



Analyse  
Stratégie Evaluation  
Activités Evaluation  
Programme GAR  
Données GAR  
Impact Résultats Finalités  
Extrants Moyens Causes  
Planification Performance Collecte  
Développement Planification  
Efficacité Objectifs globaux  
Objectifs spécifiques Suivi  
Cadre logique

# Bonjour à tous





**« Les Rendez-vous de la réforme de  
la gestion des finances publiques et  
ses enjeux – 14- »**

**MMG-  
Atelier de formation  
Suivi et évaluation axées sur les  
résultats**

**23 au 25 Juin 2021**

Présentation du formateur/animateur !

Pr. Hamazate Kane  
Expert en planification, suivi et évaluation

# Tour de « table » Présentez-vous !

Nom

Structure

Vos  
attentes



# Objectifs et résultats attendus de la formation

## Objectifs

- **Renforcer les capacités** des cadres, RProg et agents des 5 Ministères (MAER, MEFPA, MEN, MFFGPE et MMG) en planification, suivi et évaluation axés sur les résultats ;
- **Sensibiliser/initier** les décideurs, RProgs, cadres et agents des 5 Ministères aux concepts et outils de la planification stratégique et opérationnelle
- **Initier les cadres et agents** des 5 Ministères aux concepts et outils de suivi et évaluation axés sur les résultats ;
- **Initier le personnel** des 5 Ministères aux cadres de résultats et de mesure de rendement des programmes.

## Résultats escomptés

Au terme de la formation, les participants ont une meilleure compréhension :

- des **concepts et outils de la planification stratégique et opérationnelle** ;
- des **concepts et outils de suivi et évaluation axés sur les résultats** ;
- de leur **responsabilité et rôle** en matière de planification et de suivi et évaluation axés sur les résultats ;
- de leur **participation à la mise à jour de dispositif de SEAR.**

# Durée de la formation

**Jour 1**

**Définitions, concepts et outils de la planification stratégique**

**Jour 2**

**Cadre logique et mécanismes de suivi-évaluation & travaux de groupes**

**Horaires**

• 9h00 -  
15h00

**avec 1 pause  
de 20 mn**

*\* Téléphone portable - mode silencieux*



# Approche de la formation à la planification, suivi et évaluation

**Exposé des termes clés  
et définitions**

**Illustration à partir  
d'exemples**

**Animation interactive accompagnée d'exercices pratiques**

**Synthèse en fin de journée et début de journée par les participants !**

# Contenu de la formation

- **Module 1** : Définition, concepts et outils de la planification
- **Module 2** : Gestion Axée sur les Résultats
- **Module 3** : Définition et concepts du suivi et évaluation axés sur les résultats
- **Module 4** : Cadre Logique, indicateurs et cadres de mesure de résultats
- **Module 5** : Mécanismes de suivi et d'évaluation

# Contexte

- Evolution du système de gestion des finances publiques (LOLF) :
  - ✓ Passage d'une logique de budgets - moyens à une logique de budgets - programmes
  - ✓ Obligation de résultats et de performances
- Souci de rationalisation budgétaire des Etats ;
- Gouvernance améliorée avec une transparence dans la gestion des fonds publics et réédition des comptes (utilisation des fonds publics) ;
- Pression des populations et sociétés civiles sur les gouvernements et bailleurs de fonds ;
- Adoption de l'approche programme et non des projets isolés.

# Module 1

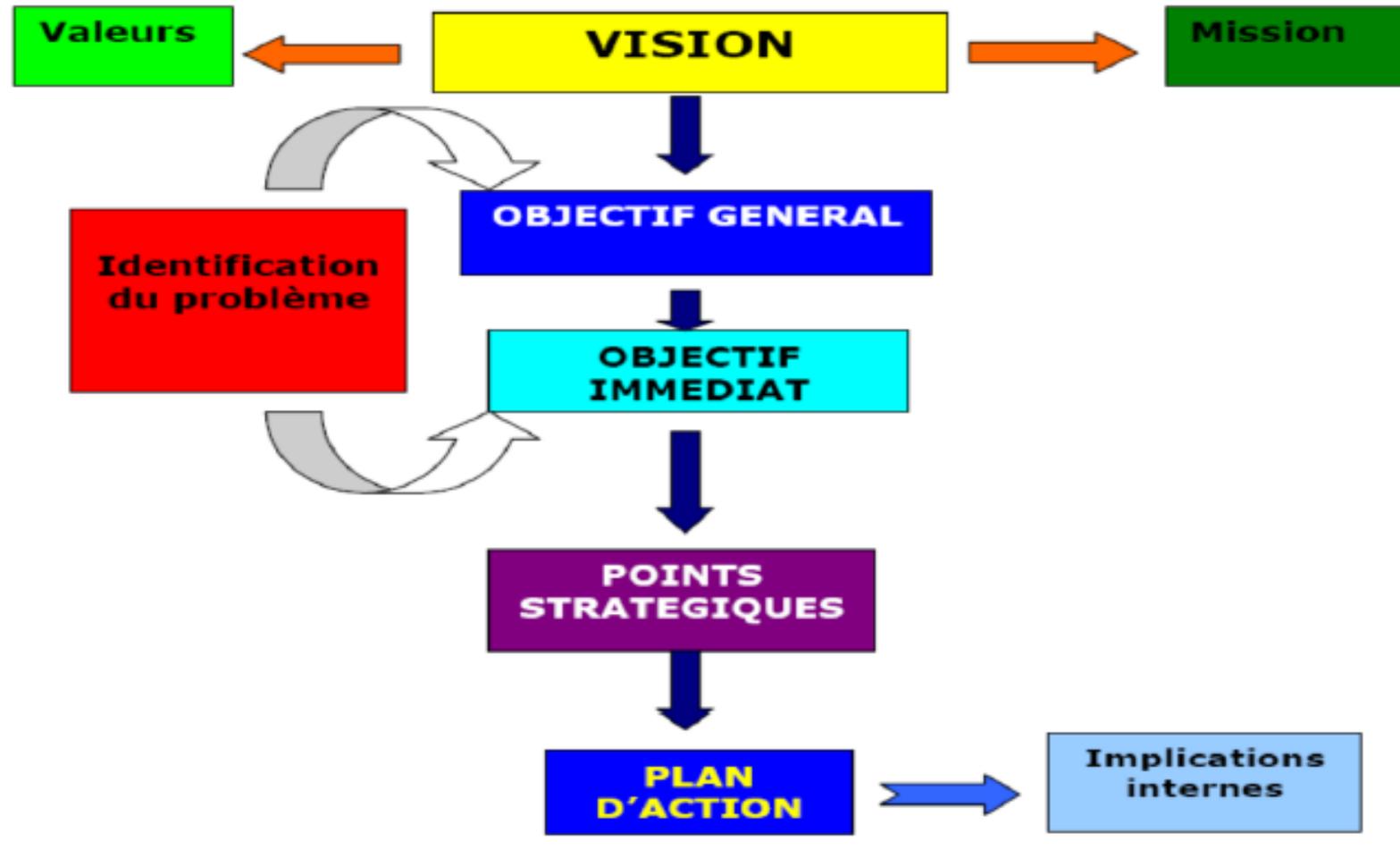
## Définition, concepts et principes de la planification stratégique

# La planification stratégique : Définition

- La planification est un **processus de décision** visant à définir, à un horizon fixé dans le temps, un état **futur désiré**, les étapes à suivre pour l'atteindre et les **moyens nécessaires** pour y parvenir :
  - Futures désiré (objectif)
  - Démarche rationnelle pour atteindre les objectifs préétablis
  - Choix d'allocation de ressources
  - Choix de lignes de conduite engageant le futur

# La planification stratégique :

## Etapes



J.Jean

# Étapes de la planification stratégique

- Définir la mission et la vision du Ministère
- Fixer les objectifs et les buts du Ministère
- Définir la stratégie du Ministère
- Définir la structure de programmes du Ministère
- Définir les objectifs des programmes du Ministère

# La planification stratégique : Méthode et démarche

- La **planification stratégique** :
  - ❖ Donne la **direction, l'orientation** du ministère ;
  - ❖ Définit les **axes d'intervention et les priorités** du ministère ;
  - ❖ Concentre les **efforts sur les objectifs** ;
  - ❖ Exprime les **fondements** sur lesquels sera réalisé la **planification opérationnelles**.

# Planification stratégique : Démarche (4 étapes)

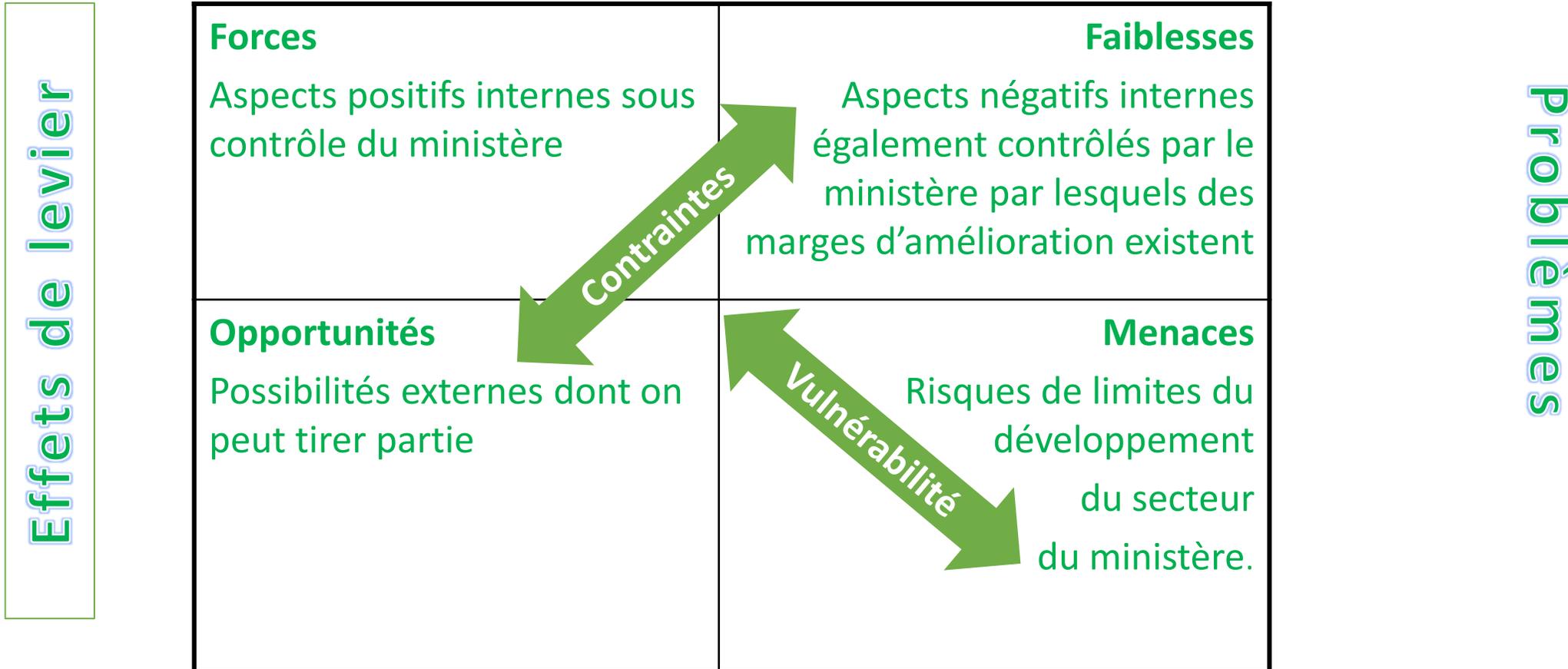
1. Analyse des parties prenantes
2. Analyse des problèmes
3. Analyse des objectifs
4. Analyse de la stratégie

**Elaboration du DPPD**

# Analyse des parties prenantes : Matrice des parties prenantes

(1) Parties prenantes	(2) Principales caractéristiques	(3) Intérêts et attentes	(4) Forces et faiblesses	(5) Implication et conclusions pour le programme.
Partie prenante 1				
Partie prenante 2				
Etc...				

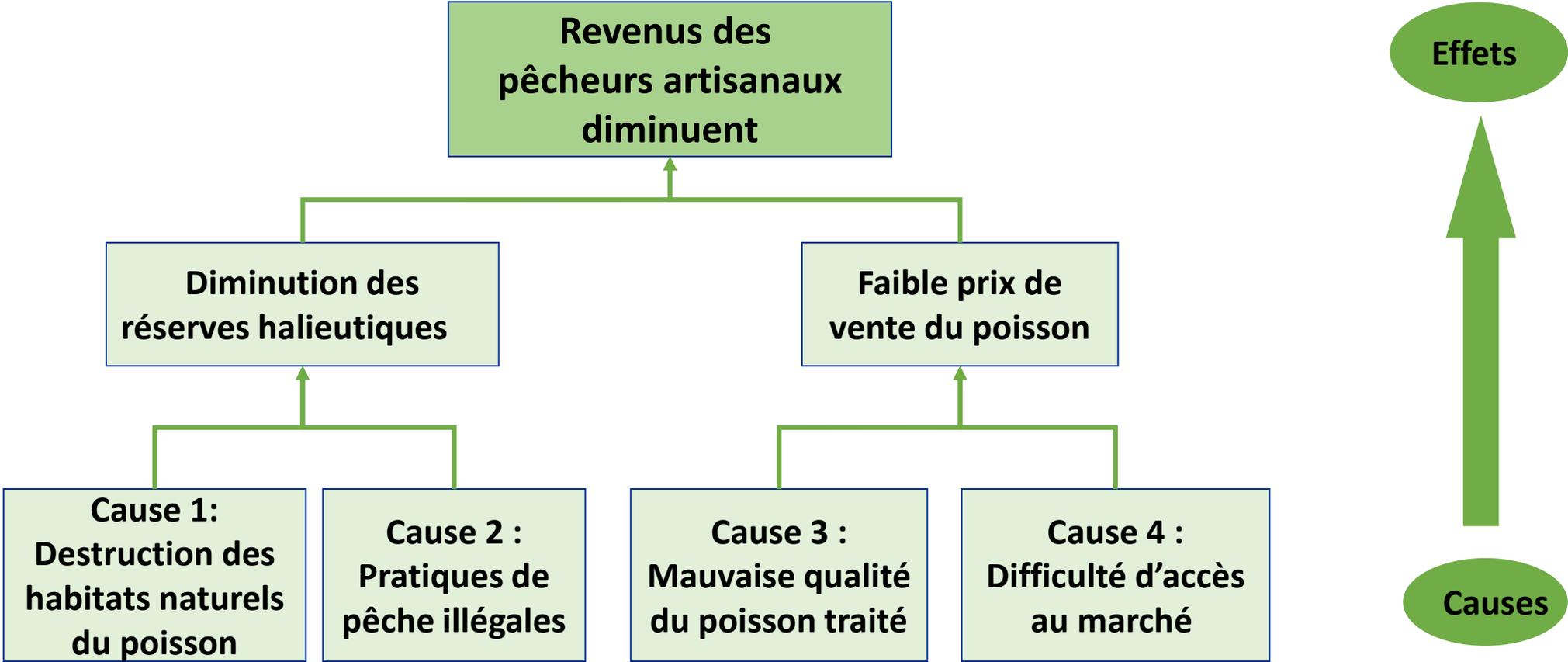
# Analyse des parties prenantes : Matrice FFOM ou SWOT



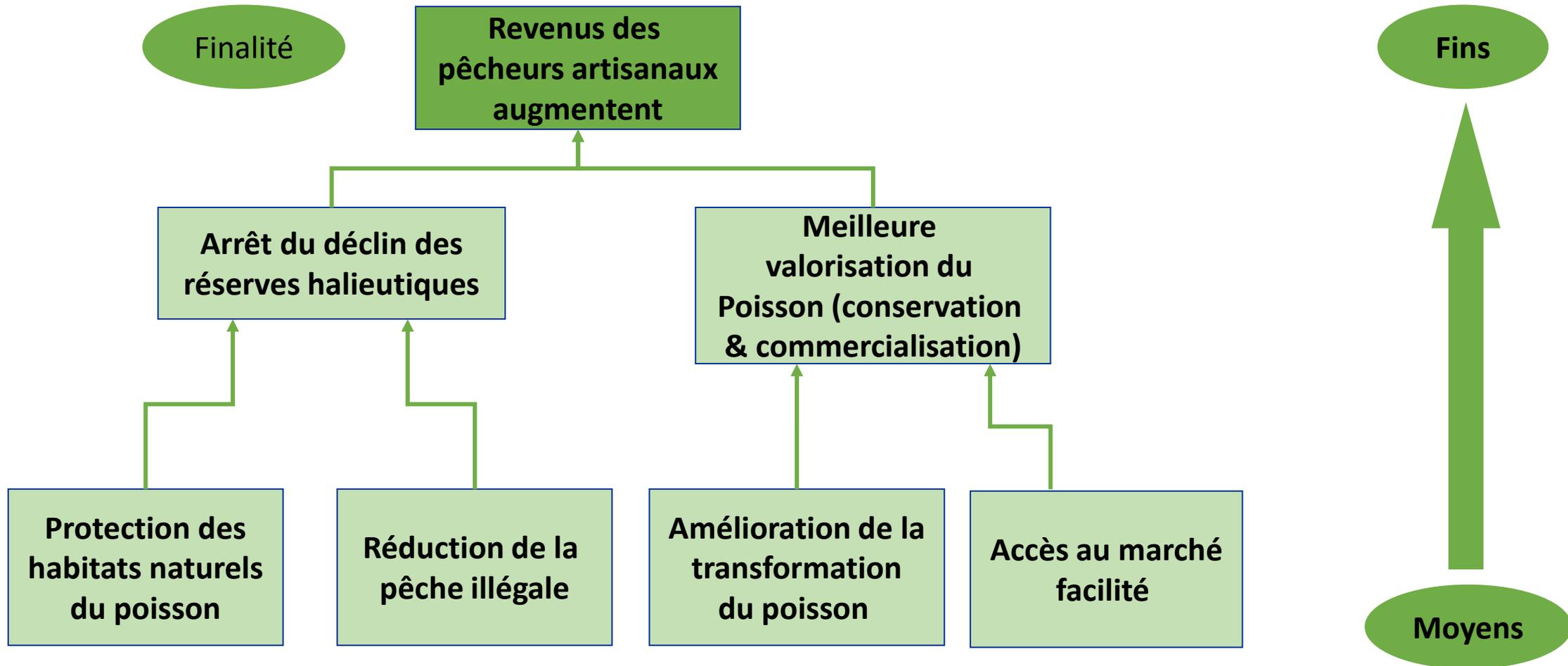
# Tableau des parties prenantes

Groupes concernés	Intérêts	Influence	Priorité	Stratégie
Décideurs politiques				
Département				
Fournisseurs Etc..				

