

Table des matières

Remerciements.....	3
Introduction.....	5
1) Mandat de stage.....	5
2) Déroulement du stage.....	5-6
3) Concept et principes de la bonne gouvernance.....	6-8
4) Programme de gouvernance de Madagascar.....	8
4.1 Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP).....	8-9
4.2 Projet de gouvernance et de développement institutionnel (PGDI).....	10
5) L'élaboration du PTA.....	11
5.1 Présentation du canevas du Plan de travail annuel (PTA).....	11-12
5.2 La compilation du PTA.....	12-13
6) Proposition d'un Plan de travail annuel selon les critères de la Banque mondiale..	14-16
7) Principes et concepts de la gestion par résultats.....	16-18
8) Suivi et évaluation.....	18
9) Recommandations.....	19-20
10) Leçons apprises durant le stage.....	21
Conclusion.....	22
Bibliographie.....	23-24
Annexe 1 : Suivi des activités du PTA 2005.....	25-31
Annexe 2 : Exemple du PTA 2006.....	32-34

300 769 21 i
BIBLIOTHÈQUE
NATIONALE
MADAGASCAR

Remerciements

Je tiens à remercier l'équipe du Bureau national du projet (BNP), responsable de la coordination du projet de gouvernance et de développement institutionnel (PGDI), qui m'a accueillie et m'a prodigué tout le support nécessaire à l'accomplissement de ce stage de formation.

Je voudrais également remercier l'équipe de la direction de coopération internationale de l'ENAP qui, tout au long du stage, m'a conseillée pour m'aider à mener à bien et atteindre les objectifs de ce mandat.

Introduction

Depuis quelques années, efficacité et performance sont les mots d'ordre au sein des administrations publiques. En effet, garantir des services de qualité aux citoyens est une préoccupation dans nos sociétés actuelles. C'est pourquoi la bonne gouvernance, la gestion par résultats, le suivi et l'évaluation des programmes et projets sont des concepts récurrents. Non seulement sont-ils mis de l'avant par les dirigeants des pays, mais aussi par différentes organisations internationales. Parmi ces organisations, nous retrouvons le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale et l'Agence canadienne pour le développement international (ACDI), pour ne citer que celles-là. Ces dernières interviennent en tant bailleur de fonds dans différents pays en voie de développement pour les aider dans les réformes qu'ils entreprennent pour répondre aux besoins de leur population. Par conséquent, ces organisations travaillent de concert avec les administrations publiques des pays à l'intérieur desquels elles oeuvrent pour atteindre un même objectif : assurer des services de qualité aux populations¹.

Dans le but d'atteindre cet objectif, plusieurs réformes d'envergure ont été entreprises et continuent d'avoir lieu dans ces pays. Il est question d'un renforcement de l'administration publique pour rendre cette dernière plus efficace et performante, afin de répondre aux besoins des populations. Madagascar peut être cité comme exemple. En effet, l'État malgache déploie des efforts considérables pour la mise en place de pratiques de bonne gouvernance pour réduire la pauvreté et garantir des services de qualité à la population malgache.

C'est pourquoi Madagascar a été choisi comme lieu de stage. En effet, il apparaît comme le pays par excellence pour mettre en pratique les connaissances sur la bonne gouvernance acquises pendant la formation à la maîtrise en administration internationale.

Le présent rapport de stage présentera, dans un premier temps, le déroulement du stage. Dans un deuxième temps, il sera question du programme de bonne gouvernance de

¹ Commission économique pour l'Afrique (2005). *L'Afrique sur la voie de la bonne gouvernance. Synthèse du rapport sur la gouvernance en Afrique de 2005, établie à l'occasion du quatrième Forum pour le développement de l'Afrique*. p. 13-19.

Madagascar. Des notions de la gestion par résultats, du suivi-évaluation du Projet de gouvernance et de développement institutionnel (PGDI) seront aussi abordées. Toutefois, l'accent sera mis sur l'élaboration proprement dite du *Plan de travail annuel* (PTA 2006) du PGDI.

