadres de concertation fonctionnels au niveau sous-bassin
Méthode	:	Somme arithmétique
Période de production	:	Trimestrielle
Sources de données	:	PV de séances
Propriétaires des données	:	ABN
Producteurs de l'indicateur	:	ABN (Responsable du projet)
Personne ressource pour information sur l'indicateur	:	Comité de sous bassin
Historique	:	Depuis lancement du projet
Cible	:	Nombre de cadre de concertation
Utilisation	:	Efficacité de la mobilisation
Date de la dernière réunion	:	A préciser

## Groupe 2

- Synthèse sur les indicateurs

Impacts	:	Amélioration du contexte et des conditions de vie des bénéficiaires
Effets (Résultats)	:	Utilisation par les bénéficiaires des produits et services créés
Extrants (services produits)	:	Produits et services (créés par l'intervention)
Activités	:	Tâches effectuées opérationnelles
Inputs (Intrants)	:	Ressources : Financières, humaines, matérielles, organisationnelles et institutionnelles

### Stratégie de gestion des indicateurs

- SIG (système d'information et de gestion)
- Tableau de bord et information de gestion sur les opérations
- Outils de gestion des indicateurs
  - Fiches indicateur
  - Programme de contrôle de gestion

## **12. RAPPORT SUR LE RENDEMENT : INFORMATION SUR LA PERFORMANCE (cf module5)**

Après la restitution des travaux les participants ont suivi la présentation sur les mécanismes de production de l'information sur la performance dans le processus de gestion du changement. Les éléments à retenir de cet exposé sont :

- Le reporting doit être axé sur les changements induits et non sur les processus.
- La grille d'évaluation d'un rapport de performance.
- Les critères pour s'assurer que le rapport sur le rendement est présenté de façon à rendre compte de la performance de la structure.

### **12.1 Point des échanges sur les rapports de performance**

- Les critères utilisés par la chambre des comptes pour certifier le rapport de performance des ministères sont : pertinence, compréhensibilité, exactitude, équilibre et utilité (cf polycopie de la grille).
- Qui dit résultat suppose des chiffres crédibles, comment procéder pour donner des résultats conséquents sur un programme à mi parcours.
- La production de rapport de performance suppose une capacité d'analyse, de modélisation et de prédiction importante. Par conséquent l'implication dans la GAR doit nécessiter la formation des acteurs en charge de la production de l'information sur les techniques mathématiques, informatiques et financières d'analyse des résultats intermédiaires et finaux.
- Forte capacité à mener des études d'impact pour mesurer les effets
- Certains résultats sont mesurés par des structures spécialisées : Exemple des enquêtes budget-ménage de l'INSAE au ministère du plan, des enquêtes de santé menées par le ministère de la santé, des ECVR du PNUD etc
- L'observatoire du changement social – (veille stratégique du DSRP)
- Cas d'étude d'impact spécifique



### 13. EVALUATION DE L'ATELIER :

#### FICHE D'EVALUATION

**Lieu de formation** : .....Hôtel TERRA NOSTRA Ouidah .....

**Session** : .....GESTION AXEE SUR LES RESULTATS DANS LA GESTION DU  
CHANGEMENT

**Date** : .....Du 20 au 23 Novembre  
2006.....

Afin de nous aider à améliorer la qualité des programmes de formation que nous proposons, nous vous remercions de bien vouloir compléter ce formulaire d'évaluation et de le remettre à l'encadrement de la formation. Merci.

#### I-MERCI D'ENCERCLER LE CHIFFRE CORRESPONDANT A VOTRE REPONSE.

*Veillez noter chacun des aspects du cours suivant sur une échelle de 1 à 5, où 1 est le minimum et 5 le maximum*

1. Ce programme de formation s'est avéré globalement utile.

1    2    3    4    5

2. J'ai appris de nouvelles informations.

1    2    3    4    5

3. Le thème de la session était pertinent par rapport à la mission de promotion de la GIRE .

1    2    3    4    5

#### 4 *Questions liées au contenu du cours*

Dans quelle mesure pensez-vous que vos objectifs des différentes sessions ont été atteints au cours des différentes activités?