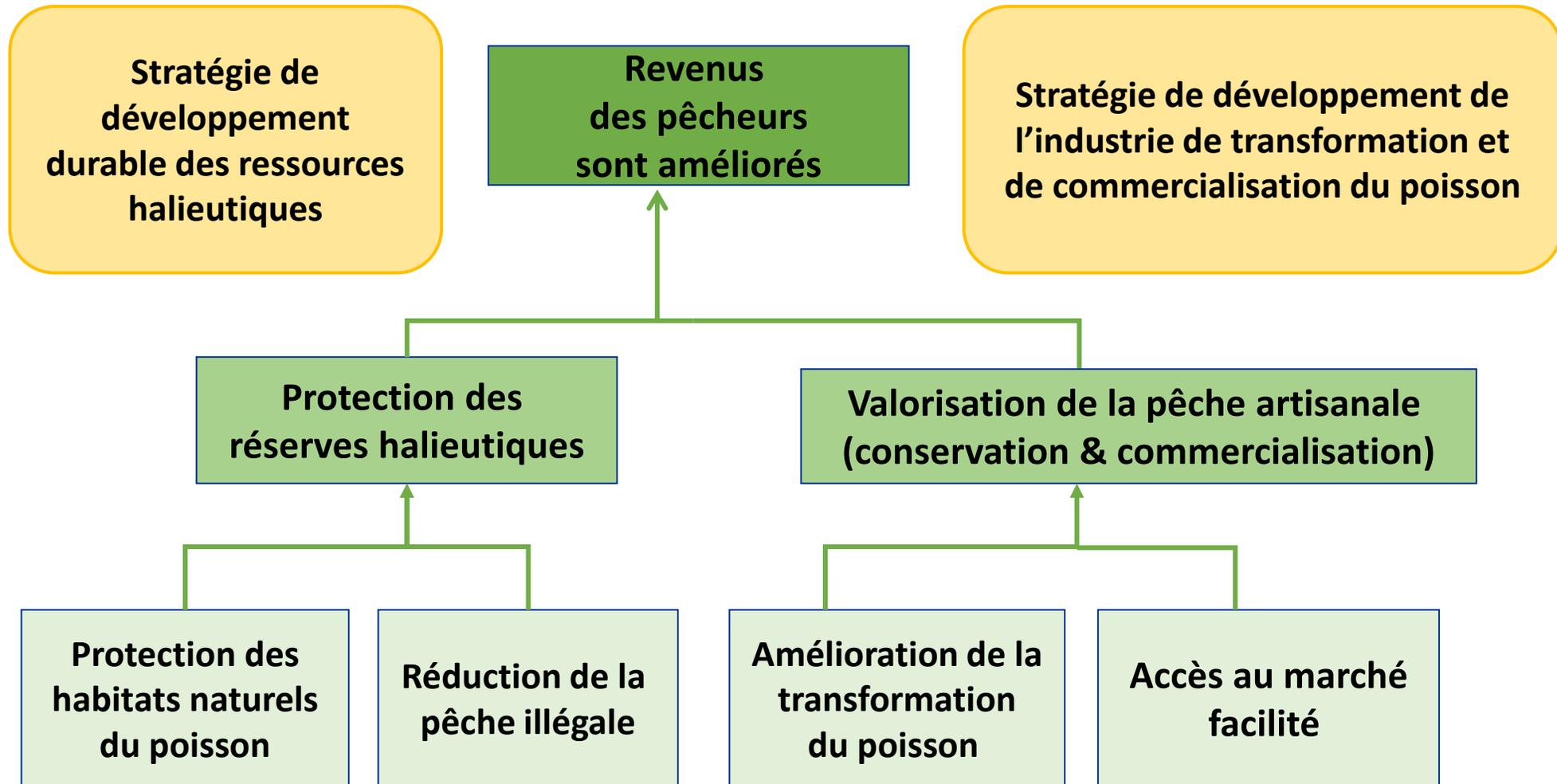
# Analyse des problèmes : Arbre à problème



# Analyse des objectifs : Arbre à objectif



# Analyse de stratégie



# La planification tactique : Définition

« La **planification tactique** a pour but la **conception des programmes** par service, ce qui conduit à établir des **priorités dans l'affectation des ressources disponibles** : humaines, financières, matérielles par rapport à chaque programme retenu dans le souci d'assurer le fonctionnement harmonieux de l'organisation ».

# La planification tactique : objectifs

- La **planification tactique** vise :
  - ❖ La mise en œuvre des stratégies développées
  - ❖ Le choix/répartition des ressources
  - ❖ La réalisation des objectifs

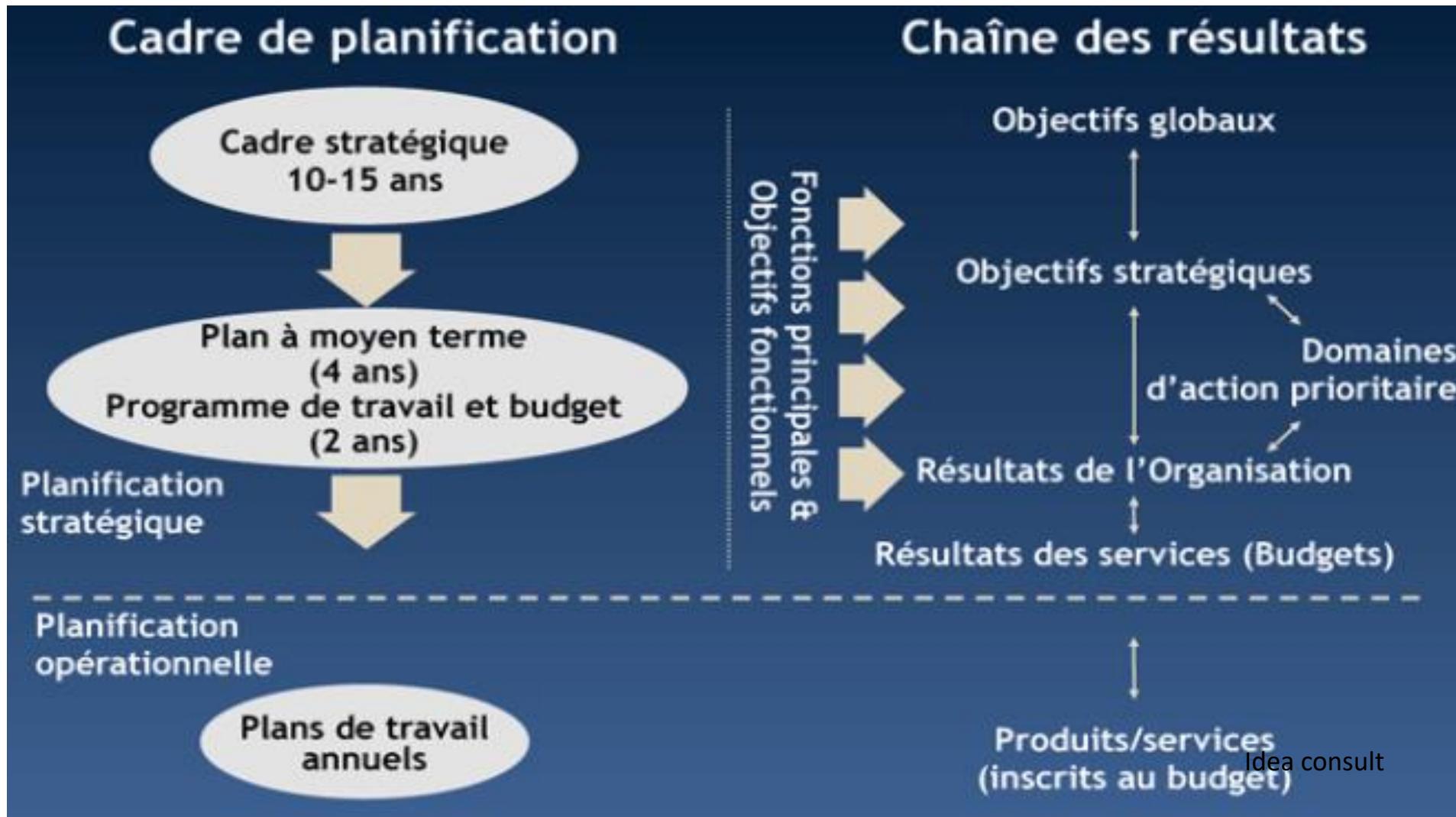
# La planification opérationnelle : Définition

« Il s'agit de la préparation de l'action. La planification opérationnelle se rapporte à la réalisation des objectifs spécifiques et concerne surtout la base opérationnelle. »

# La planification opérationnelle : objectifs

- La planification opérationnelle vise :
  - ❖ La détermination/répartition des activités/tâches
  - ❖ La détermination des délais de réalisation
  - ❖ La détermination des moyens

# Planification et budget axés sur les résultats



# Module 2

## La Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

# Gestion Axée sur les Résultats : Définition

- La **GAR** est une approche de gestion basée sur :
  - ❖ Méthode de gestion concentrée sur la réalisation des **résultats** et non des objectifs ;
  - ❖ La gestion des **ressources** pour atteindre des résultats souhaités ;
  - ❖ La mesure de **performance** et l'amélioration durable des réalisations ;
  - ❖ L'utilisation des données disponibles en vue d'améliorer le **processus de décision**.

# Gestion Axée sur les Résultats : Définition

- La GAR suppose :
  - ❖ la définition consensuelle des **résultats** ;
  - ❖ l'**adhésion**, l'**engagement** et la **compréhension** commune de ce qu'un projet ou un programme essaie de réaliser ;
  - ❖ La **flexibilité** à mi-parcours pour assurer que les résultats du développement soient atteints.

# Objectifs de la GAR

- Définir les **priorités**, les **cibles** et **aligner** les programmes et projets à ces priorités ;
- Définir les **rôles** et **responsabilités** des gestionnaires ;
- Assurer la transparence et l'imputabilité des gestionnaires envers les citoyens et bailleurs de fonds ;
- Suivre et évaluer **l'efficacité** et **l'efficience** des programmes, et les résultats et leurs **impacts** sur les bénéficiaires ;
- Fournir un cadre cohérent de **planification stratégique** et de gestion fondée sur **l'apprentissage** et la **responsabilité** dans un environnement décentralisé.

# Principes de la GAR (...)

La GAR repose sur six grands principes (OCDE) :

- **1. Partenariat :**

- ❖ Engagement des parties prenantes tout au long du projet
- ❖ Résultats définis, négociés et acceptés conjointement par tous

- **2. Responsabilité :**

- ❖ Participation des partenaires pour mieux assumer et partager les responsabilités
- ❖ Responsabilité mieux acceptée si elle vient avec un pouvoir de gestion et de décision

- **3. Transparence :**

- ❖ Accroître la transparence des rapports sur les résultats (facilement mesurables)

# Principes de la GAR (fin)

- **4. Simplicité:**
  - ❖ Facilité la compréhension et l'application de l'approche
  - ❖ Limiter l'énoncé du nombre de résultats et d'indicateurs
- **5. Apprentissage sur le tas:**
  - ❖ Application progressive et perfectionnement au fur et à mesure
- **6. Application étendue :**
  - ❖ Généraliser la méthode à l'ensemble des projets/programmes

# Concepts de la GAR

## Qu'entend-on par résultat ?

- Un résultat est un **changement d'état** descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet.
- Un résultat est un changement que l'on peut **observer, décrire** et **mesurer** et dont on peut identifier la cause.

# Concepts de la GAR : Types de résultats

On distingue deux types de résultats :

- **Résultats de développement :**

- Extrants (court terme)
- Effets (moyen terme)
- Impact (long terme)

- **Résultats opérationnels :**

- Mise en œuvre des activités

- **Chaîne de résultats :**

- Forme le lien entre les résultats liés aux extrants (CT), effets (MT) et impacts (LT).

# Concepts de la GAR

**RÉSULTAT = CHANGEMENT**

Le changement implique une transformation visible dans la situation des bénéficiaires cibles.

**CAUSE**  **EFFET**

Lien de **cause à effet** entre une action et les résultats qui en découlent pour les populations cibles

# Le résultat doit être :

- S : Spécifique
- M : Mesurable
- A : Approprié
- R : Réaliste
- T : Dans le Temps

# Questions à poser pour l'évaluation d'un énoncé des résultats

- L'énoncé est-il formulé en **termes simples** et ne propose-t-il qu'**une seule idée**?
- L'énoncé des résultats est-il **inclusif**?
- Le résultat est-il **mesurable**?
- Le résultat est-il **réaliste** et **réalisable**?
- Le résultat est-il **pertinent**?

# Un énoncé de résultat doit exprimer le changement réalisé au terme de l'initiative

- **Une amélioration**

- ❖ Exemple : Les circuits de production et de commercialisation et de stockage des produits alimentaires **sont améliorés**.

- **Une augmentation**

- ❖ Exemple : La production agricole et d'élevage locales **sont accrues** par la création d'actifs productifs surtout des femmes chefs de ménage et des sites bénéficiaires du programme de récupération nutritionnelle.

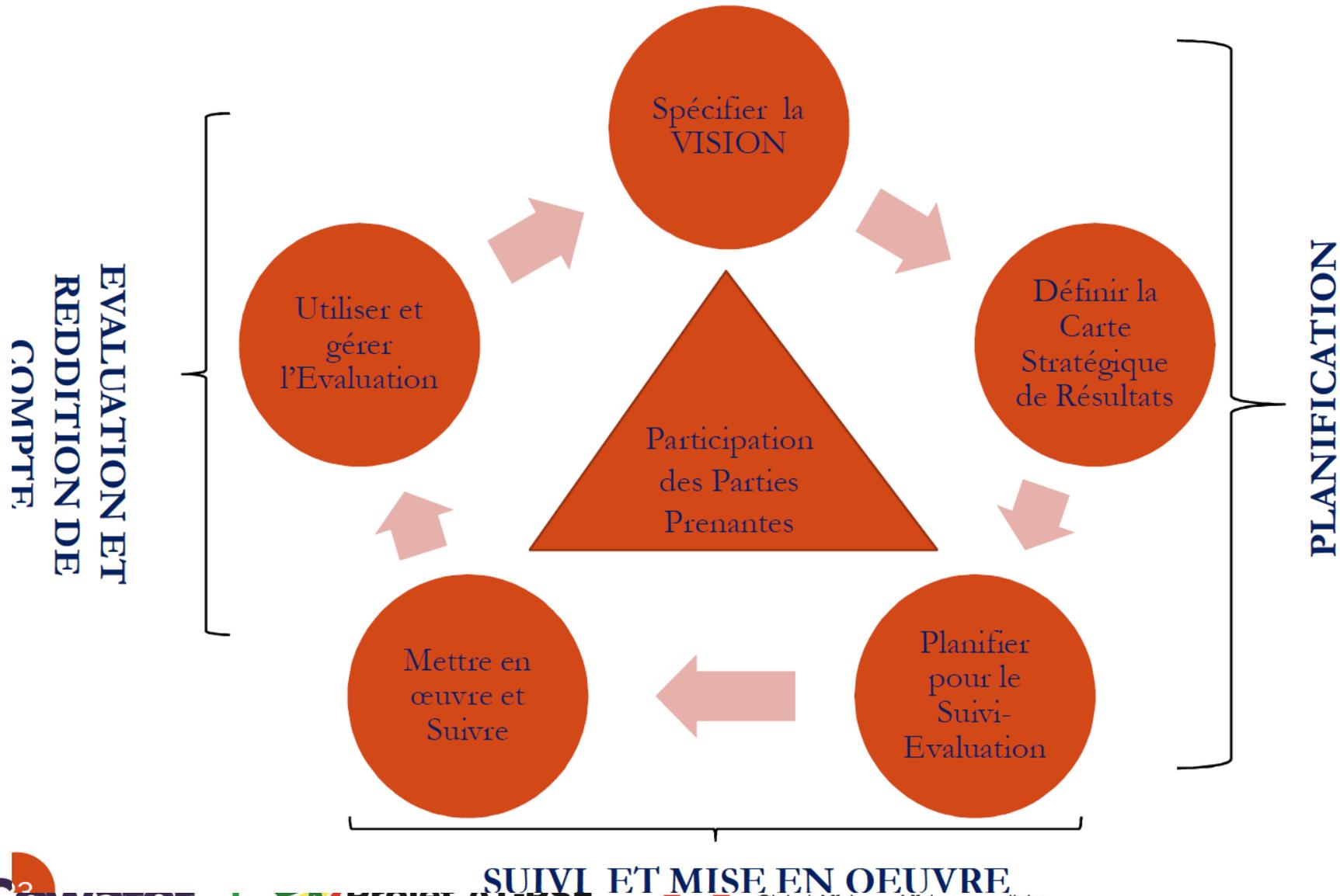
# Un énoncé de résultat doit exprimer le changement réalisé au terme de l'initiative

- Une modification des comportements, des attitudes et des pratiques :
  - ❖ Les jeunes et les femmes **connaissent les causes des conflits** et **adoptent des attitudes pour la promotion de la paix et la citoyenneté** au sein de leurs structures et communautés ;
  - ❖ Les mères d'enfants de moins de cinq ans **adoptent des comportements adéquats** en matière d'alimentation du nourrisson et du jeune enfant.

# Les principales étapes de la GAR

<b>Cette étape...</b>	<b>Fait ceci...</b>
<b>Formulation des objectifs et détermination d'une stratégie</b>	<b>Définit les résultats que nous essayons d'atteindre et la stratégie que nous entendons suivre pour les obtenir</b>
<b>Identification des indicateurs</b>	<b>Identifie ce que nous devons mesurer pour savoir si nous obtenons les résultats que nous recherchons</b>
<b>Fixation des cibles</b>	<b>Définit les progrès que nous devons accomplir et dans quels délais</b>
<b>Suivi des résultats</b>	<b>Rassemble les données nécessaires pour mesurer les progrès accomplis</b>
<b>Examen des résultats et préparation de rapports</b>	<b>Compile, analyse et présente les données d'une façon répondant aux besoins des différents niveaux de l'organisation</b>
<b>Intégration de l'évaluation</b>	<b>Utilise les évaluations pour comprendre pourquoi les performances sont supérieures ou inférieures aux anticipations</b>
<b>Utilisation des informations sur les performances</b>	<b>Utilise les informations sur la performances que nous avons rassemblées afin d'améliorer cette dernière</b>

# Cycle de vie de la GAR



## Module 3

# Définition et concepts du suivi et évaluation axés sur les résultats

# LE SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXEE SUR LES RESULTATS

- **Finalité du SSEAR**

Le système de suivi et évaluation axé sur les résultats est tourné vers la **production de données qualitatives et quantitatives** pour la mesure des changements recherchés.

