

**La gestion axée sur la Performance et les  
Résultats appliquée à la gestion des  
Finances Publiques:**

*Préparation et Mise en place du Budget  
axée sur la performance et les résultats*

*Joël Darius Eloge ZODJIHOUE*

Depuis plusieurs années, les gouvernements s'emploient à changer leur approche de gestion budgétaire et à réformer leur cadre de gestion publique pour l'orienter vers les résultats et la recherche de l'efficacité. Cette situation résulte d'une part par des facteurs liés à la préparation du budget et d'autre part par ceux liés à son exécution.

Bien que le système de budgétisation traditionnel soit concentrées sur les intrants (ce qu'elles dépensent), les activités (ce qu'elles font) et les extrants (ce qu'elles produisent) il parait insuffisant pour répondre aux demandes des contribuables qui veulent savoir à quoi sert l'argent de leur impôts.

Face à cette situation, les gouvernements élargissent leur vision traditionnelle des pratiques de gestion, pour se concentrer sur la gestion axée sur la performance et les résultats.

# Le système budgétaire traditionnel

## *Préparation du budget*

Le ministère chargé des finances, par une lettre circulaire fixe le plafond des dépenses pour l'année suivante et le notifie au ministères dépensiers.

Les ministères dépensiers à leur tour font leurs propositions budgétaires par nature de dépenses en reconduisant de façon tacite leur budget annuel de l'exercice précédent.

# Le système budgétaire traditionnel

## *Préparation du budget*

Aussi remarque t-on que les ressources sont souvent sur-estimées, soit en terme de ressources financières disponibles ou mobilisables, soit en terme de capacités technique. On se préoccupe trop peu souvent du niveau réel des recettes à atteindre au cours de l'année budgétaire.

Par ailleurs, le processus de préparation du budget est rarement désagrégé au niveau régional et encore moins dans les zones urbaines et rurales. Ce manque de désagrégation budgétaire reflète le caractère centralisé de la planification qui rend difficile le ciblage des actions publiques sur les régions et les zones défavorisées.

# Le système budgétaire traditionnel

## *Préparation du budget*

Les propositions des ministères dépen­siers sont étudiés par le ministère des finances qui essaie, dans le cadre des arbitrages et des conférences budgétaires, de raisonner les ministères dépen­siers, en réduisant de façon consensuel les dépenses envisagées et en les invitants à attribuer les moyens accordés à eux aux activités prioritaires de leur secteur.

## Le système budgétaire traditionnel *d'exécution du budget*

Dans le cadre de l'exécution, le système traditionnel du budget manque de transparence dans le cas où il exclut toute indication sur la justification des dépenses envisagées et ne se préoccupe guère de l'efficacité des actions. Il arrive que les budgets de certaines administrations soient réduits aux profits d'autres secteurs sans que les ministères concernés soient associés.

Une procédure de décaissement très complexe qui ne favorise pas la mise en exécution à temps des actions programmées.

# Le système budgétaire traditionnel

## *d'exécution du budget*

La conséquence de cette situation conduit à :

1. une mauvaise allocation des ressources ce qui fait que les dépenses publiques ne sont toujours pas orientées vers les secteurs prioritaires ;
2. une mauvaise planification des actions résultant de la méconnaissance à priori des disponibilités budgétaires ;
3. non exigence de résultats devant permettre une mesure de la performance des acteurs de l'exécution du budget.

# Le système budgétaire traditionnel

## *d'exécution du budget*

Pour surmonter cette situation et répondre aux exigences des contribuables, les gouvernements choisissent de faire passer le budget de l'État d'un modèle uniquement structuré par nature de moyens et contrôlé par la régularité au regard de la réglementation, à un modèle également structuré par les objectifs des politiques et contrôlé par les résultats. Il s'agit d'une approche de gestion axée sur les résultats.

?

# La gestion axée sur la performance et les résultats

La gestion axée sur la performance et les résultats est une approche de gestion qui consiste à accorder la priorité aux résultats en mettant ce principe en pratique dans tous les aspects de la gestion.