- |  |             |
|--|-------------|
| • Introduction sur le Contexte de la réforme budgétaire au Bénin                   | ① ② ③ ④ ⑤ ○ |
| • Introduction sur le Budget Programme: utilité et contenu                         | ① ② ③ ④ ⑤ ○ |
| • Le module 1 La clarification des concepts  | ① ② ③ ④ ⑤ ○ |
| • Le module 2 sur la chaîne des résultats et l'analyse des risques                 | ① ② ③ ④ ⑤ ○ |
| • Le module 3 sur le cadre de rendement et les indicateurs                         | ① ② ③ ④ ⑤ ○ |
| • Le module 4 sur le rapportage et l'utilisation des informations sur le rendement | ① ② ③ ④ ⑤ ○ |

*. Conception et mode d'enseignement*

5. Le rythme des présentations était satisfaisant.

1      2      3      4      5

6. Les exercices pédagogiques ont favorisé ma compréhension du sujet.

1      2      3      4      5

7. J'ai pu participer activement à la séance de formation.

1      2      3      4      5

8. Le temps réservé aux exposés était suffisant.

1      2      3      4      5

9. Le temps réservé à la discussion était suffisant.

1      2      3      4      5

10. L'approche pédagogique interactive vous a –t-elle paru intéressante ?  
Doit elle être reconduite ?

1      2      3      4      5

11. Les supports pédagogiques étaient bien préparés.

1      2      3      4      5

**II-COMMENTAIRES ECRITS**

11. Quel est l'aspect du cours qui vous a paru le **plus** utile ? (Veuillez justifier votre réponse.)

---



---



---

12. Quel est l'aspect du cours qui vous a paru le **moins** utile ? (Veuillez justifier votre réponse.)

---



---



---

13. Que nous conseilleriez-vous pour améliorer les prochains cours de ce type ?

---



---

---

14.a. Recommanderiez-vous cette formation à vos collègues ? (Entourez votre réponse)

OUI       NON

b. Justifiez votre réponse:

---

---

---

15. Indiquez, si possible, trois choses que vous comptez faire par suite de votre participation au cours :

1. 

---
2. 

---
3. 

---

16. Je serais intéressé(e) par un programme de formation sur le(s) thème(s) suivant(s) :

- 1. 

---
2. 

---
3. 

---

**Merci d'avoir complété ce questionnaire, veuillez le remettre à l'encadrement de la session de formation**

## 14. RESULTAT DE L'EVALUATION

Les résultats de l'évaluation de l'atelier sont ceux recensés dans les tableaux ci-après. Ces tableaux renseignent sur le nombre d'individus ayant donné les différents scores.