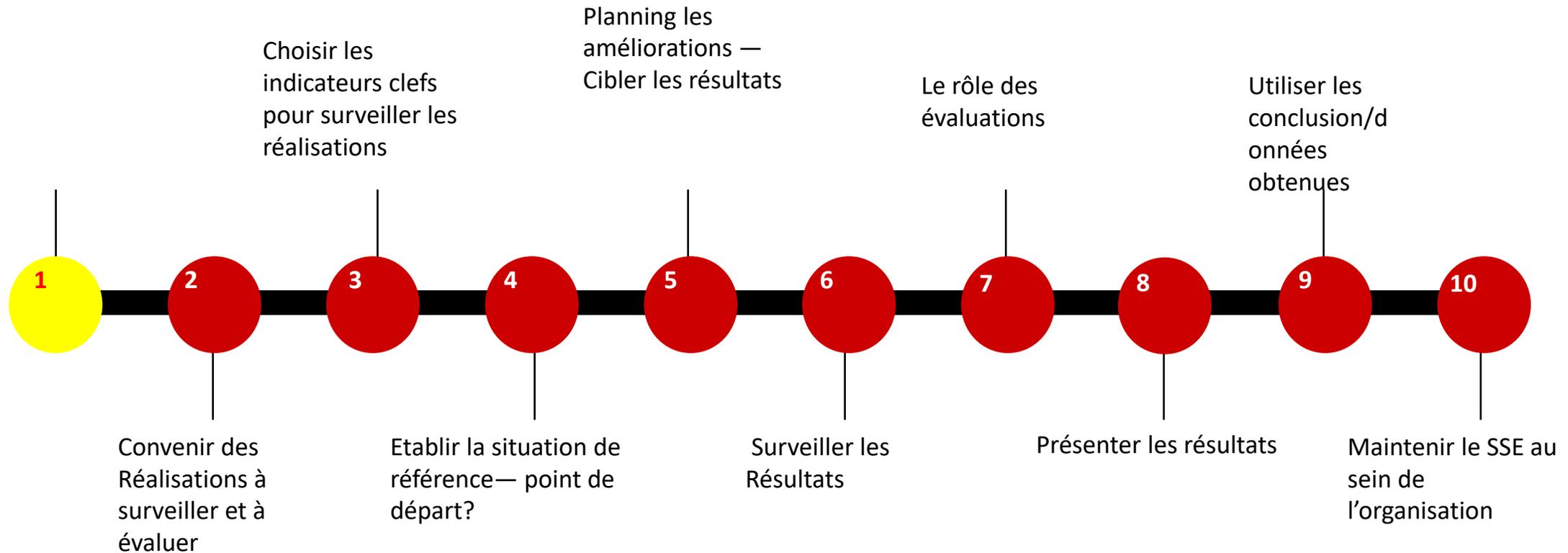
Il vise à fournir les informations nécessaires au renforcement de **l'efficacité** dans la gestion **et la reddition des comptes** notamment auprès des instances de décisions.

# LE SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION

Le SSEAR permet :

- de recueillir les informations nécessaires pour relier les résultats enregistrés à des effets mesurables sur les bénéficiaires des programmes ;
- d'évaluer dans quelle mesure le niveau des ressources programmées, puis les résultats atteints, ont eu un effet ;
- d'apporter des correctifs et des ajustements aux programmes afin d'améliorer la contribution des ressources mobilisées à l'atteinte des résultats.

# Les 10 étapes du SSEAR



# Processus du SSEAR

- Définition des cadres logiques
- Conception du SSE
- Élaboration d'un manuel de procédure
- Conceptions des outils
- Collecte et analyse des données
- Consolidation et synthèse des données
- Diffusion des données

# Acteurs concernés

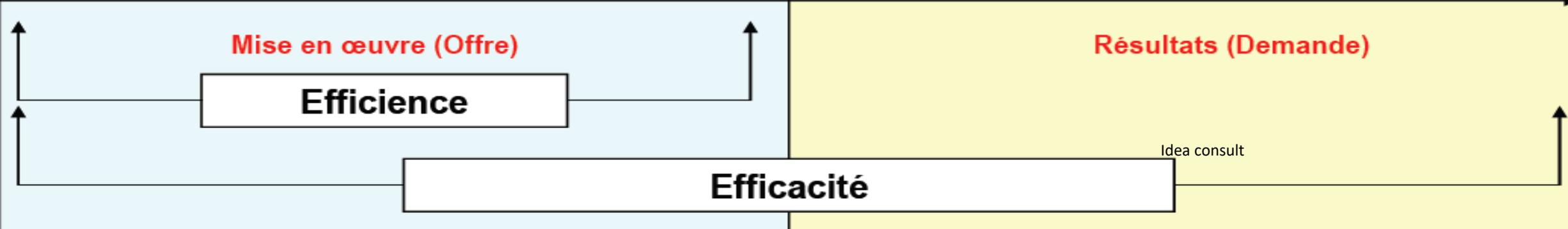
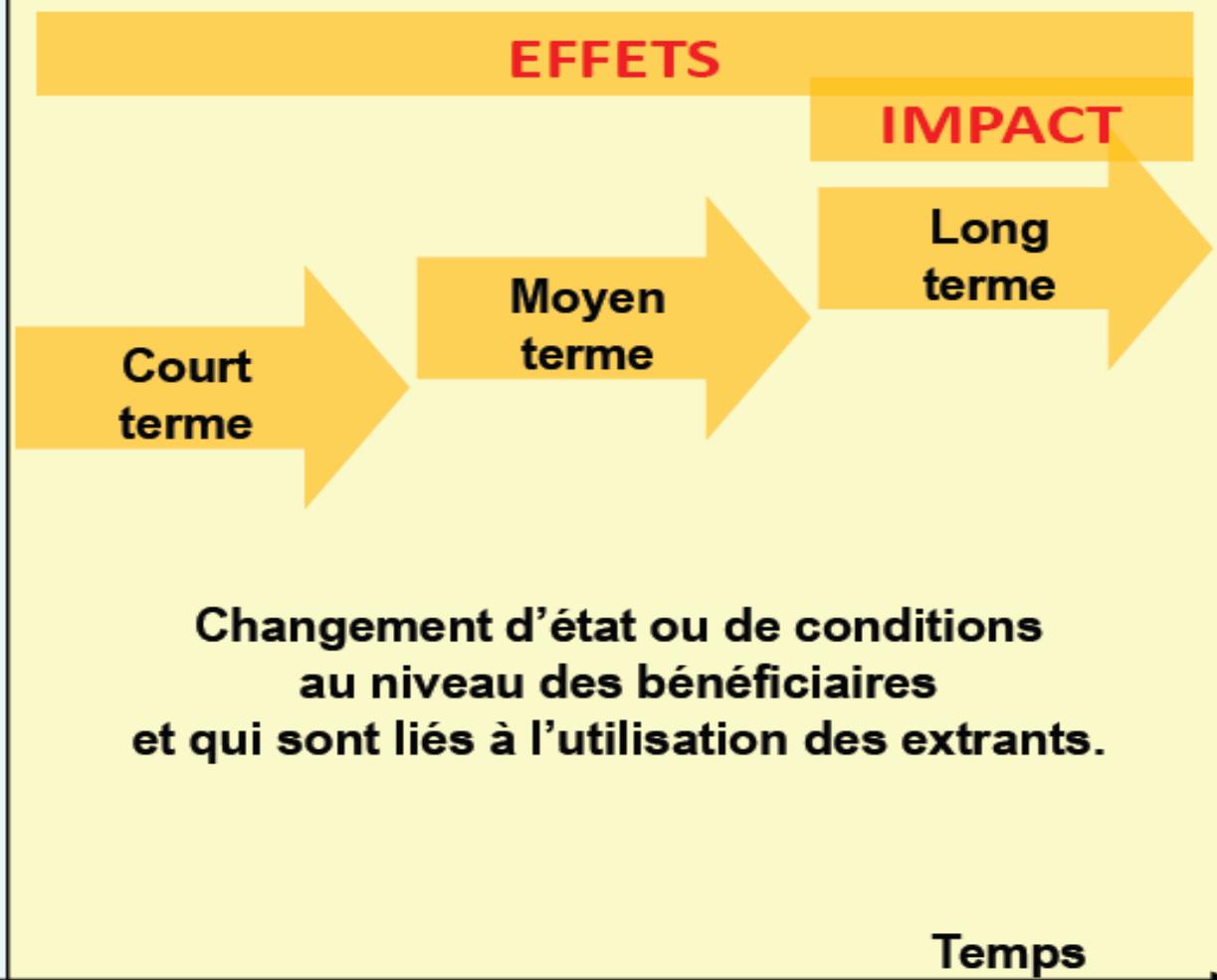
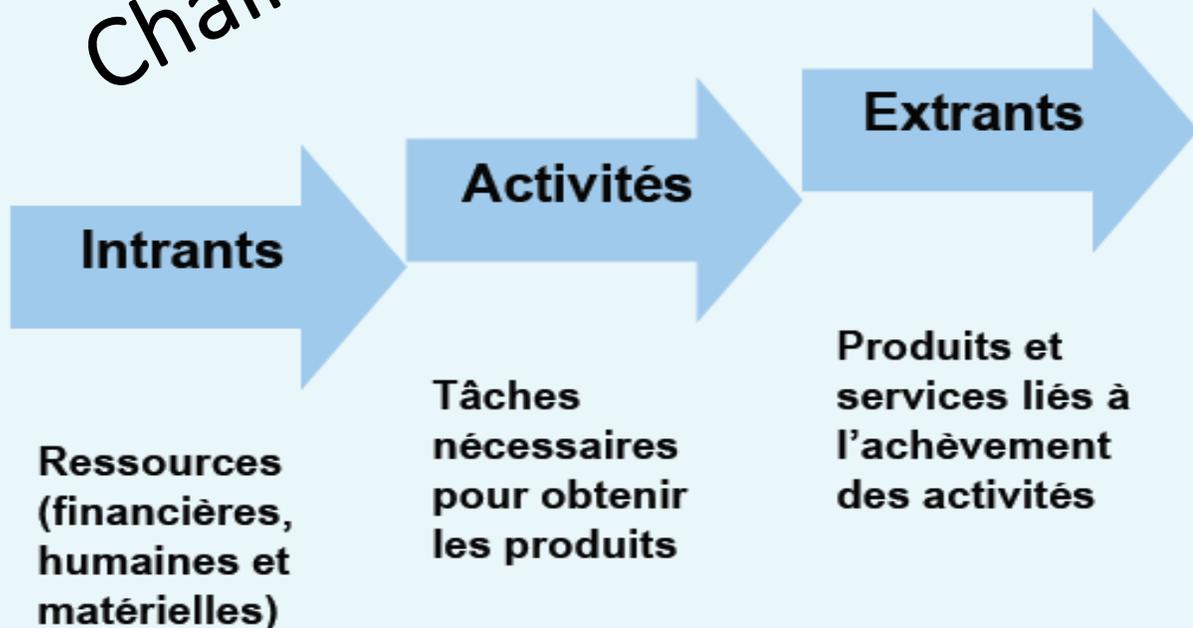
- Comités de pilotage
- Comités techniques
- Responsables de programmes
- Cellules/services en charge du SE
- Les responsables SE au niveau central
- Les responsables SE au niveau déconcentré
- Agents de terrain
- ...

# Chaîne de résultat

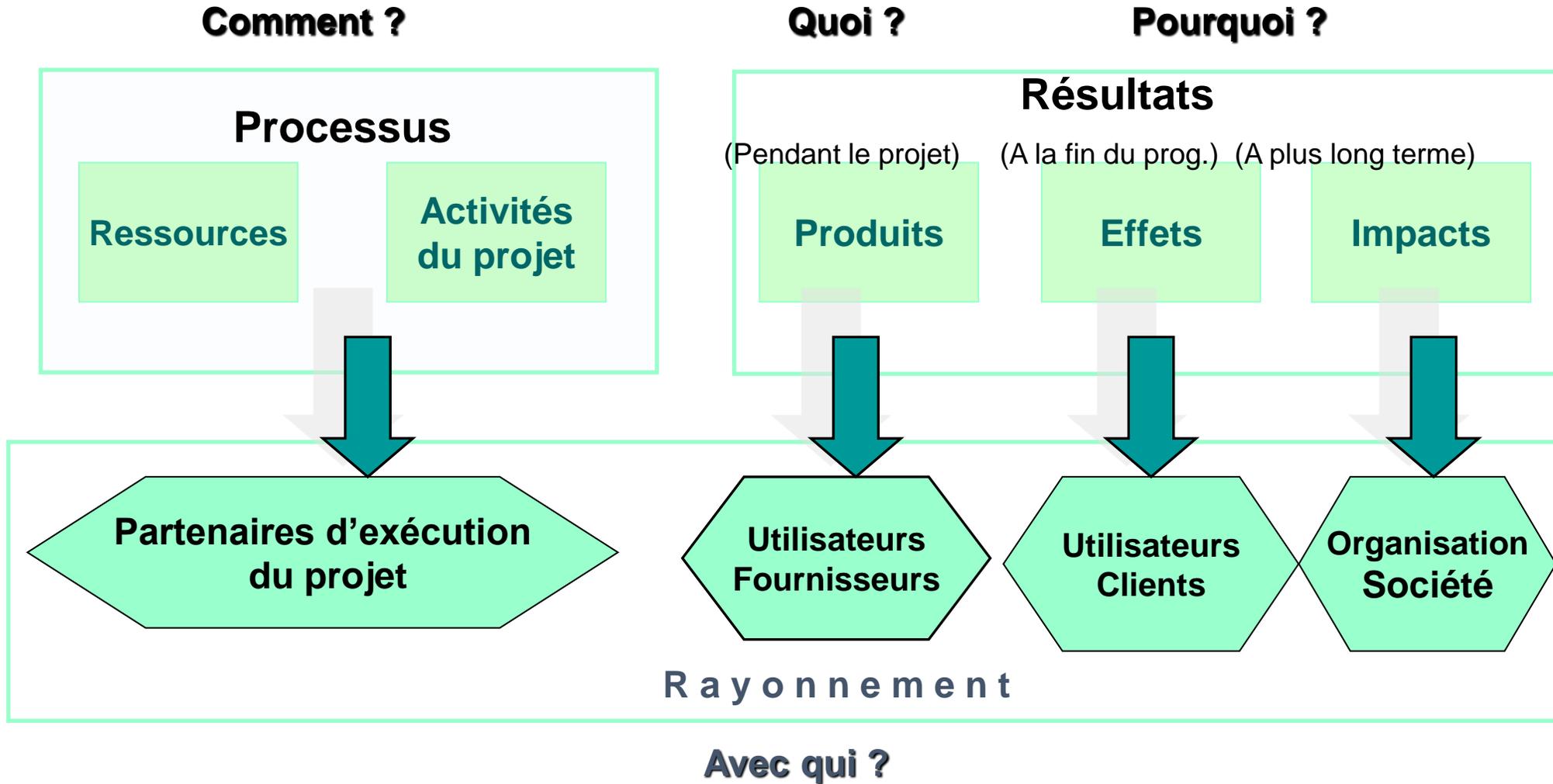
- Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des résultats globaux.
- Elle repose sur les liens logiques entre les extrants (résultats à court terme), les effets (résultats à moyen terme) et les impacts (résultats à long terme) ;

*« Les résultats à court terme se combinent pour produire les résultats à moyen terme et ceux-ci convergent vers les résultats à long terme. Ainsi, les résultats d'effets sont le produit de la combinaison des extrants et les résultats au niveau de l'impact proviennent de la combinaison des effets ».*