1) Mandat de stage

Le stage de formation, qui s'est déroulé à Madagascar de septembre 2006 à janvier 2007, a porté sur la mise en oeuvre du *Document de stratégie de réduction de la pauvreté* (DSRP). Plus précisément, le mandat consistait à l'élaboration du plan de travail annuel (PTA) qui devait être remis à la Banque mondiale pour approbation avant sa mise en oeuvre. Alors, j'ai été amenée à travailler collaboration avec les 27 ministères et organismes (entités) assujettis à la réforme du *Projet de gouvernance et de développement institutionnel* (PGDI).

Le PGDI a été mis en place à la suite de l'accord sur le DSRP pour coordonner, faciliter et assurer le suivi-évaluation des réformes à entreprendre dans les ministères et institutions clés de l'administration publique malgache.

2) Déroulement du stage

Le stage s'est déroulé au Bureau national du projet (BNP) du PGDI, où sont coordonnées toutes les activités du PGDI.

Le BNP, qui est imputable devant la Banque mondiale, principal bailleur de fonds du projet, doit, à chaque année, soumettre à cette dernière et au gouvernement malgache un PTA de ses ministères et organismes concernés afin que soit approuvé le financement des activités proposées. Il doit également présenter des rapports trimestriels d'avancement du PTA.

Dans un souci d'uniformiser le contenu du PTA, le BNP fait parvenir, à chaque année, un canevas de ce PTA aux ministères et institutions concernés, qui doivent le compléter et le lui retourner. En tant que membre du BNP, et plus particulièrement de l'équipe de la direction de la programmation, du suivi et de l'évaluation, j'ai principalement travaillé à :

- l'élaboration du PTA de 2006;

- au suivi des activités du PTA de l'année précédent.

Par ailleurs, pour l'élaboration du PTA, j'ai procédé à la compilation des différents PTA des ministères et organismes (27) en un document final, qui a été remis à la Banque mondiale, qui vérifie et valide le document. Celui-ci devient alors la feuille de route des ministères et institutions qui ont fourni les informations de départ.

Toutefois, avant d'entrer dans le vif du sujet, il s'avère important de s'entendre sur le concept de « bonne gouvernance ».

3) Concept et principes de la bonne gouvernance

Avant de définir la bonne gouvernance, tentons de voir en quoi consiste la gouvernance. Pour l'auteur Pierre Calame², *gouvernance* est un mot d'ancien français utilisé par Charles d'Orléans, au XVe siècle, et qui décrit la conduite, l'art de gouverner. Il tire son origine de *gubernare*, qui signifie en latin aussi bien le pilotage d'un navire, — d'où son dérivé, *gouvernail*, — que la conduite des affaires publiques. La gouvernance se réfère au processus par lequel des éléments divers exercent le pouvoir et l'autorité. D'autres auteurs s'entendent pour dire que la gouvernance publique est le processus d'exercice de l'autorité au nom des citoyens. Elle inclut le processus de sélection et de remplacement des responsables ainsi que le processus de formulation, de mise en œuvre et de suivi des politiques publiques.

La gouvernance englobe les principes dits de *bonne gouvernance*, c'est-à-dire les exigences élémentaires de la démocratie que sont l'accès à l'information et le devoir des gouvernants de rendre compte afin que les citoyens aient prise sur les décisions qui les concernent directement ou qui se rapprochent de leur vie quotidienne.

Une bonne gouvernance est définie aussi bien par la qualité du processus que par les résultats obtenus. La bonne gouvernance requiert des institutions publiques saines ce qui

² Pierre Calame. *Pour une révolution de la gouvernance*. Éditions Charles Léopold Mayer. Descartes & Cie. 2003. 325 p.

conduit à l'amélioration de la mise en œuvre des bonnes politiques à travers la réduction des lourdeurs administratives, des décisions imprévisibles et des jugements arbitraires. Elle favorise la croissance économique, dans le sens où elle assure au monde des affaires et à tous les usagers une prestation de services publics fiables, à des prix compétitifs. La gouvernance traite tous les citoyens de manière égale et permet à ces derniers de demander des comptes au gouvernement.

Avec les années, la bonne gouvernance est devenue un thème de travail des institutions d'aide au développement, le point de passage obligé d'un pays qui sollicite des crédits d'ajustement structurel. Voici quelques définitions institutionnelles du concept de bonne gouvernance :

➤ *Le FMI*

Selon le FMI, la bonne gouvernance, c'est : « garantir l'État de droit, améliorer l'efficacité et la redevabilité du secteur public et éradiquer la corruption ».