Score 1 = nul

Score 2 = faible

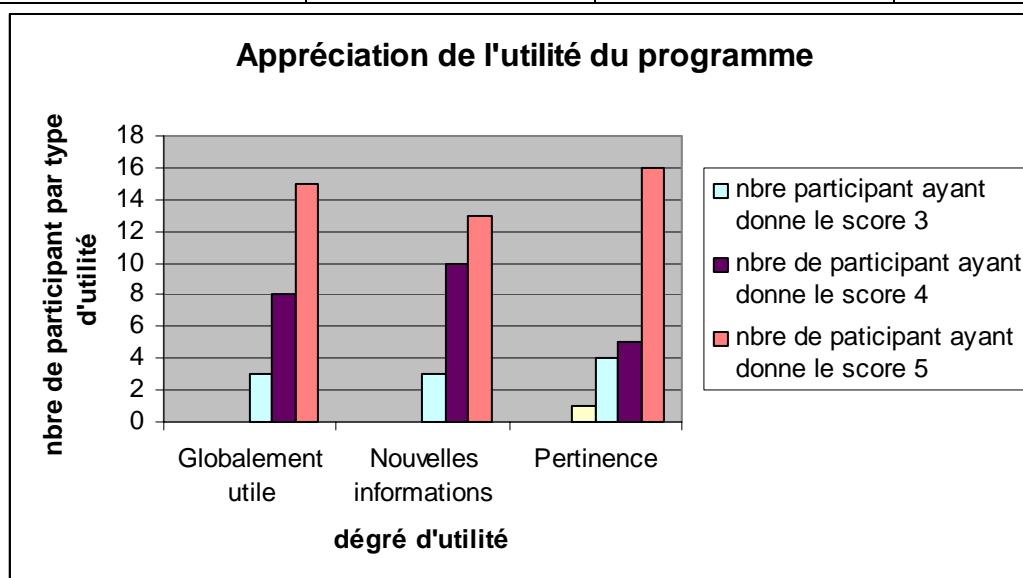
Score 3 = moyen

Score 4 = bien

Score 5 = très bien

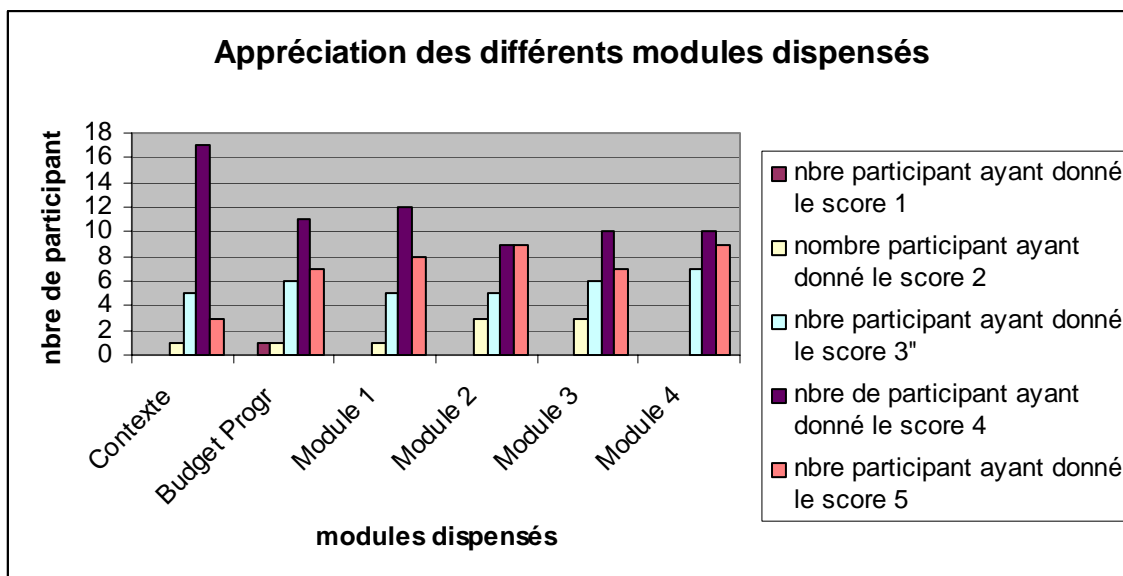
### 14.1 Contenus de la formation

Scores	Globalement utile	Nouvelles informations	Pertinence
1	0	0	0
2	0	0	1
3	3	3	4
4	8	10	5
5	15	13	16