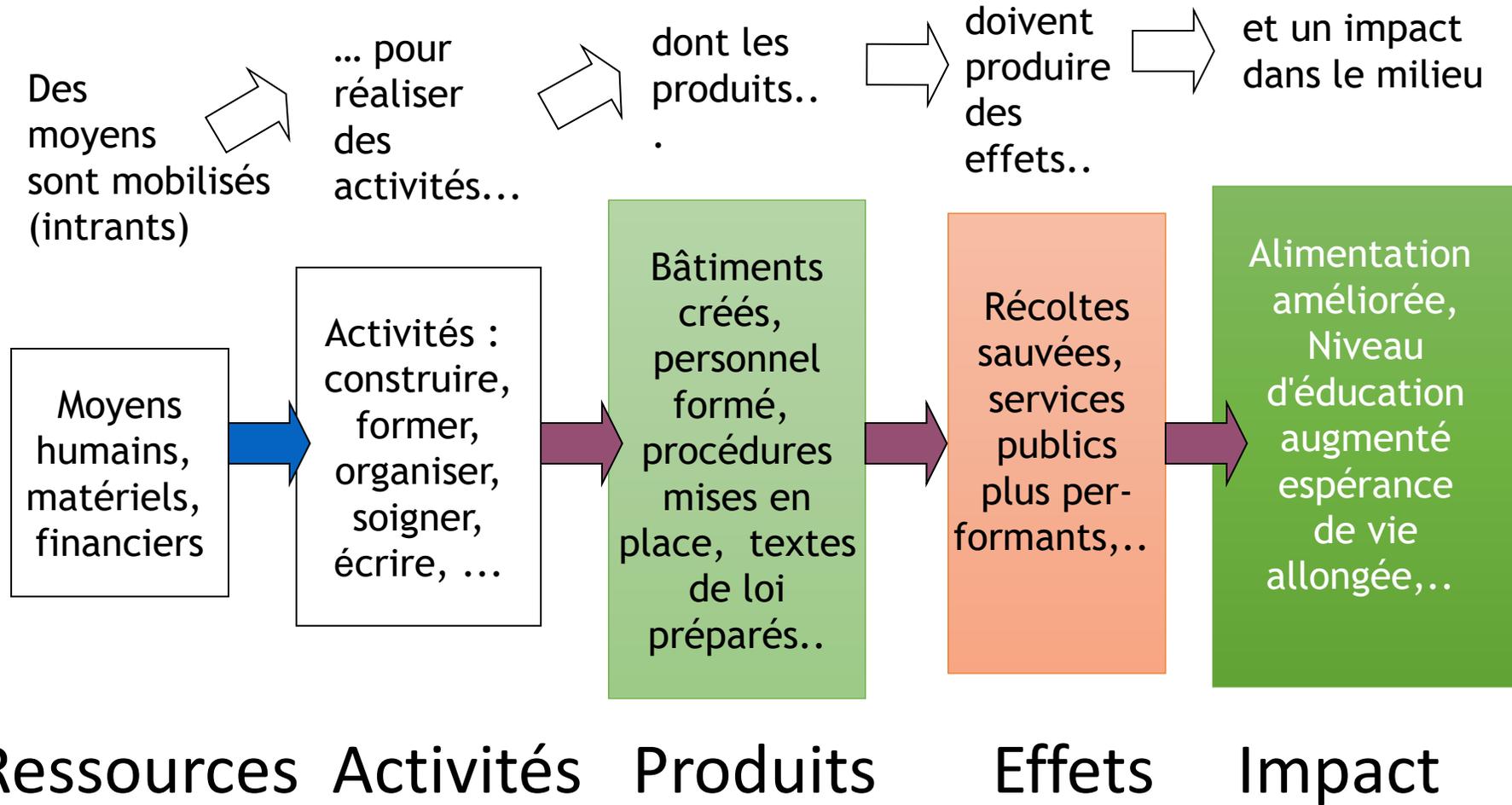
# Chaîne de résultat



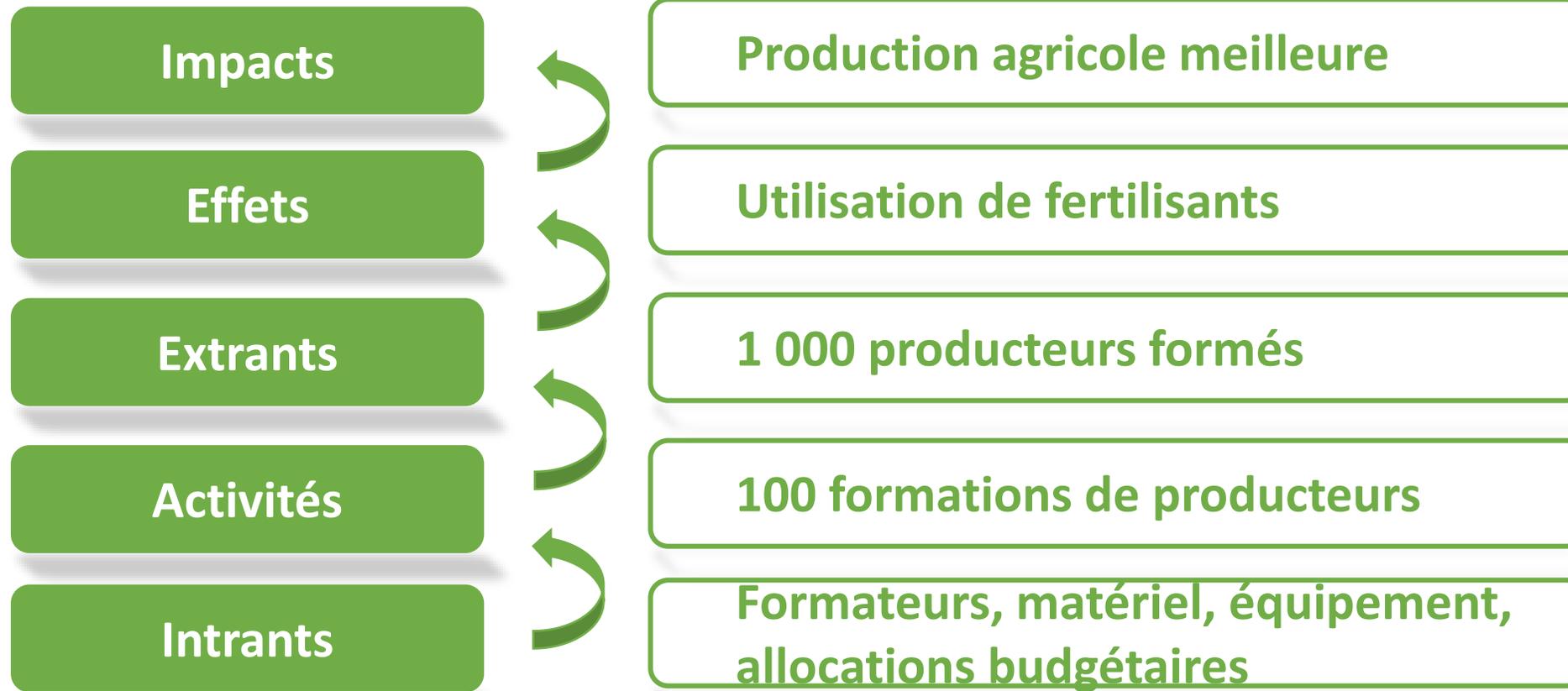
# Chaîne de résultats



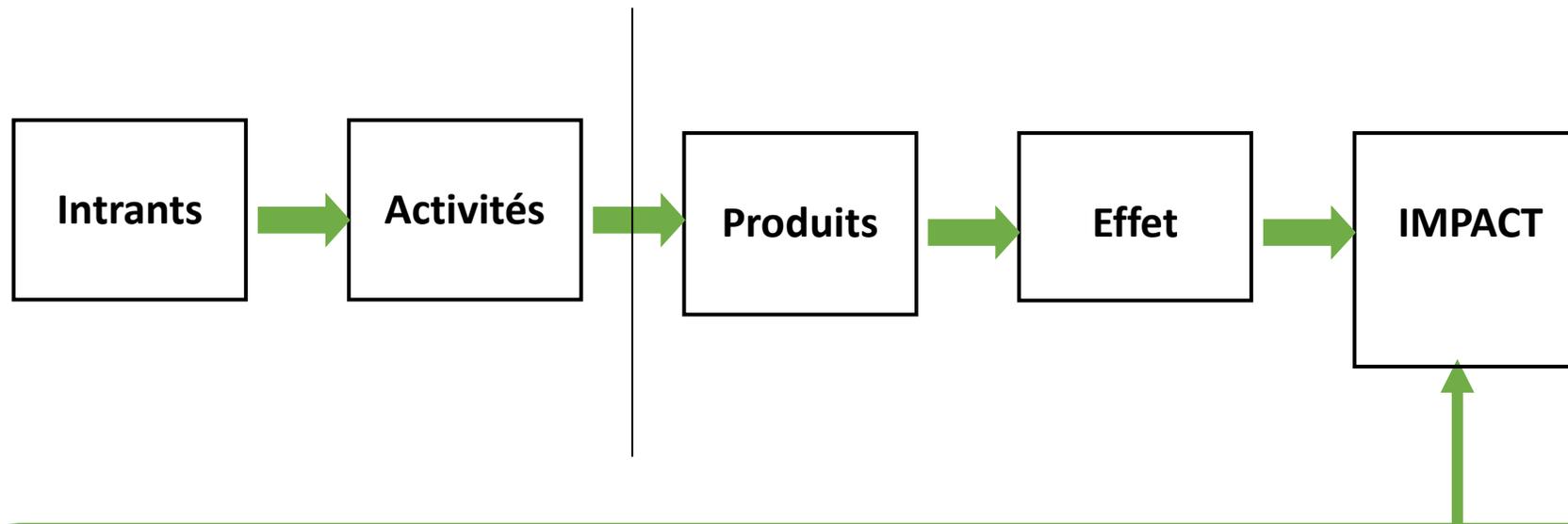
# Exemple de chaîne de résultats



# Chaîne de résultats : exemple



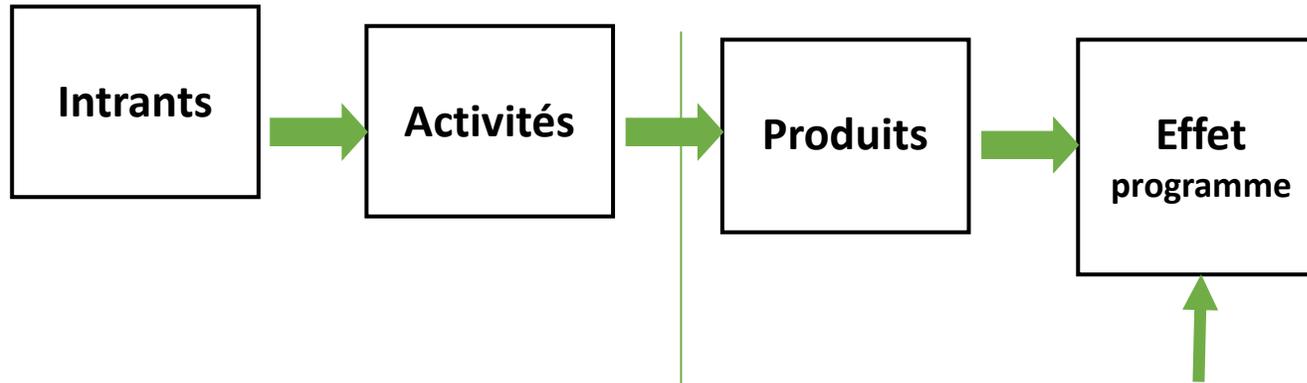
# IMPACT – résultat stratégique



**C'est le résultat stratégique découlant de l'atteinte des effets des programmes conjoints**

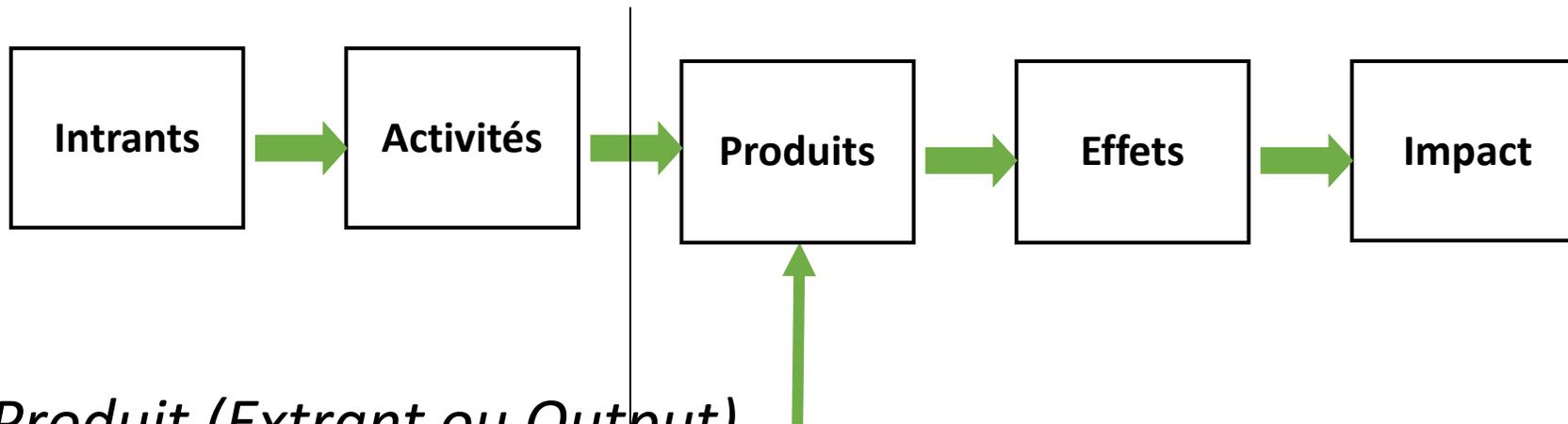
- Ex:** - Les conditions de vie des familles, des femmes et des enfants sont améliorées.  
- Les maladies liées à l'eau sont réduites dans les régions ciblées.

# EFFETS



- Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une combinaison d'actions. (OCDE)
- Les changements observés en lien avec le problème principal identifié (diagnostic)
- **Exemple** : Les populations des communes ciblées ont un accès durable à l'eau potable **et adoptent de bonnes pratiques d'hygiène.**

# PRODUITS



- *Produit (Extrant ou Output)*
- Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement (OCDE).
- C'est la réalisation des actions prioritaires prévues dans le plan d'action.

## **Exemple:**

- Des infrastructures hydrauliques (eau potable) sont construites.
- Des programmes de formation en gestion de l'eau potable et pratiques d'hygiène sont élaborés et livrés.

# ACTIVITÉ

Les **activités** sont réalisées avec les **intrants** (ressources humaines, matérielles et financières) dont dispose l'équipe de programme, en vue d'atteindre les résultats souhaités (changement).

## *Exemples:*

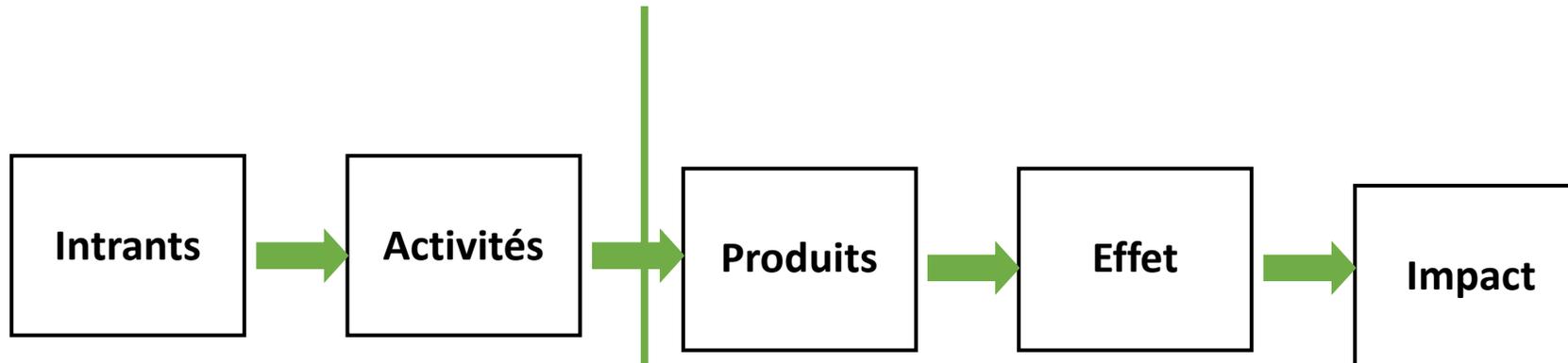
- construction de barrages, de puits
- mise en place de comités villageois de gestion de l'eau
- élaboration des modules de formation
- organisation de campagnes de sensibilisation sur le genre
- démonstrations sur les pratiques d'hygiène

# INTRANTS

- ❖ Les intrants sont les ressources humaines, matérielles, financières ou organisationnelles mises à la disposition du programme, pour lui permettre de réaliser les activités prévues.
- ❖ Exemple: matériaux et matériels de construction, ingénieurs, formateurs

# L'approche résultats :

## Aller au delà de la réalisation des activités



### Activités réalisées

Ex: Appui économique aux ménages pour accès au micro-crédit et aux AGR

Mise en place de fonds de roulement

### Résultats

Ex: Des mécanismes de micro-crédit sont mis en place

Les ménages ruraux ont augmenté leurs revenus

## Exemples : Impact (résultat stratégique)

Les changements pour la société en général auxquels le programme contribuera.

- **Exemple:** La situation économique et sociale du Sénégal est améliorée.

# Exemples : Effet

L'énoncé d'**EFFET** doit décrire le changement apporté pour améliorer la situation des bénéficiaires :

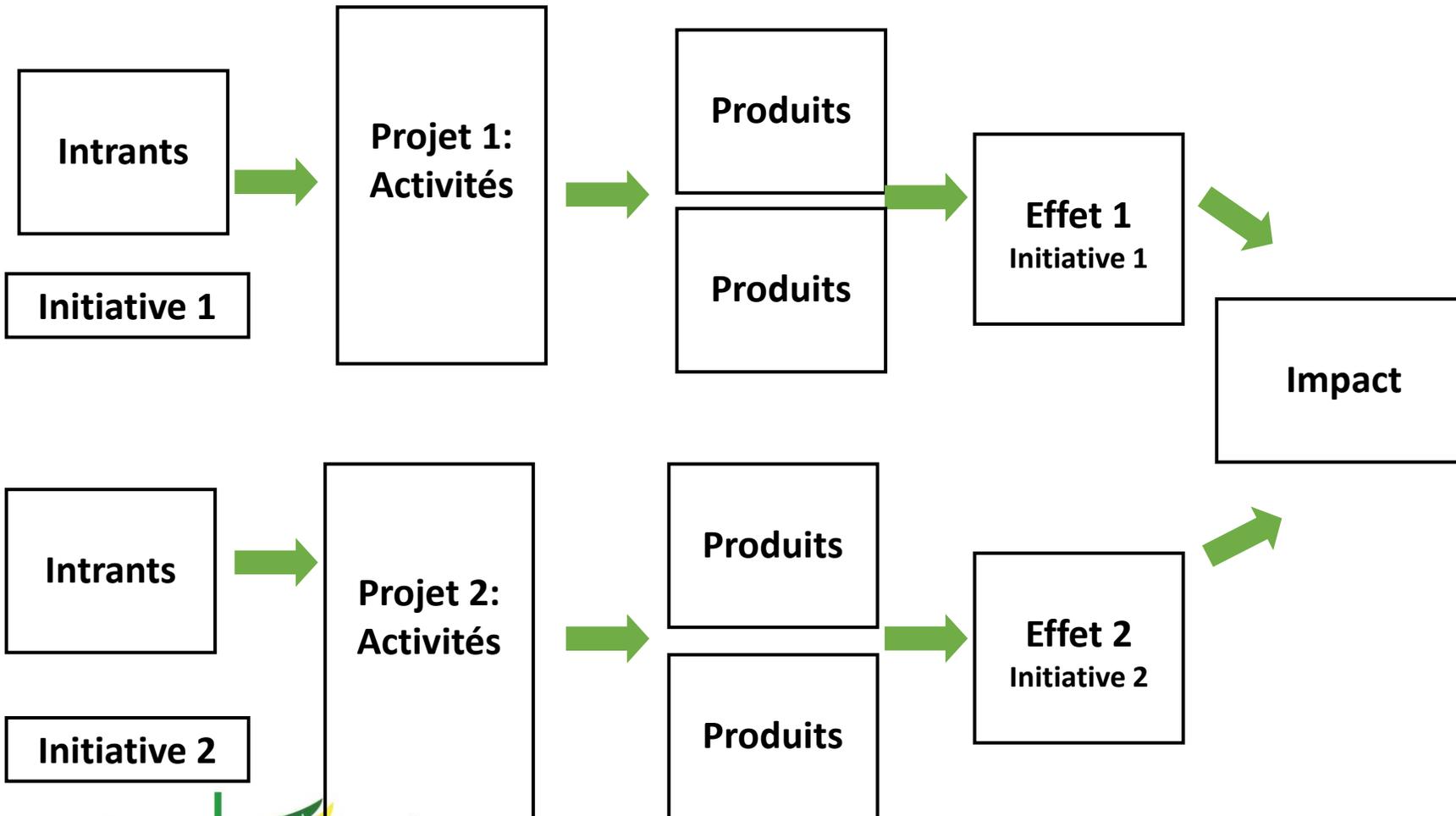
- Exemple: Les groupes pauvres et vulnérables ont accès à des emplois et des revenus décentés sur la base d'une croissance inclusive et non discriminatoire.