C'est également une approche de gestion qui aide un gouvernement ou un ministère à :

1. Clarifier les priorités de politique et concentrer les dépenses publiques en conséquence ;

# La gestion axée sur la performance et les résultats

2. Faire le suivi et l'évaluation de leur efficacité et de leur efficience à obtenir des produits et atteindre ses résultats généralement mesurés en termes d'indicateurs de résultats et d'impacts sur les groupes cibles ;
3. Accroître la transparence et l'imputabilité des gestionnaires envers les citoyens ;
4. Ajuster les politiques, les programmes et les systèmes internes de gestion en fonction des résultats obtenus.

# La gestion axée sur la performance et les résultats

Cette approche est conçue pour aider à établir et communiquer les priorités, formuler des programmes et les budgets s'y rattachant, allouer des ressources, motiver les agents, améliorer les services, faciliter l'échange d'information entre les bénéficiaire finaux et le gouvernement et, enfin augmenter la transparence et l'imputabilité de la gestion publique.

# La gestion axée sur la performance et les résultats

La GAPR est une approche de gestion qui incorpore des dimensions **techniques** et **institutionnelles** inter-réliées.

Elle fait partie d'un cadre structuré d'analyse pour le suivi et l'évaluation de programmes publics et utilise un ensemble d'outils de planification stratégique et opérationnelle, de suivi et d'évaluation, elle constitue également une approche de développement institutionnel, et lorsqu'elle est appliquée au secteur public, elle s'inscrit dans le processus politique.

# La gestion axée sur la performance les résultats

Sur le plan Institutionnel,

Le plan institutionnel prend en compte l'ensemble de l'arsenal juridiques, réglementaires et organisationnels à mettre en place pour une mise en œuvre de l'approche de gestion axée sur la performance et les résultats.

# La gestion axée sur la performance les résultats

Sur le plan technique, nous allons aborder:

- la **conception du budget programme;**
- le **cadre conceptuel** utilisé par l'approche de GAPR.

# La gestion axée sur la performance les résultats

Qu'est ce qu'un:

- Budget;
- Programme;
- Budget Programme?

# La gestion axée sur la performance les résultats

**Le Budget :** Acte par lequel sont planifiées et autorisées les recettes et les dépenses annuelles de l'État.

Il est un outil servant à la planification et au contrôle organisationnels

# La gestion axée sur la performance les résultats

**Un Programme** : Regroupement de crédits ou de projets destinés à mettre en oeuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'une même organisation et auquel sont associés des objectifs précis ainsi que des cibles et coordonnées dans le temps et dans l'espace.

# La gestion axée sur la performance les résultats

**Budget-Programme ( Budget axé sur les Résultats aussi Budget de Performance) : Budget qui lie les dépenses à l'atteinte de certains résultats plutôt qu'à l'achat d'intrants (en opposition au budget par nature des dépenses).**

# Conception du budget programme

1. examen de la mission du ministère;
2. détermination des objectifs sectoriels des ministères;
3. élaboration d'une stratégie pour atteindre les objectifs sectoriels retenus ;
4. analyse de la contribution des actions actuelles des ministères aux objectifs sectoriels retenus ;

# Conception du budget programme

5. révision des actions projets et programmes actuels et leur priorisation en vue d'atteindre les objectifs sectoriels retenus ;
6. planification détaillée des actions, des projets et des programmes ;
7. choix des indicateurs pour suivre et évaluer les actions menées et voir dans quelle mesure les objectifs sectoriels retenus sont atteints.

# Examen de la mission du ministère

La mission d'un ministère sectoriel donnée doit s'inscrire dans les objectifs de développement du gouvernement et ceux des axes stratégiques du Programmes d'Action du Gouvernement et de la Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté. Elle précise le champ d'intervention du ministère dans un secteur donné.

# Détermination des objectifs sectoriels

Les objectifs sectoriels représentent une sous partie des objectifs de développement et des objectifs des axes stratégiques dans le domaine d'intervention du ministère.

Ils sont libellés en termes de résultats et d'impacts et se traduisent par un certain nombre de cible à des horizons temporels donnés.

# Élaboration d'une stratégie pour atteindre les objectifs sectoriels retenus

La démarche stratégique consiste à :

- analyser les problèmes et les obstacles à l'amélioration de la situation d'un secteur selon une approche descendante;
- Transformer les effets négatifs en effets positifs
- Combiner les activités et établir des priorités en fonction des normes minimales de qualité, des coûts logiques de planification des interventions par objectifs.