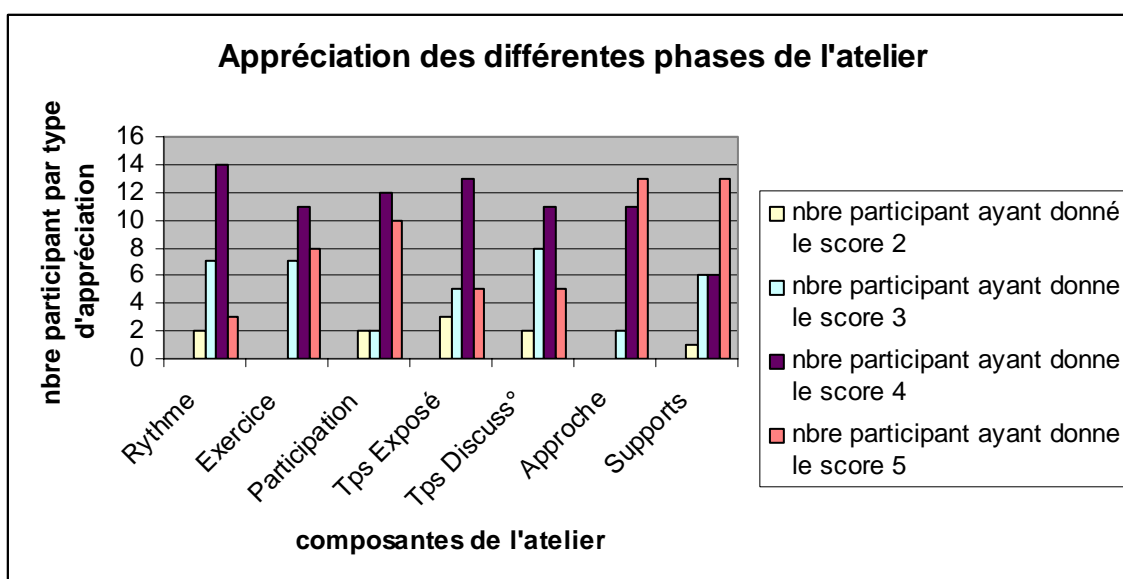
### 14.2 Questions liées au contenu du cours

Scores	Contexte	Budget Progr	Module 1	Module 2	Module 3	Module 4
1	0	1	0	0	0	0
2	1	1	1	3	3	0
3	5	6	5	5	6	7
4	17	11	12	9	10	10
5	3	7	8	9	7	9



### 14.3 Conception et mode d'enseignement

Scores	Rythme	Exercice	Participation	Tps Exposé	Tps Discuss°	Approche	Supports
1	0	0	0	0	0	0	0
2	2	0	2	3	2	0	1
3	7	7	2	5	8	2	6
4	14	11	12	13	11	11	6
5	3	8	10	5	5	13	13



## 15. CLOTURE DE L'ATELIER

### 15.1 Mot du Vice Président

Quant au vice Président, il a émis le vœux que cet atelier puisse permettre de démystifier la GAR qui est un concept nouveau qui fait suite à plusieurs approches expérimentées par le passé tel que :PPO , PERAC, ZOPP etc. Appréciant la GAR comme étant un de développement du changement souhaité, il a exhorté les participants à mettre les acquis de l'atelier en pratique dans leurs contextes spécifiques.

### 15.2 Mot du président

Le président du PNE dans son allocution de clôture a apprécié l'ambiance conviviale dans laquelle s'est déroulée cet atelier sur la gestion axée sur les résultats qui a permis à des partenaires unis par une cause commune qu'est la GIRE de mener des réflexions pour qu'à partir de maintenant un changement s'observe dans nos pratiques de gestion des interventions dans le secteur eau. Pour rompre avec les méthodes classiques il a illustré son allocution par le comportement d'un politicien par rapport au problème d'inondation à cotonou. Ce dernier confronté à plusieurs types de résultats choisira le plus démagogique et sensationnel au détriment d'un résultat durable. Cette illustration est faite pour marquer les différentes qui caractérise les résultats et leurs enjeux dans un contexte politique où des décideurs sont piégés par l'immédiat et le saupoudrage au détriment d'actions rationnelles et pérennes en matière de gouvernance et d'équité.

Enfin, il recommande à ce que le PNE veille également à la mise en application des connaissances reçues et exhorte les participants à valoriser ces outils précieux.