# Exemples: Produits (output - extrants)

Les services ou biens auxquels les bénéficiaires ont accès grâce aux ressources investies et aux activités réalisées

- **Exemple** : Des circuits de production, de commercialisation et de stockage des produits alimentaires sont mis en place et opérationnels

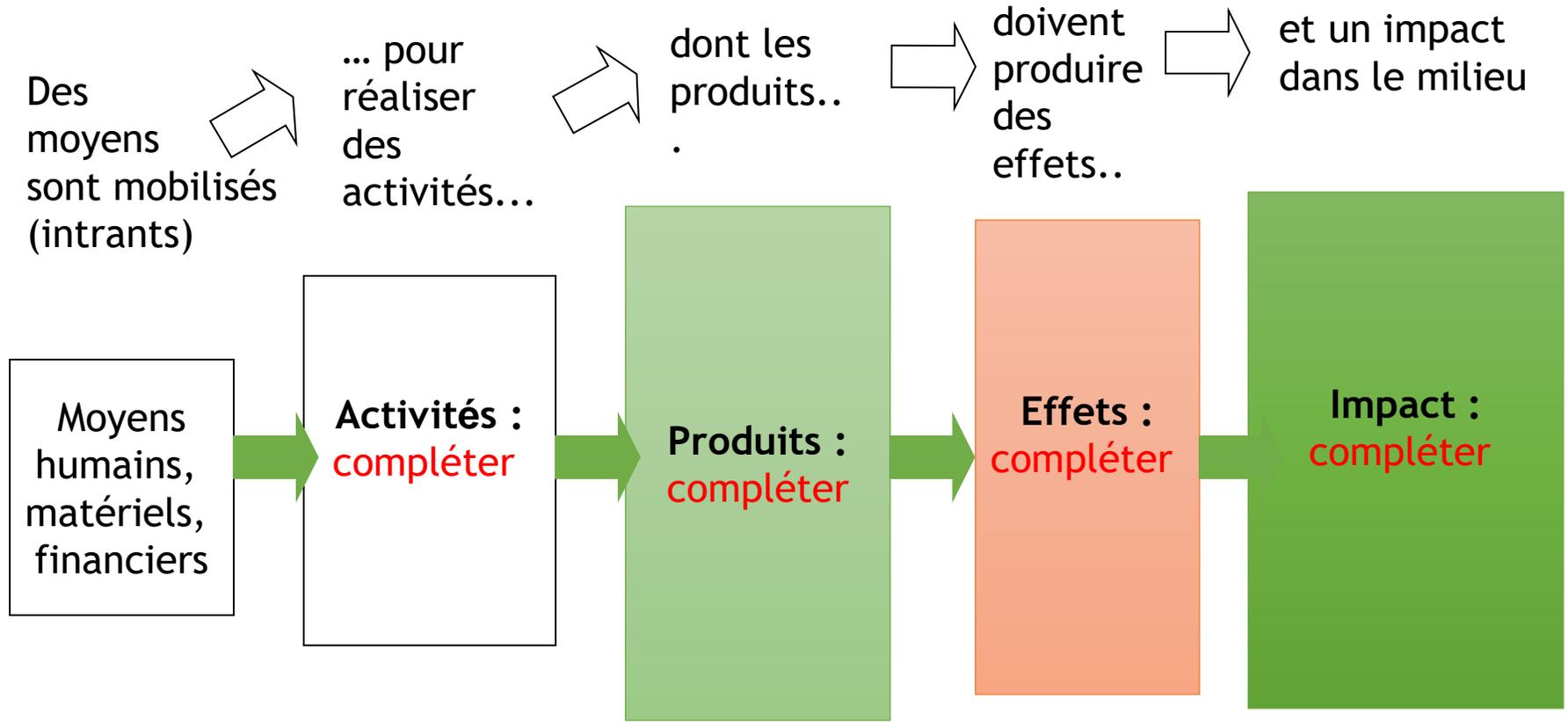
# L'effet pyramidal de la chaîne des résultats d'un programme



# Exercices :

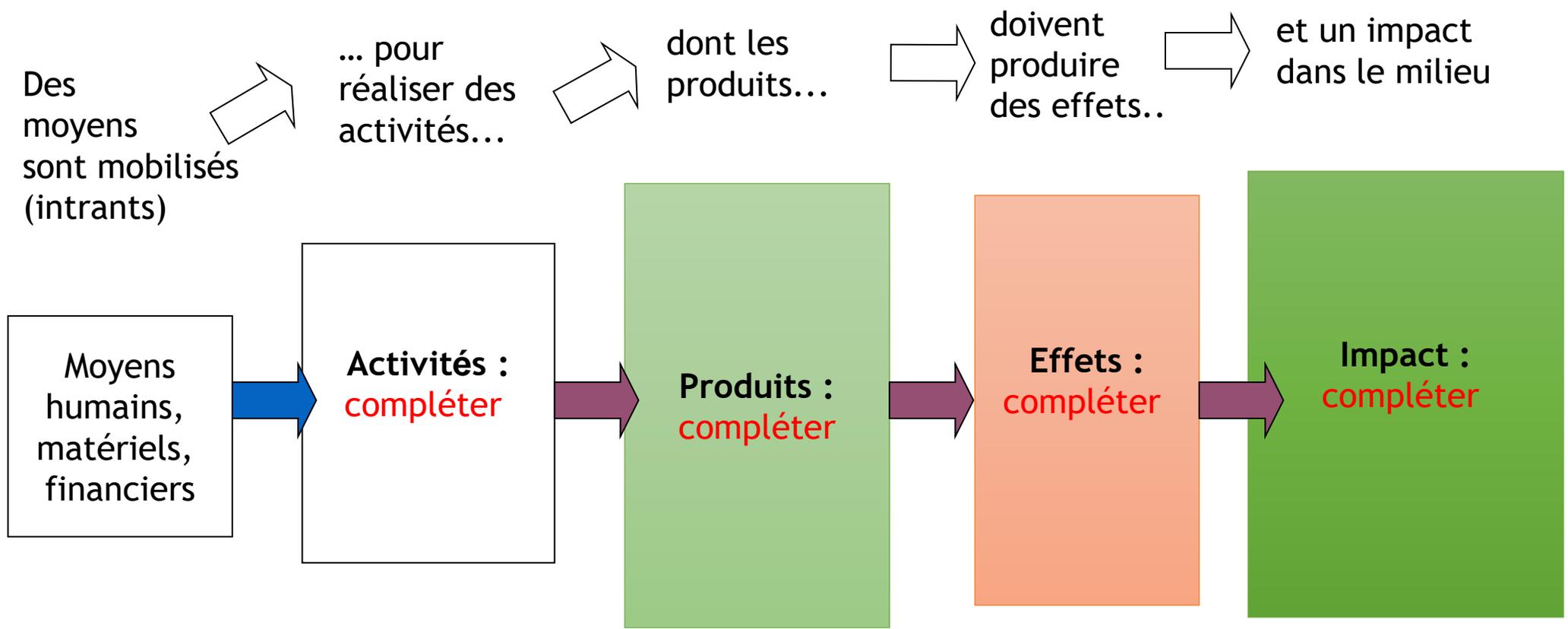
## Analyse des chaînes de résultats de 5 programmes (MAER, MEFPA, MEN, MFFGPE et MMG)

# Analyse chaîne de résultat – Programme Développement de l'emploi - MEFPA



**Ressources    Activités    Produits    Effets    Impact**

# Analyse chaîne de résultat – Programme Diversification, augmentation de la production et valorisation des produits agricoles - MAER



Ressources Activités

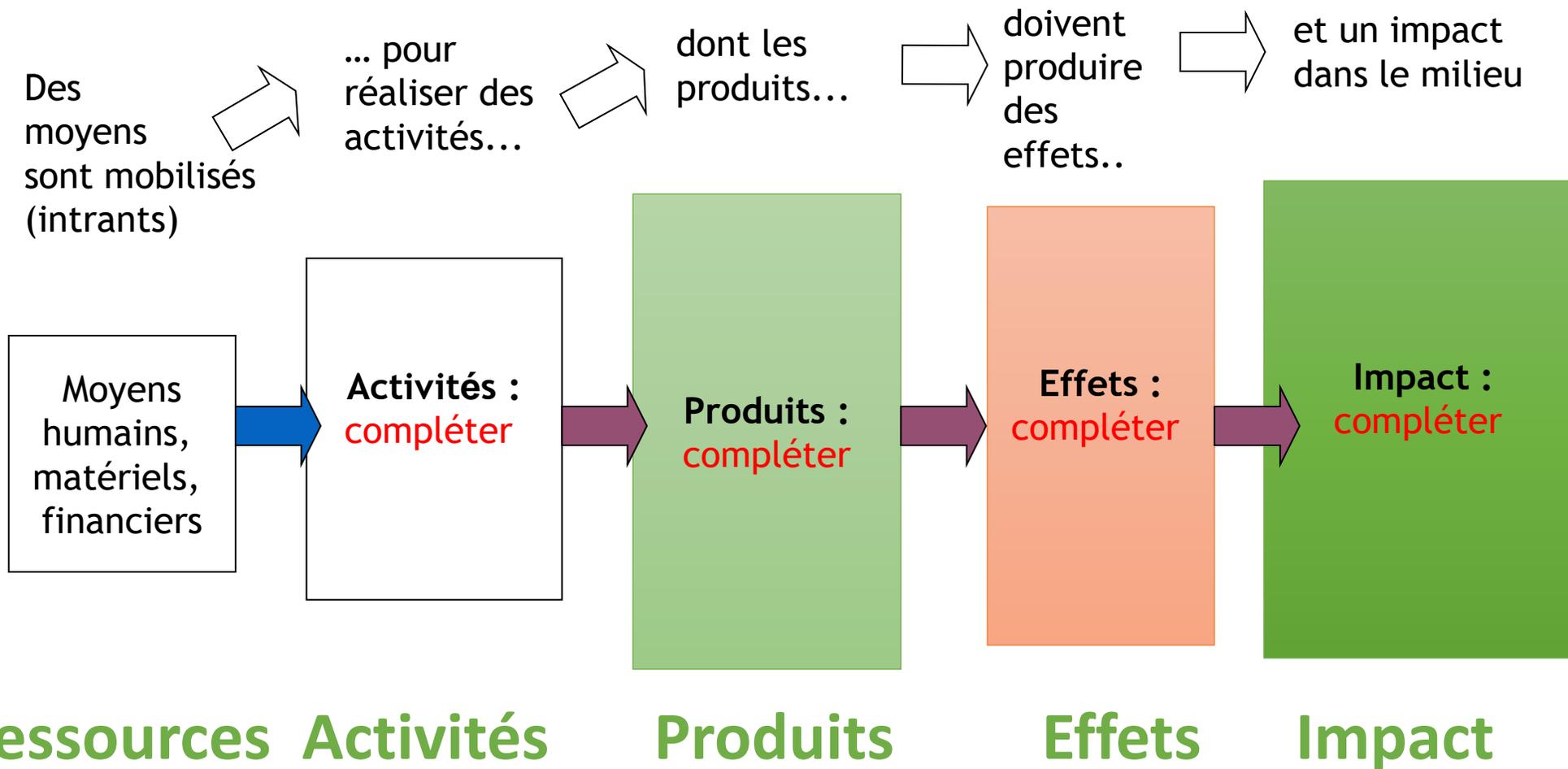
Produits

Effets

Impact

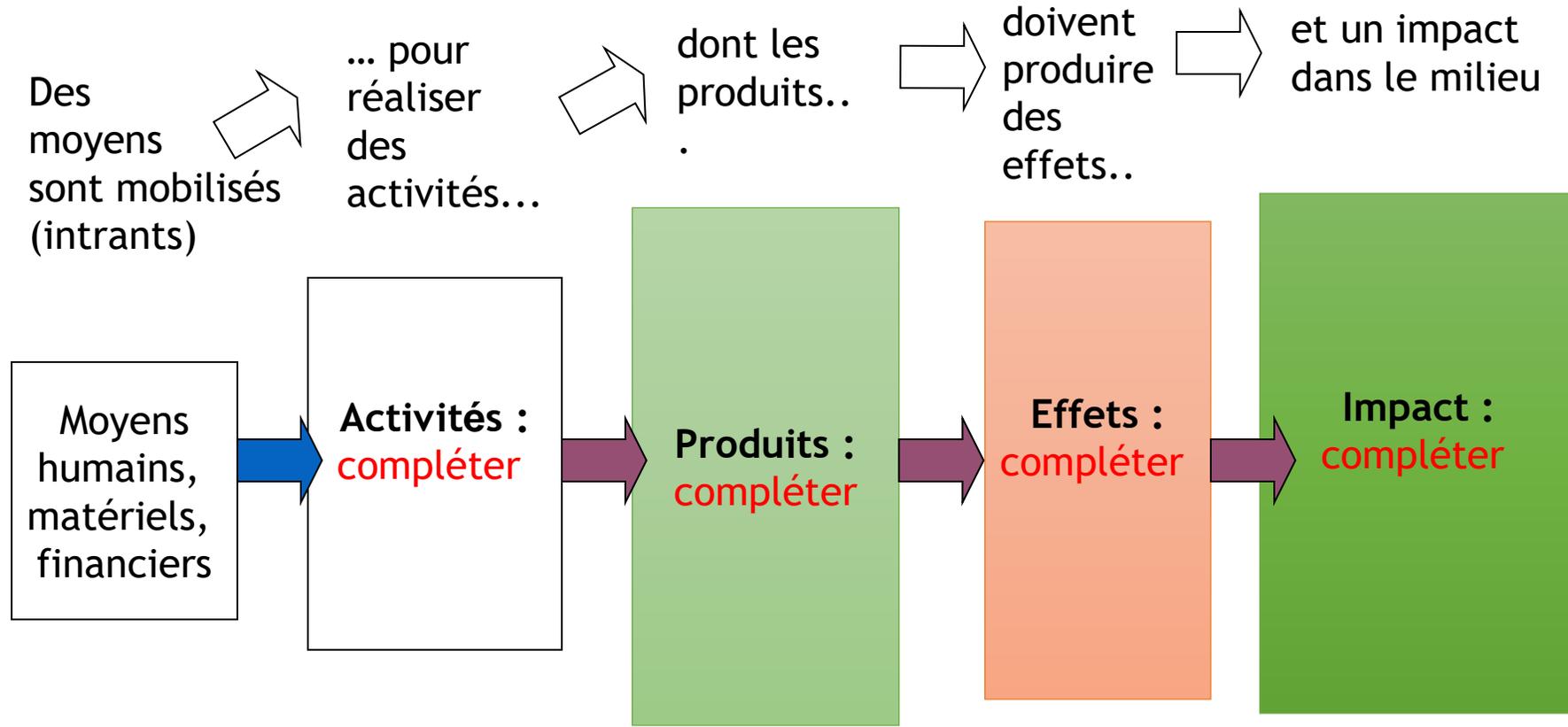
# Analyse chaîne de résultat

## Programme Enseignement élémentaire - MEN



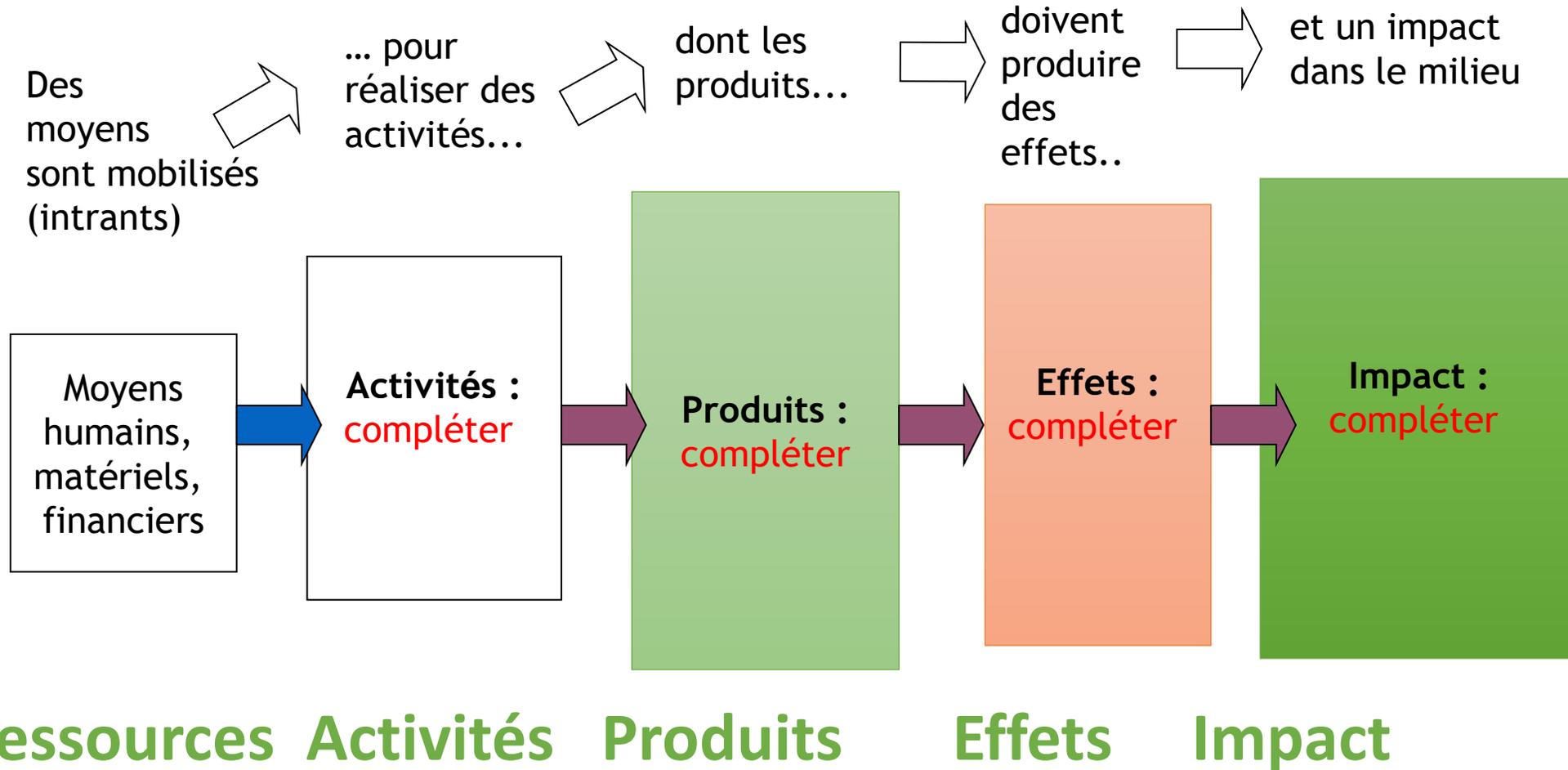
# Analyse chaîne de résultat

## Programme Autonomie économique des femmes - MFFGPE



Ressources    Activités    Produits    Effets    Impact

# Analyse chaîne de résultat Programme Géologie - MMG



# Module 4

## Cadre logique, indicateurs et cadre de mesure des résultats

# Le cadre logique

- Le cadre logique permet de définir succinctement un programme, d'établir à l'avance les règles qui permettront d'évaluer le programme ;
- Le cadre logique est évolutif durant les phases d'identification et définition du programme ;
- Le cadre logique n'est pas une fin en soi mais un outil, une toile de fond ... pour échanger sur une compréhension commune du programme.

# Utilité du cadre logique

- Présente, de façon simple et efficace, (outil de communication) la complexité et les enjeux du programme aux parties prenantes.
- Délimite l'imputabilité du gestionnaire de programme et de son équipe Établit les responsabilités respectives des parties prenantes.
- Fournit une base indispensable pour l'élaboration du cadre d'évaluation du programme.