➤ *La Banque mondiale*

Pour cette dernière, la gouvernance comprend les traditions et les institutions par lesquelles l'autorité d'un pays est exercée pour le bien commun. Cela inclut :

- Le processus par lequel ceux à qui on attribue l'autorité sont choisis, suivis et remplacés;
- La capacité du gouvernement de gérer efficacement les ressources et de mettre en œuvre une politique adéquate;
- Le respect des citoyens et de l'État pour les institutions qui gouvernent les interactions économiques et sociales.

➤ *L'Agence canadienne pour le développement international (ACDI)*

Selon l'ACDI, la gouvernance, c'est « la manière par laquelle le pouvoir est exercé par les autorités dans la gestion des ressources sociales, économiques et humaines d'un pays. La bonne gouvernance est ainsi l'exercice du pouvoir aux différents niveaux d'autorité de manière efficace, honnête, équitable, transparente et redevable ».

Comme nous avons pu le voir, tout comme pour la gouvernance, il existe plusieurs définitions de la bonne gouvernance, définitions qui varient selon les valeurs, les principes et les priorités des organisations et institutions. À Madagascar, la définition retenue est la suivante : la bonne gouvernance est une gouvernance qui se doit de respecter les huit principes suivants : efficacité, responsabilité, réglementation, adaptation, participation, impartialité, transparence et pérennisation à ce qui a trait à la mise en œuvre des décisions qui sont prises.

4) Programme de gouvernance de Madagascar

Dans cette section, il sera question du *Document de stratégie de réduction de la pauvreté* (DSRP) et du *Programme de gouvernance et de développement institutionnel* (PGDI).

4.1 DSRP³

À la suite d'une comparaison internationale, Madagascar s'est retrouvé parmi les pays les plus pauvres. En effet, avec un taux de pauvreté évalué à 69,6% en 2001, le pays occupe la 139^e place au classement mondial. Cette situation a amené le gouvernement malgache à procéder à des réformes macroéconomiques afin d'éradiquer cette pauvreté. Pour ce faire, le gouvernement a adhéré au programme de réduction de la pauvreté proposé par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI) et a élaboré un DSRP afin de bénéficier d'une réduction de sa dette.

Le DSRP⁴ a été élaboré suivant une approche participative qui a impliqué toutes les composantes de la population malgache. Il s'agit d'un document qui prend en considération le contexte global : ainsi, on y retrouve une description et une analyse de la pauvreté, des stratégies de lutte contre celle-ci, des programmes et des actions à mettre en œuvre, des coûts et du financement de ces programmes et, finalement, des méthodes de

³ Commission économique pour l'Afrique (2003). Troisième réunion du Groupe africain de réflexion sur le Document de stratégie de Analyse du document stratégique de réduction de la pauvreté de Madagascar. Éthiopie. 46 p.

⁴ *Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP)*, République de Madagascar, juillet 2003, 146 p.