# Analyse et priorisation des projets et activités

- analyser la contribution des projets;
- analyser des activités actuels par rapport aux objectifs sectoriels retenus

# Planification des projets et activités

Pour que les programmes et les projets soient opérationnels, il faut :

1. planifier de manière détaillée les actions de chaque projet;
2. déterminer les extrants attendus et évaluer les niveaux d'effort et les équipements nécessaires à la réalisation des activités, des projets et des programmes prioritaires ;
3. Estimer les coûts par action des programmes et des projets prioritaires du ministère.

# Planification des projets et activités

(planifier de manière détaillée les actions de chaque projet)

- définir toutes les tâches à réaliser pour atteindre les objectifs de l'activité ;
- définir la séquence des tâches (calendrier des tâches échelonnées dans le temps).

# Planification des projets et activités

(détermination les extrants attendus )

Pour chaque activité retenue, il faut :

- déterminer les catégories de ressources humaines à impliquer ;
- estimer le niveau d'effort de chaque catégorie de ressources humaines ;
- Evaluer le type et la quantité de ressources matérielles nécessaires.

# Planification des projets et activités

(estimation de coût par activités )

Pour chaque activité retenue, il s'agit de déterminer le coût des ressources humaines, matérielles nécessaires à la réalisation des activités

# Choix des indicateurs pour suivre et évaluer les actions

Pour suivre et évaluer les actions il faut des indicateurs qui doivent être :

- des indicateurs clés
- des indicateurs simples;
- pertinents
- objectivement vérifiables en terme de résultats d'activités et de moyens ;

## Programmes

Indicateurs  
d'intrants

Indicateurs  
d'activités

Indicateurs  
d'extrants

## Résultats

Indicateurs  
de résultats

Indicateurs  
d'impacts

**Contexte (facteurs exogènes)**

# La gestion axée sur la performance les résultats

## La chaîne d'impacts

la chaîne d'impacts distingue plusieurs niveaux de suivi-évaluation ainsi que leurs relations causales.

1. Pour qu'un programme donné puisse avoir un impact sur un objectif de développement et un groupe cible donnés, le point de départ est de mettre en place les intrants adéquats ;
2. ensuite au fur et à mesure de la mise en œuvre du programme, les activités doivent être suivies par le gestionnaire du programme. Les résultats directs du programme sont des extrants c'est à dire de biens et services rendus disponibles aux groupes cibles ;

# La gestion axée sur les résultats

3. Ces extrants sont supposés se traduire en résultats pour les groupes cibles du programme. Ces résultats sont souvent mesurés en terme d'accès et/ou d'utilisation par le groupe cible des bien et services produits.
4. Finalement à moyen et à long terme, une fois que tous les effets direct et indirects ont eu lieu, on peut s'attendre à ce que le programme ait un impact en termes de contribution à l'atteinte des objectifs de développement plus globaux au niveau du pays.

# La gestion axée sur les résultats

A fur et à mesure que l'on se déplace vers la droite le long de la chaîne d'impact, le contexte social, économique, environnemental et politique national comme international (contexte ou facteurs exogènes) a de plus en plus d'influence sur les indicateurs de résultats. Cela se traduit par une augmentation du nombre de flèche au fur et à mesure que l'on se déplace de la gauche vers la droite. De plus, les indicateurs de résultats et d'impact peuvent être influencés par une combinaison de politiques macro-économique, sectorielles, et de programmes. C'est ce qu'on appelle les facteurs endogènes.

# Conclusion

Le passage du budget de moyen au budget programme est un exercice difficile qui requiert beaucoup d'efforts, d'engagement, de persévérance et de patience.

Tous les intervenants directs dans l'élaboration, l'exécution et le suivi du budget programme doivent recevoir une formation appropriée.

# Conclusion

La mise en place d'un système de suivi et d'évaluation du budget programme est indispensable pour la crédibilité de l'exercice parce que ce sont les résultats du suivi et de l'évaluation qui permettent de s'assurer que l'on est sur la bonne voie et d'apporter des corrections nécessaires au besoin.

Pour les responsables, le budget programme est un instrument qui peut leur permettre de mieux suivre les activités menées sous leur responsabilité et le rendement de leurs collaborateurs.

**Merci de votre attention**  
**Fin**