# Utilité du cadre logique

- La formulation précise des composantes du programme et de son environnement et évite plusieurs problèmes:
  - ❖ Diversité des interprétations, planification vague
  - ❖ Absence de points de référence pour la décision
  - ❖ Difficultés pour évaluer le programme, subjectivité, politique
  - ❖ Ambiguïté sur les responsabilités du gestionnaire
  - ❖ Manque de continuité en cas de départ imprévu

# Le cadre logique axé sur les résultats

	Résultats escomptés	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses/Risques
Objectif global	Impact			
Objectifs spécifiques	Effets			
Extrants	produits			
Intrants	Activités	Moyens	Coûts	

# Le cadre d'analyse logique axé sur les résultats

SOMMAIRE	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	MESURE DE RENDEMENT	HYPOTHÈSES / INDICATEURS DE RISQUES
Objectif du projet (Objectif du programme)	Impact (résultats à long terme qui sont la conséquence logique de l'obtention des effets recherchés)	Indicateurs de rendement qui démontrent que le projet a contribué à obtenir l'impact recherché	Hypothèses (conditions nécessaires pour le lien de causalité entre les effets et l'impact prévu)  Indicateurs de risque qui permettent d'évaluer les hypothèses établies.
But du projet (lié aux besoins prioritaires et qui peut être atteint dans le cadre du projet.	Effets (résultats à moyen terme, bénéficient aux groupes ciblés, doivent être obtenus dans le cadre du projet, sont la conséquence logique de l'obtention des extrants)	Indicateurs de rendement (démontrent que le projet a contribué à obtenir les effets recherchés)	Hypothèse (conditions nécessaires pour le lien de causalité entre les extrants et les effets)_  Indicateurs de risque qui permettent d'évaluer les hypothèses établies
Ressources (intrants et / ou activités, budget)	Extrants (résultats à court terme dans l'exécution du projet, conséquences immédiates des activités et des intrants connexes)	Indicateurs de rendement (démontrent que le projet a contribué à obtenir les extrants recherchés )	Hypothèse (conditions nécessaires pour le lien de causalité entre les intrants et les extrants)  Indicateurs de risque qui permettent d'évaluer les hypothèses établies

# Matrice du Cadre Logique axée sur les résultats

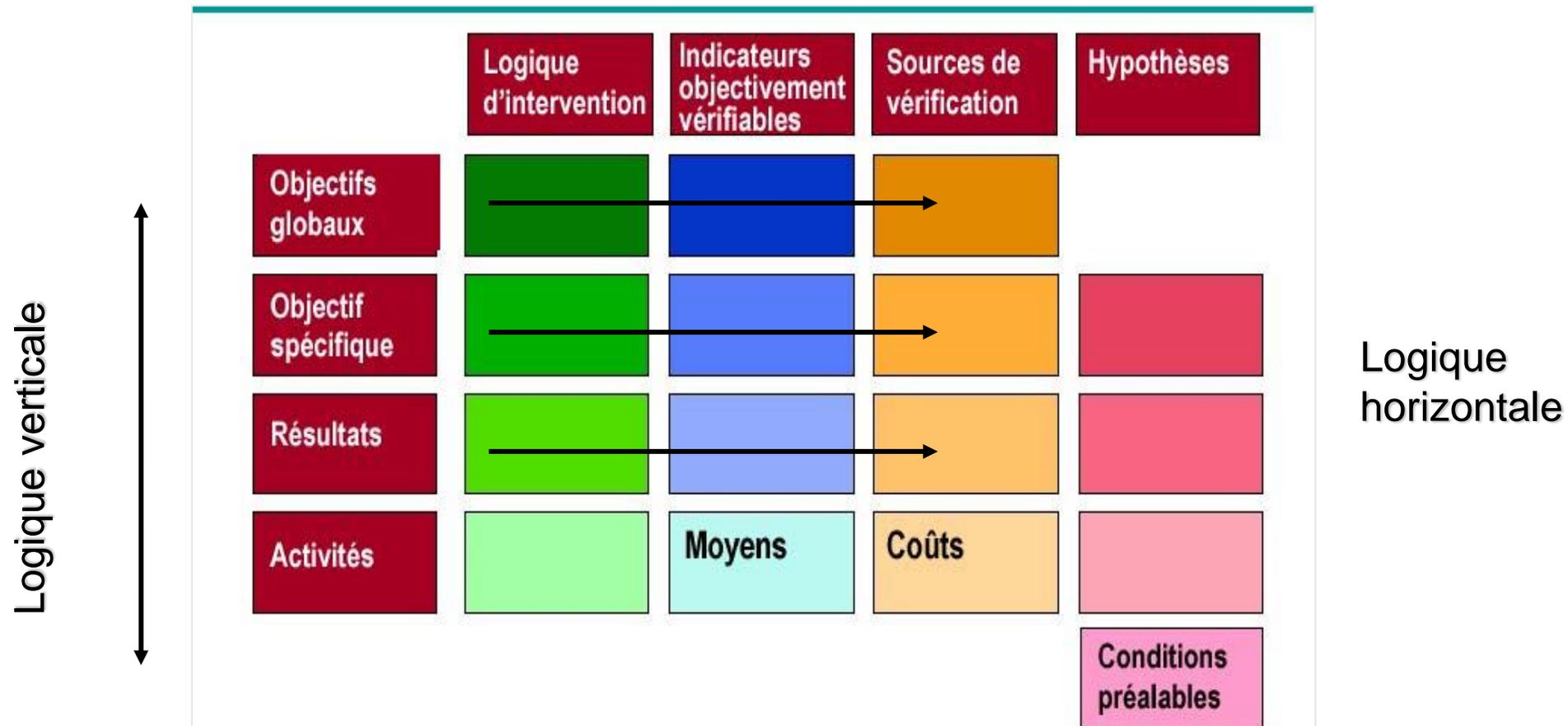
	Description du programme ou du projet	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses ou risques
Objectif global	POURQUOI ?	QUOI ET QUAND MESURE-T-ON ?		HYPO- THESES
Objectif(s) spécifique(s)			COMMENT? D'OÙ ? ET POUR QUI ?	
Résultats	QUE FAIT-ON ?			
Activités	QUI ET COMBIEN ?	COMBIEN ?		

# Méthode de construction du cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Objectifs globaux</b>				
<b>Objectifs spécifiques</b>				
<b>Résultats (extrants)</b>				
<b>Activités</b>				
<b>Intrants</b>				

**SI les moyens/ressources sont suffisants, ALORS les activités peuvent être entreprises ;**  
**SI les activités sont entreprises, ALORS des extrants peuvent être obtenus ;**  
**SI des extrants sont obtenus, ALORS l'objectif spécifique sera atteint ; et**  
**SI l'objectif spécifique est atteint, ALORS il contribuera à atteindre l'objectif général.**

# Exemple de cadre logique (EUROPAID)



# Exemple de logique verticale (énoncé des objectifs et relations de cause à effet)

Hiérarchie des objectifs	Résumés narratifs
Objectif général	Contribuer à l'amélioration de l'état de santé de la population X
Objectif spécifique	Améliorer la qualité de l'eau de la rivière X
Résultats	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réduire le volume des déchets rejetés dans la rivière par les ménages et les usines</li> <li>2. Établir et faire respecter des normes de traitement des eaux usées</li> </ol>
Activités (non détaillées – détails présentés dans la SFT)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.1 Mener des enquêtes (ménages et usines)</li> <li>1.1.2 Établir specs extension réseau d'égout</li> <li>1.2.1 Recenser normes déjà en vigueur</li> </ol>

# La logique verticale comme moyen d'identification des risques

- Hypothèses : conditions nécessaires à la réalisation de la relation de cause à effet entre les divers niveaux du cadre logique
- Les hypothèses incluent des conditions internes et externes au programme
- Indicateurs de risque: indicateurs qui permettent d'évaluer les hypothèses énoncées

# Hypothèse et condition critique

Formulation de la relation de cause à effet  
dans un contexte d'incertitude.

*Alors j'arriverai au bureau à temps*

Incertain ?  
(*À condition que*)

*Si je prends mon autobus à 7:00 heures*

# Exemples d'hypothèses et de risques dans le cadre logique

- **Si** le volume des déchets rejetés dans la rivière par les ménages et les usines est réduit **alors** la qualité de l'eau de la rivière sera améliorée **à condition** que le niveau de pluviométrie ne soit pas anormalement élevé
- **Si** la qualité de l'eau est améliorée **alors** cela contribuera à l'amélioration de l'état sanitaire de la population **à condition que** cette dernière soit sensibilisée à l'importance des pratiques sanitaires en matière d'utilisation de l'eau

# Importance de clarifier les conditions critiques car elles permettent :

- ▶ d'identifier ce qui est hors du contrôle du gestionnaire
- ▶ d'établir un échange fructueux avec les groupes intéressés sur les possibilités de succès du programme
- ▶ d'améliorer les communications entre la direction et le gestionnaire
- ▶ d'établir une gestion des risques.

# La logique horizontale du projet

La **formulation de la logique horizontale du programme** permet :

- d'établir le **niveau d'achèvement des objectifs** (indicateurs et cibles mesurables de chaque niveau d'objectif pour déterminer la performance attendue) ;
- de fournir les principaux éléments du **système d'information** du programme ( sources d'information et méthodes de collecte pour le suivi-contrôle-pilotage et l'évaluation du programme).

# La logique horizontale dans le cadre logique

Hiérarchie	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification
<b>Objectif Général (OG)</b>	Degré de réalisation de la finalité. Mesure ou critère démontrant l'atteinte de l'OG (qualité, quantité, échéancier)	-Type de données (information qualitative ou quantitative). -Sources d'information (Personnes, documents, visite des lieux). Moyens utilisés (observations entretiens questionnaires)
<b>Objectif Spécifique (OS)</b>	État de fin du programme. Mesure critères démontrant l'atteinte de l'objectif poursuivi (quantité, qualité, échéancier)	Type de données Sources d'information Moyens utilisés
<b>Résultats</b>	Mesures d'achèvement des résultats (quantité, qualité). Dates d'achèvement prévues	Type de données Sources d'information Moyens utilisés
<b>Activités (ou ressources)</b>	Nature et ampleur des ressources ; budget, ressources humaines et organisationnelles.	Type de données Sources d'information

# Les composantes du cadre logique

**Objectif global** : c'est la finalité de haut niveau que poursuit le ministère et à laquelle doit contribuer le programme envisagé, mais que le programme ne pourra atteindre à lui seul.

- Exemple :
  - Contribuer de manière décisive, à la transformation qualitative du Sénégal dans la perspective du développement durable, économique, social, culturel, politique et environnemental

# Les composantes du cadre logique

**L'objectif spécifique** : c'est la contribution particulière du programme à l'atteinte de l'objectif général poursuivi. L'atteinte de l'OS constitue le critère ultime de succès d'un projet.

- L'objectif spécifique doit être concret, précis et mesurable.
- Exemple : Construire une école de tant de places (aidant le ministère de l'Éducation dans sa mission de scolariser la population).

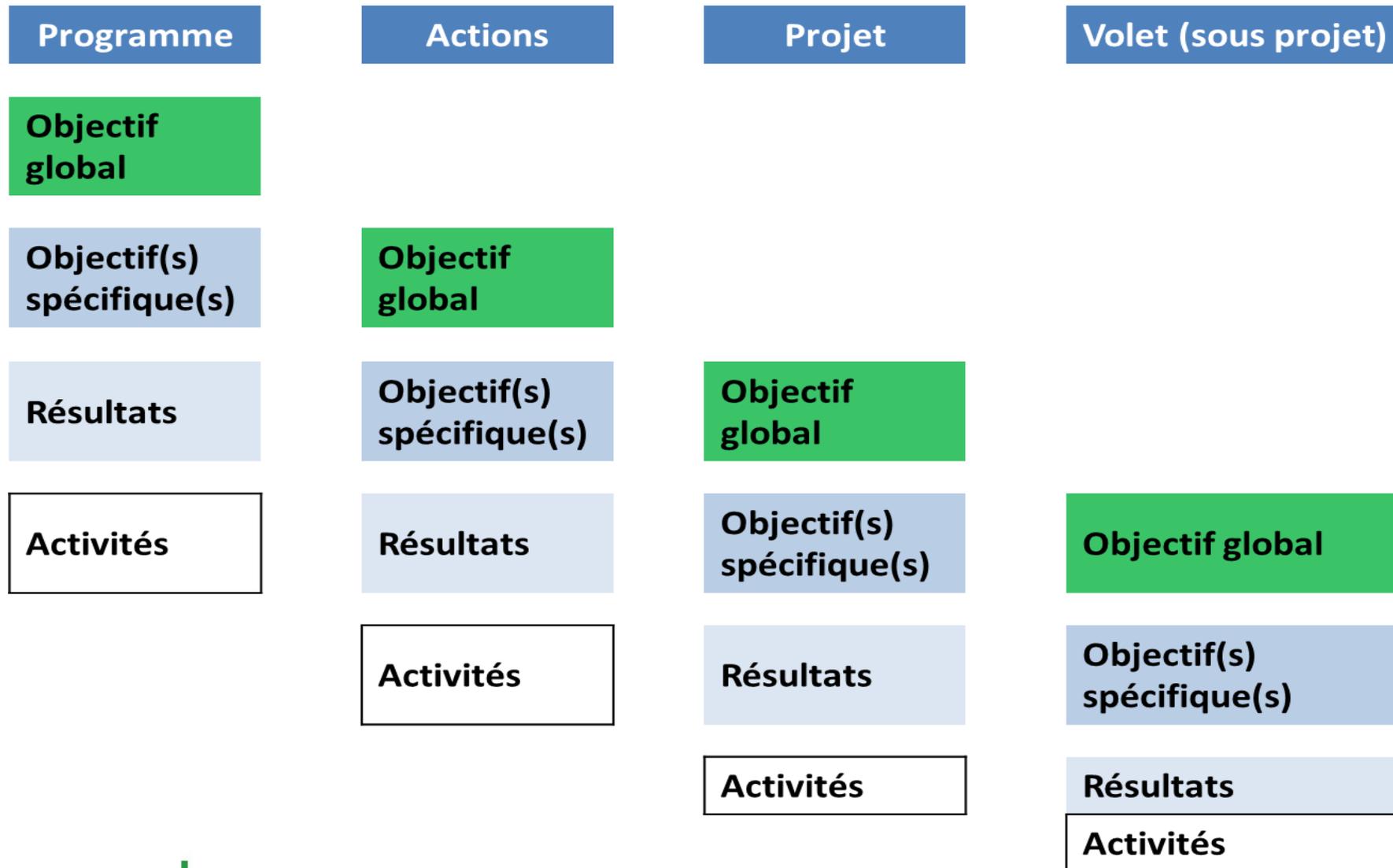
# Les composantes du cadre logique

- **Résultat (extrant)** : c'est le résultat concret des travaux effectués. La livraison de l'extrant témoignera de l'atteinte de l'objectif spécifique du programme.
- L'extrant peut être tangible (projet dur) ou non (projet mou).
- **Exemple** : l'école construite est prête à recevoir des élèves.

# Les composantes du cadre logique

- **Intrants** : les intrants sont les ressources humaines, informationnelles, techniques et autres qui sont nécessaires à l'exécution des activités qui produiront l'extrant.
- L'identification des intrants faite dans le cadre de la définition du programme permettra une première vérification de sa faisabilité.

# Cadre logique : Programme, actions, projet, ...



# Application (travaux de groupe): Construction de cadres logiques - 5 Ministères

## Cadre logique Programme 2 – MAER :

### Augmentation de la production et valorisation des produits agricoles

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Objectif général</b>	Compléter	Compléter	Compléter	Compléter
<b>Objectif (s) spécifiques (s)</b>	...	...	...	...
<b>Résultats (extrants)</b>	...	...	...	...
<b>Intrants</b>	...	...	...	...

## Cadre logique Programme 1 – MEFPA :

### Développement des offres de formation professionnelle et technique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif général	Compléter	Compléter	Compléter	Compléter
Objectif (s) spécifiques (s)	...	...	...	...
Résultats (extrants)	...	...	...	...
Intrants	...	...	...	...

# Cadre logique Programme 1 – MEN : Education préscolaire

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif général	Compléter	Compléter	Compléter	Compléter
Objectif (s) spécifiques (s)	...	...	...	...
Résultats (extrants)	...	...	...	...
Intrants	...	...	...	...

# Cadre logique Programme 1 – MFFGPE : Autonomie économique des femmes

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif général	Compléter	Compléter	Compléter	Compléter
Objectif (s) spécifiques (s)	...	...	...	...
Résultats (extrants)	...	...	...	...
Intrants	...	...	...	...

# Cadre logique Programme 1 ou 2 – MMG : Mines ou Géologie

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Objectif général</b>	Compléter	Compléter	Compléter	Compléter
<b>Objectif (s) spécifiques (s)</b>	...	...	...	...
<b>Résultats (extrants)</b>	...	...	...	...
<b>Intrants</b>	...	...	...	...

# INDICATEUR : définition

- ❖ Un indicateur est un moyen de mesurer les résultats obtenus par rapport aux résultats prévus, sur le plan de la qualité et de la quantité.
- ❖ Les indicateurs permettent de démontrer qu'un résultat a été atteint, ou est en voie de réalisation.

# Indicateurs : caractéristiques

Les indicateurs constituent un moyen de mesurer qualitativement ou quantitativement un extrant ou un résultat, dans le but d'évaluer le rendement d'un programme ou d'un investissement.

- **Quantitatif** : nombre, fréquence, ratio, écart, pourcentage, etc.
  - ❖ Exemple : Nombre d'infrastructures communautaires construites, équipées et fonctionnelles.
- **Qualitatif** : attitudes, comportements, compétences, perceptions, qualité, degré de compréhension ou opinion du bénéficiaire, etc.
  - Exemple : Perception des bénéficiaires par rapport à la qualité du service reçu.

# TYPES D'INDICATEURS

- **Indicateurs de rendement** ( effet et impact)
- **Indicateurs de processus** ( réalisation(produit) et activité)
- **Indicateurs de risque** (contraintes à l'obtention des différents types de résultats escomptés)

# Critères d'un bon indicateur

1. **Validité** : Mesure-t-il le résultat?
2. **Fiabilité** : La mesure est-elle régulière dans le temps?
3. **Sensibilité** : L'indicateur de rendement signalera-t-il les variations que connaît le résultat?
4. **Simplicité** : Sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information?
5. **Utilité** : L'information sera-t-elle utile à la prise de décisions et à l'apprentissage?
6. **Coûts abordables** : Peut-on se permettre de recueillir l'information dans le cadre du programme/de l'investissement?

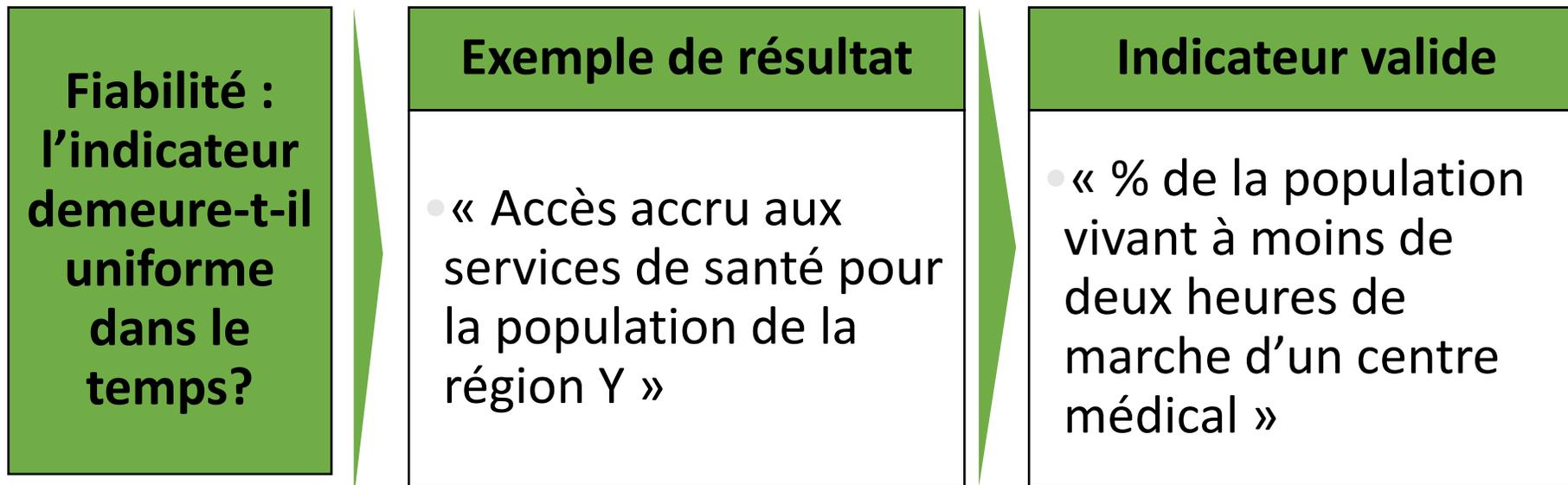
# Critères d'un bon indicateur

Les indicateurs de performance doivent respecter les critères suivants :

	Exemple de résultat	Indicateur valide
<p><b>Validité :</b> l'indicateur mesure-t-il réellement le résultat ?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>« utilisation accrue de l'eau potable par la population de la région X »</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>« % des ménages utilisant l'eau potable provenant d'une source propre »</li></ul>

# Critères d'un bon indicateur

Les indicateurs de performance doivent respecter les critères suivants :



# Critères d'un bon indicateur

Les indicateurs de performance doivent respecter les critères suivants :

<p><b>Sensibilité :</b> <b>l'indicateur est-il sensible aux changements qui pourront se produire ?</b></p>	<p><b>Exemple de résultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>« Taux de mortalité infantile réduit dans la région Y »</li></ul>	<p><b>Indicateur valide</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>« % des enfants de moins de 5 ans vaccinés contre les maladies infantiles (rougeole) »</li></ul>
--	---	--

# Critères d'un bon indicateur

Les indicateurs de performance doivent respecter les critères suivants :

**Simplicité :**  
**les données**  
**sont-elles**  
**faciles à**  
**recueillir et**  
**analyser ?**

## Exemple de résultat

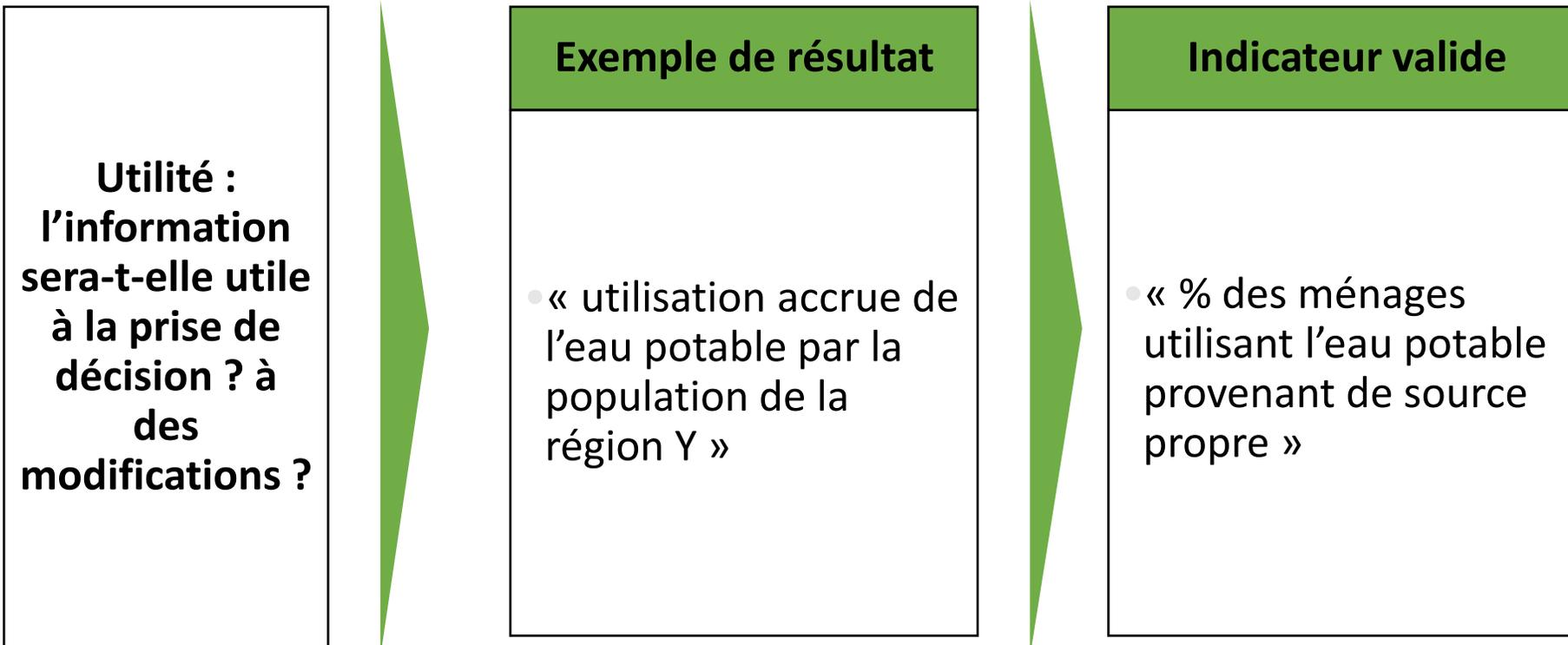
- 100% des personnes formées sont compétentes pour l'entretien des puits

## Indicateur valide

- Nombre de femmes et d'hommes qui ont suivi la formation sur l'entretien des puits

# Critères d'un bon indicateur

Les indicateurs de performance doivent respecter les critères suivants :



# Critères d'un bon indicateur

Les indicateurs de performance doivent respecter les critères suivants :

**Coûts  
abordables:  
a-t-on les  
moyens de  
recueillir  
l'information ?**

## Exemple

- Peut-on faire des enquêtes auprès des ménages de la région Y sur le degré de satisfaction par ex. au moindre coût ?

# Indicateurs qualitatifs chiffrés

## Exemples

Taux d'agents et cadres interrogés satisfaits de la formation reçue ;

Niveau de satisfaction des bénéficiaires d'un service rendu (sur une échelle de 1 à 5) ;

Perception des hommes vis-à-vis de la participation des femmes dans les cellules d'élaboration des PAP (sur une échelle de 1 à 5).

# Indicateurs non chiffrés

## Exemples

Date d'entrée en vigueur d'un nouveau programme ;

Date limite de dépôt des programmes ministériels ;

Date de réalisation des revues à mi-parcours et finales ;

Date de production des rapports de performance ;

Opinion des usagers sur les services rendus aux citoyens sur la base de questions fermées (oui/non).

# Exemples d'indicateurs par type...

## Indicateur d'intrant (input)

Taux de dépenses engagées, ordonnancées ou payées ;

Nombre de postes affectés par rapport au nombre de postes disponibles en début d'année ;

Nombre de sessions de formation ;

Nombre de vaccins achetés

# Exemples d'indicateurs par type...

## Indicateur d'extrant (output) ou de résultat )

Nombre d'activités réalisées (session de formation) ;

Nombre de services offerts (vaccins administrés) ;

Nombre d'étudiants inscrits ; Nombre de diplômes obtenus ;

Nombre de visites dans les dispensaires ;

Nombre de lits disponibles / Temps d'attente des patients ;

Montant des investissements réalisés.

# Exemples d'indicateurs par type...

## Indicateur d'effet (outcome))

Nombre de diplômés ;

Taux de vaccination de la population ;

Nombre de familles vivant dans un logement décent ;

Nombre d'emplois créés ;

Taux d'augmentation des revenus de la population rurale ;

Qualité des installations.

# Exemples d'indicateurs par type...

## Indicateur d'impact

Taux d'espérance de vie des populations ;

Part de la population ayant accès à l'eau potable ;

Autosuffisance au niveau des produits agricoles de large consommation ;

Taux d'emploi des jeunes diplômés ;

Taux des ventes à l'exportation des entreprises nationales.

# Exercices/discussions : Analyse des indicateurs - CDP



# Analyse des indicateurs Programme - MMG

Objectifs	Actions	Résultats attendus	Indicateurs	Mode de calcul	Méthode de collecte	Références	Cibles 2020
OS1 : Avoir une meilleure connaissance du sol et du sous-sol	Action 1 : Amélioration de la connaissance du potentiel géologique	Les zones promotionnelles par substance sont définies et mises à la disposition des potentiels investisseurs	Nombre d'indice de minerais (Kédougou et Tambacounda)	décompte	prospection	1	5
			Nombre d'échantillons de minerai et de logs disponibles	décompte	Résultats analyse géochimie échantillonnage	0	3
			Nombre de cartes par substance	décompte	cartographie	0	4
OS2 : Promouvoir le patrimoine géologique	Action 2 : Valorisation des géosites	Les géosites sont répertoriés et valorisés	Nombre de géosites identifiés	décompte	Analyse documentaire	0	4
			Nombre de géosites valorisés	décompte	cartographie	0	4

# Analyse des indicateurs Programme - MFFGPE

Objectifs	Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Mode de calcul	Méthode de collecte	2018	2020	2021	2022
Renforcer l'intégration du genre dans les politiques publiques	Les politiques publiques sont sensibles au genre.	Promotion de l'Équité et l'Égalité du genre	Proportion de ministères disposant de mécanismes de prise en compte du genre	Nombre de ministères disposant de mécanismes fonctionnels/nombre total de ministères*100	Données de routine	71,4%	100 %	100%	100%
			Nombre d'audits genre réalisés	Décompte	Données de routine	01	02	02	02
			Existence d'un système national de gestion des informations sur les VBG/MGF	Décompte	Données de routine	00	01		
			Nombre de victimes/survivants de VBG et pratiques néfastes pris en charge	Décompte	Données de routine	315	400	500	600
			Nombre de mécanismes de suivi post déclaration d'abandon de la pratique de l'excision mis en place et fonctionnels	Décompte	Données de routine	0	5	10	15

# Analyse des indicateurs Programme - MEN

Code programme	OBJECTIF_GENERAL	OBJECTIF_SPECIFIQUE	RESULTAT	Indicateur de résultat	Situation de base (2018)	Projection (2019)	Valeur Cible (2020)	Valeur Cible (2021)	Valeur Cible (2022)
P 2053	Assurer la prise en charge globale du jeune enfant sénégalais de 3 à 5 ans	Assurer à tous les enfants de cinq ans une éducation préscolaire d'un an	Accès et rétention dans les structures de l'éducation préscolaire accrus.	Taux brut de préscolarisation global	17,80%	27,37%	30,75%	34,13%	37,51%
P 2053	Assurer la prise en charge globale du jeune enfant sénégalais de 3 à 5 ans	Assurer à tous les enfants de cinq ans une éducation préscolaire d'un an	Les disparités d'accès d'origines diverses au niveau du préscolaire sont réduites.	Part du communautaire dans les effectifs du <u>préscolaire</u>	13,29%	24,10%	25,50%	27,00%	28,40%
P 2053	Assurer la prise en charge globale du jeune enfant sénégalais de 3 à 5 ans	Elever la qualité de la prise en charge des enfants dans les structures préscolaires.	Les personnels <u>d'éducation du</u> préscolaire ont des compétences professionnelles renforcées.	% d'enseignants qualifiés et outillés	37,8%	54,1%	62,7%	71,4%	80,0%
P 2053	Assurer la prise en charge globale du jeune enfant sénégalais de 3 à 5 ans	Elever la qualité de la prise en charge des enfants dans les structures préscolaires.	L'environnement <u>d'éducation préscolaire est</u> propice à l'épanouissement et à la réussite des enfants âgés de 3 à 5 ans	% de structures <u>préscolaires disposant</u> de conditions propices	54%	64%	70%	75%	80%
P 2053	Assurer la prise en charge globale du jeune enfant sénégalais de 3 à 5 ans	Promouvoir un pilotage et une coordination ouverts à la participation communautaire et au partenariat avec le secteur privé	Les compétences et les responsabilités dévolues à la collectivité territoriale compétente, aux services déconcentrés ainsi qu'aux communautés et, acteurs privés sont assumées de manière efficace.	% de Comités de Gestion d'Ecole (CGE) fonctionnels	88%	94%	96%	97%	100%

# Analyse des indicateurs Programme - MEFPA

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats	Indicateurs	Situation de référence 2018	valeurs cibles 2019	Valeurs cibles 2020	Valeurs cibles 2021	Valeurs cibles 2022
Élargir équitablement l'accès à la formation professionnelle et technique initiale et continue	Développement de l'accès équitable à la FPT	Capacités d'accueil dans la FPT accrues	Pourcentage des sortants du cycle fondamental inscrits dans la formation professionnelle	1,3%	1,8%	2,2%	2,6%	3,0%
			Pourcentage des sortants du cycle fondamental inscrits dans l'Enseignement technique	1,5%	1,9%	2,3%	2,6%	3,0%
		Offre mieux adaptée à la diversité de la demande et aux objectifs d'employabilité des jeunes et des travailleurs, développée	Nombre de travailleurs des entreprises et organisations professionnelle bénéficiant de formation continue	19 305	53 397	68 931	84 466	100 000
			Nombre de personnes bénéficiaires de financement de formation (3FPT)	19 344	25 000	36 000	40 000	45 000
			% d'apprenant enrôlés dans le cadre du PF2E	650	1 000	4 000	4 500	5 000
			Nombre de personnes formés (ONFP)	8 957	12 000	15 000	20 000	25 000
			% de bénéficiaires ayant obtenu un titre de qualification	15%	20%	22%	24%	25%
		Egalité de chances d'accès à la formation professionnelle et technique pour tous, réalisée	% de filles inscrites dans les filières techniques et industrielles	16,2%	18%	20%	22%	25,00%

# Analyse des indicateurs Programme - MAER

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Mode de calcul	Méthode de collecte	Référence 2017	Cibles 2019
OS2 : Développer des filières intégrées compétitives à haute valeur ajoutée	Les filières agricoles prioritaires sont développées	Développement des autres filières	Finalisation et utilisation de la plateforme électronique	Information	Dossier administratif	55,793% des intrants notifiées aux commissions de vente	50% des intrants sont distribués aux producteurs (utilisateurs)
			Quantité d'engrais subventionnés mis en place par l'état (Tonnes)	Décompte	Exploitation des PV	96 370	Au plus 95 000
			Quantité d'engrais subventionnés cédés aux producteurs (Tonnes)	Décompte	Exploitation des PV	72 510	Au plus 86 820
			Volume de la production globale céréalière (Tonnes)	Superficie x rendement moyen	Statistiques agricoles	2 516 466	Au moins 2 500 000
			Taux de Couverture des besoins Céréaliers (%)	Disponibilité en céréale/besoin		63,18	75
			Nombre de producteurs codifiés via la plateforme e-semences/ e-subvention	Décompte	Exploitation des PV et base de données	798 000	
		Augmentation de la production de Riz	Volume de la production de riz irriguée	Superficie x rendement moyen	Statistiques agricoles	470 920	850 000
			Volume de la production de riz pluvial	Superficie x rendement moyen	Statistiques agricoles	540 348	535 000
			Taux de Couverture des besoins du riz par la production locale	Disponibilité en riz/besoin		40,69	100

# Cadre de mesure de résultats/performance

- Le cadre de mesure de résultats/performance est l'outil qui permet de suivre l'évolution des indicateurs et de suivre les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats et de la performance
- Il précise pour chaque indicateur les sources de vérification (rapport d'activités, rapport annuel etc.), les méthodes de collecte des données (fiche d'évaluation, questionnaire, revue documentaire...), les responsables de la collecte des données et la fréquence de celle-ci.

# Cadre de mesure de résultats

C'est un ensemble des composantes qui permettront aux gestionnaires responsables d'obtenir des **informations** sur l'atteinte des résultats en relation avec les objectifs définis préalablement

Informations

- pertinentes
- disponibles en temps opportun

# Pourquoi un cadre de mesure de résultats ?

- Pour constituer une base de données qui alimentera le système de suivi de la performance en vue de rendre compte du niveau d'atteinte des résultats des programmes et le RAP ;
- Pour évaluer l'état d'avancement des résultats au niveau des extrants, des effets et de l'impact ;
- Pour garantir une collecte de données sur la performance à intervalles réguliers et en temps voulu.

# Cadre de mesure de résultats

Objectif général	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs	Références	Cibles	Mode de collecte/calcul
		Effet				
		Impact				
		Produit				

# Cadre de mesure de résultats

- Les **sources d'information** désignent les personnes, les organisations, les documents ou les rapports à partir desquels on tire les données.
- Les **méthodes et techniques de collecte** des données désignent les diverses méthodes et techniques qui peuvent servir à recueillir des données
- La **fréquence de la collecte de données** doit être réaliste compte tenu des capacités de l'organisation, tout en fournissant l'information nécessaire à la prise de décisions
- Quant aux **responsables**, l'organisation doit s'assurer de disposer d'un plan clair pour la collecte et l'analyse des données et pour la préparation et la présentation des rapports

## Exemples de méthodes de collecte de données

- Extraction d'une base de données de gestion ;
- Enquêtes ;
- Études ;
- Système d'information de suivi du programme ;
- Rapport d'activités ou de suivi ;
- Données d'instituts statistiques.

# Choix de la fréquence du suivi de la performance

- La fréquence de suivi doit être précisée pour chaque indicateur.
- Pour les indicateurs de résultat à court terme, les fréquences seront normalement plus élevées que pour les indicateurs de résultats à moyen ou long terme.
- Afin de déterminer cette fréquence, il faut tenir compte des processus décisionnels en place, du cycle budgétaire et des coûts du suivi et de la disponibilité des données.

# Le tableau de bord

Un document **synthétique** de quelques pages fournissant à un **opérationnel donné**, de façon **fiable et rapide**, les informations **nécessaires et suffisantes** pour le **pilotage** de son activité.

# Le tableau de bord

- ❖ Un outil de mesure des performances par rapport aux objectifs fixés, qui se doit d'être multidimensionnel et qui permet d'évaluer la mise en œuvre de la mission.
- ❖ Un outil de diagnostic pour identifier les zones de faiblesses.
- ❖ Un outil de communication des performances à tous les niveaux opérationnels.

# Le tableau de bord

- Objectifs du tableau de bord :
  - Générer des échanges
  - Attirer l'attention sur des éléments du programme demandant une rectification du tir.
  - Communiquer des renseignements clés sur le programme

# Le tableau de bord

- Objectifs du tableau de bord :
  - Communiquer de l'information sur la santé et l'état du programme pour vérifier la conformité
  - Informer sur les risques et les enjeux pouvant compromettre la réussite du programme
  - Aider à la prise de décisions

# Le tableau de bord

Le tableau de bord comporte différentes facettes :

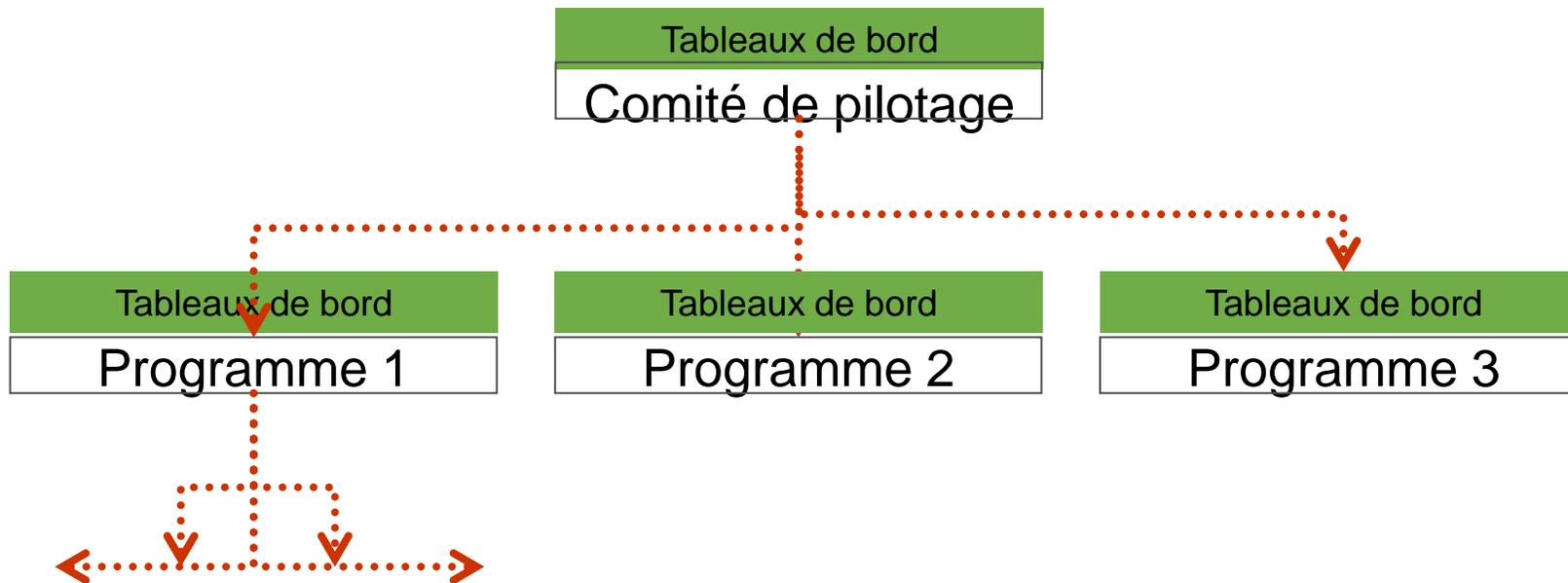
- les dimension de la performance : global, relationnelle, financière, clients, apprentissage, gestion, ...
- les facteurs-clés de succès : les incitants, les besoins, les attentes, les cibles
- les indicateurs de performance : les mesures

# Le tableau de bord : Une périodicité variable

- Annuelle
- Mensuelle
- Hebdomadaire
- Quotidienne

# Une méthode à appliquer

"Articulation des tableaux de bord entre eux "



# Discussion : cadre de mesure de résultat

## Programme - MMG

Objectifs	Actions	Résultats attendus	Indicateurs	Mode de calcul	Méthode de collecte	Références	Cibles 2020
<b>OS1 : Avoir une meilleure connaissance du sol et du sous-sol</b>	<b>Action 1 : Amélioration de la connaissance du potentiel géologique</b>	Les zones promotionnelles par substance sont définies et mises à la disposition des potentiels investisseurs	Nombre d'indice de minerais (Kédougou et Tambacounda)	décompte	prospection	1	5
			Nombre d'échantillons de minerai et de logs disponibles	décompte	Résultats analyse géochimie échantillonnage	0	3
			Nombre de cartes par substance	décompte	cartographie	0	4
<b>OS2 : Promouvoir le patrimoine géologique</b>	<b>Action 2 : Valorisation des géosites</b>	Les géosites sont répertoriés et valorisés	Nombre de géosites identifiés	décompte	Analyse documentaire	0	4
			Nombre de géosites valorisés	décompte	cartographie	0	4

# Discussion : cadre de mesure de résultat

## Programme - MFFGPE

Objectifs	Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Mode de calcul	Méthode de collecte	2018	2020	2021	2022
Renforcer l'intégration du genre dans les politiques publiques	Les politiques publiques sont sensibles au genre.	Promotion de l'Équité et l'Égalité du genre	Proportion de ministères disposant de mécanismes de prise en compte du genre	Nombre de ministères disposant de mécanismes fonctionnels/nombre total de ministères*100	Données de routine	71,4%	100 %	100%	100%
			Nombre d'audits genre réalisés	Décompte	Données de routine	01	02	02	02
			Existence d'un système national de gestion des informations sur les VBG/MGF	Décompte	Données de routine	00	01		
			Nombre de victimes/survivants de VBG et pratiques néfastes pris en charge	Décompte	Données de routine	315	400	500	600
			Nombre de mécanismes de suivi post déclaration d'abandon de la pratique de l'excision mis en place et fonctionnels	Décompte	Données de routine	0	5	10	15

# Discussion : cadre de mesure de résultat

## Programme - MEN

Code programme	OBJECTIF_GENERAL	OBJECTIF_SPECIFIQUE	RESULTAT	Indicateur de résultat	Situation de base (2018)	Projection (2019)	Valeur Cible (2020)	Valeur Cible (2021)	Valeur Cible (2022)
P 2053	Assurer la prise en charge globale du jeune enfant sénégalais de 3 à 5 ans	Assurer à tous les enfants de cinq ans une éducation préscolaire d'un an	Accès et rétention dans les structures de l'éducation préscolaire accrus.	Taux brut de préscolarisation global	17,80%	27,37%	30,75%	34,13%	37,51%
P 2053	Assurer la prise en charge globale du jeune enfant sénégalais de 3 à 5 ans	Assurer à tous les enfants de cinq ans une éducation préscolaire d'un an	Les disparités d'accès d'origines diverses au niveau du préscolaire sont réduites.	Part du communautaire dans les effectifs du <u>préscolaire</u>	13,29%	24,10%	25,50%	27,00%	28,40%
P 2053	Assurer la prise en charge globale du jeune enfant sénégalais de 3 à 5 ans	Elever la qualité de la prise en charge des enfants dans les structures préscolaires.	Les personnels <u>d'éducation du préscolaire</u> ont des compétences professionnelles renforcées.	% d'enseignants qualifiés et outillés	37,8%	54,1%	62,7%	71,4%	80,0%
P 2053	Assurer la prise en charge globale du jeune enfant sénégalais de 3 à 5 ans	Elever la qualité de la prise en charge des enfants dans les structures préscolaires.	L'environnement <u>d'éducation préscolaire</u> est propice à l'épanouissement et à la réussite des enfants âgés de 3 à 5 ans	% de structures <u>préscolaires disposant</u> de conditions propices	54%	64%	70%	75%	80%
P 2053	Assurer la prise en charge globale du jeune enfant sénégalais de 3 à 5 ans	Promouvoir un pilotage et une coordination ouverts à la participation communautaire et au partenariat avec le secteur privé	Les compétences et les responsabilités dévolues à la collectivité territoriale compétente, aux services déconcentrés ainsi qu'aux communautés et, acteurs privés sont assumées de manière efficace.	% de Comités de Gestion d'Ecole (CGE) fonctionnels	88%	94%	96%	97%	100%

# Discussion : cadre de mesure de résultat

## Programme - MEFPA

Objectifs spécifiques	Actions	Résultats	Indicateurs	Situation de référence 2018	valeurs cibles 2019	Valeurs cibles 2020	Valeurs cibles 2021	Valeurs cibles 2022	
Élargir équitablement l'accès à la formation professionnelle et technique initiale et continue		Capacités d'accueil dans la FPT accrues	Pourcentage des sortants du cycle fondamental inscrits dans la formation professionnelle	1,3%	1,8%	2,2%	2,6%	3,0%	
			Pourcentage des sortants du cycle fondamental inscrits dans l'Enseignement technique	1,5%	1,9%	2,3%	2,6%	3,0%	
	Offre mieux adaptée à la diversité de la demande et aux objectifs d'employabilité des jeunes et des travailleurs, développée			Nombre de travailleurs des entreprises et organisations professionnelle bénéficiant de formation continue	19 305	53 397	68 931	84 466	100 000
				Nombre de personnes bénéficiaires de financement de formation (3FPT)	19 344	25 000	36 000	40 000	45 000
				% d'apprenant enrôlés dans le cadre du PF2E	650	1 000	4 000	4 500	5 000
				Nombre de personnes formés (ONFP)	8 957	12 000	15 000	20 000	25 000
				% de bénéficiaires ayant obtenu un titre de qualification	15%	20%	22%	24%	25%
	Egalité de chances d'accès à la formation professionnelle et technique pour tous, réalisée	% de filles inscrites dans les filières techniques et industrielles	16,2%	18%	20%	22%	53,00%		

# Discussion : cadre de mesure de résultat

## Programme - MAER

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Mode de calcul	Méthode de collecte	Référence 2017	Cibles 2019
OS2 : Développer des filières intégrées compétitives à haute valeur ajoutée	Les filières agricoles prioritaires sont développées	Développement des autres filières	Finalisation et utilisation de la plateforme électronique	Information	Dossier administratif	55,793% des intrants notifiées aux commissions de vente	50% des intrants sont distribués aux producteurs (utilisateurs)
			Quantité d'engrais subventionnés mis en place par l'état (Tonnes)	Décompte	Exploitation des PV	96 370	Au plus 95 000
			Quantité d'engrais subventionnés cédés aux producteurs (Tonnes)	Décompte	Exploitation des PV	72 510	Au plus 86 820
			Volume de la production globale céréalière (Tonnes)	Superficie x rendement moyen	Statistiques agricoles	2 516 466	Au moins 2 500 000
			Taux de Couverture des besoins Céréaliers (%)	Disponibilité en céréale/besoin		63,18	75
			Nombre de producteurs codifiés via la plateforme e-semences/ e-subvention	Décompte	Exploitation des PV et base de données	798 000	
		Augmentation de la production de Riz	Volume de la production de riz irriguée	Superficie x rendement moyen	Statistiques agricoles	470 920	850 000
			Volume de la production de riz pluvial	Superficie x rendement moyen	Statistiques agricoles	540 348	535 000
			Taux de Couverture des besoins du riz par la production locale	Disponibilité en riz/besoin		40,69	100

# Module 5

## Mécanismes de suivi et d'évaluation

# Mécanismes d'évaluation

## Définition

L'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.

Le but est de déterminer **la pertinence** et **l'efficacité** (degré d'accomplissement des objectifs), **l'efficience** en matière de gestion, **l'impact** et la **durabilité (OCDE)**.

# TYPES D'ÉVALUATION

- L'évaluation ex-ante ou a priori (état des lieux de base) et précisera la situation de référence.
- L'évaluation périodique interne (par exemple annuelle) des résultats obtenus par rapport aux valeurs cibles des indicateurs pour la période considérée.
- L'évaluation externe à mi-parcours.
- Une évaluation externe finale permettra d'interroger le niveau d'atteinte des résultats escomptés de la stratégie et son impact sur les principaux bénéficiaires

# L'évaluation et le cycle du programme/projet

## Le "moment" d'une évaluation

**Les moments de la vie d'un projet, d'un programme ou d'une politique**

Identification

Préparation

Démarrage

Réalisation (Phase 1)

Réalisation (Phase 2)

....

Fin du projet

Poursuite des effets



Etudes de faisabilité (évaluation ex-ante)

Evaluation en cours

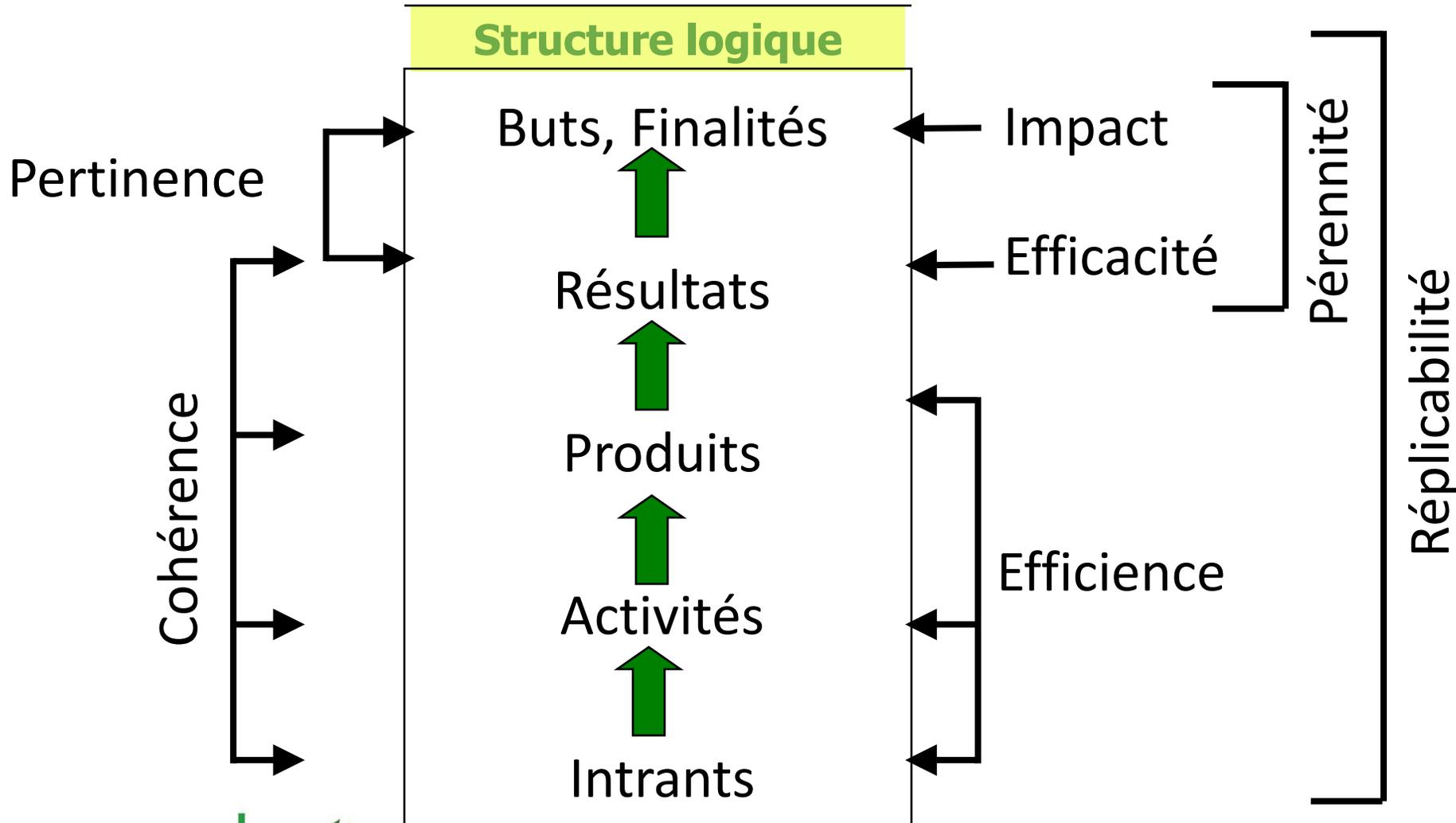
Evaluation à mi-parcours

Evaluation finale

Evaluation retrospective

**Les moments de l'évaluation**

# Les critères d'évaluation



# Axe d'évaluation : efficacité

## Au niveau des produits:

Quel est le degré de réalisation des biens et services offerts par le programme

## Sous-questions:

Qu'est-ce qui était prévu?

Qu'est-ce qui a été réalisé?

Y a-t-il des résultats imprévus?

# Axe d'évaluation : efficacité

2) Au niveau des effets:

Quels sont les changements réels de développement que l'on peut observer et mesurer en lien avec chacun des axes stratégiques de la politique?

Y-a-t'il des résultats imprévus (positifs ou négatifs)?

# Axe d'évaluation : Efficience

- Efficience: Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe) (OCDE).
- L'évaluation de l'efficience porte sur l'évaluation des moyens utilisés pour mettre en œuvre les programmes conjoints en termes de quantité et de qualité.
- Les ressources (humaines, matérielles et financières, etc.) ont-elles permis de produire les résultats à moindre coût?
- Les moyens utilisés pour mettre en œuvre la politique nationale ou le programme étaient-ils suffisants (en termes de quantité) et de qualité?

# Axe d'évaluation: pertinence

## Questions d'évaluation:

Dans quelle mesure les résultats des programmes sont-ils:

- En lien avec les engagements nationaux?
- En lien avec les engagements des partenaires?
- En lien avec les besoins de la clientèle cible?
- En lien avec l'évolution du contexte?

# Axe d'évaluation : (durabilité – pérennité)

## Questions d'évaluation:

- Dans quelle mesure les résultats atteints vont-ils être maintenus au-delà de la réalisation du projet, du programme ou de la politique?
- Quelles conditions sont requises pour assurer la viabilité des résultats?
- Dans quelle mesure les parties prenantes se sont-elles approprié les résultats du programme? Et sont-ils en mesure de répliquer l'expérience?

# Axe d'évaluation: gestion des risques

- Mesure selon laquelle les risques ont été pris en compte, ont été suivis tout au long de la mise en œuvre.
- Mesure selon laquelle des stratégies de mitigation des risques ont été identifiées au départ et appliquées.

# Bâtir le cadre d'évaluation

Axes d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte de données
<b>Axe EFFICACITÉ</b>	Liens avec les engagements Nationaux et internat			
<b>Axe EFFICIENCE</b>	réalisation biens et services du programme			
<b>Axe PERTINENCE</b>	Ressources/Résultats/Moindre cout			
<b>Axe DURABILITÉ</b>	Maintien au-delà mise en œuvre du PNDE des résultats atteints			
<b>Axe GESTION DES RISQUES</b>	Suivi des risques et application des stratégies de mitigation risques identifiées au départ			

# Rapport axé sur le résultat

Produits	Indicateurs	Résultats de la période	Note explicative des écarts

# Conditions essentielles

- Ressources Humaines
- Equipement informatique
- Cadres de concertation

*Questionnements ?*

*Discussions*

*Évaluation de la  
formation*



Analyse  
Stratégie  
Activités  
Programme  
Données GAR  
Impact  
Extrants  
Planification  
Développement  
Efficacité  
Objectifs globaux  
Objectifs spécifiques  
Cadre logique  
Evaluation  
Finalités  
Intrants  
Moyens  
Causes  
Collecte  
Performance  
Planification  
Suivi

# Merci pour votre aimable attention !