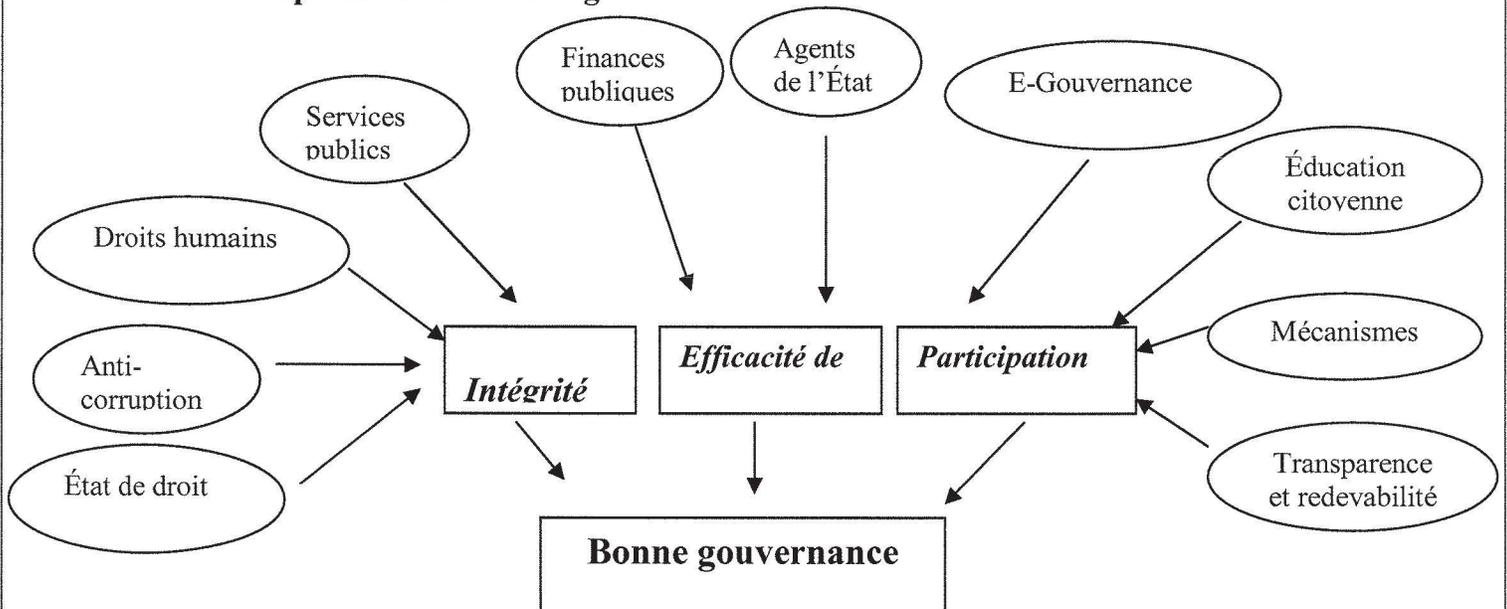
suivi et d'évaluation de la stratégie. Le DSRP vise, en une dizaine d'années, à réduire de moitié le taux de pauvreté, en suscitant un développement rapide et durable basé sur les axes stratégiques suivants :

- Restaurer un état de droit et une société bien gouvernée;
- Susciter et promouvoir une croissance économique à base sociale très élargie;
- Susciter et promouvoir des systèmes de sécurisation humaine et matérielle de protection sociale élargie.

Ce document identifie les priorités comme étant la bonne gouvernance, le développement des infrastructures, la santé, l'éducation et l'appui au secteur privé. C'est dans le volet de la bonne gouvernance qu'intervient le projet de gouvernance et de développement institutionnel (PGDI).

Pour l'État malgache, une bonne gouvernance est une gouvernance qui se doit de respecter les huit principes, cités ci-dessus, notamment l'efficacité, la responsabilité, la transparence et qui se retrouvent dans le graphique suivant :

Les composantes de la bonne gouvernance



4.2 Le PGDI

Dans le souci d'atteindre les objectifs du DSRP, le Projet de gouvernance et de développement institutionnel (PGDI) a été mis sur pied et placé sous la direction d'un coordonnateur général du BNP. Le BNP travaille en étroite collaboration avec l'administration publique et les entités malgaches impliquées dans les réformes entreprises. Le PGDI⁵ qui a une durée de 5 ans (2004-2009) poursuit les objectifs suivants :

- Rationaliser et moderniser la gestion du budget et des dépenses publiques;
- Améliorer la transparence et la responsabilisation dans les opérations du gouvernement;
- Définir la stratégie du gouvernement dans les domaines de la décentralisation et de la réforme judiciaire;
- Renforcer la capacité des institutions publiques à aborder le processus de changement complexe.

Plus concrètement, il s'agit :

- D'assainir les politiques et les finances publiques (transparence des systèmes financier et budgétaire, meilleure coordination des différents processus de planification et de budgétisation et exécution budgétaire, etc.);
- De s'approprier les concepts, principes du budget programme et de les appliquer;
- D'assurer l'efficacité des services publics (meilleurs coûts, amélioration dans le traitement des dossiers, aucun dossier en instance, etc.);
- D'assurer le recrutement et la formation d'agents compétents et professionnels sont également mis de l'avant.

Le but ultime est de compter sur des citoyens satisfaits des services de l'administration publique.

⁵ Office Régional d'Afrique (AFTPR). *Madagascar. Gouvernance & Projet de développement institutionnel. Document d'évaluation de projet.* (2003). p. 2.



5) L'élaboration du PTA

Le plan de travail annuel est un plan d'activités visant à atteindre un ensemble spécifique de résultats au cours d'une année. Il doit fournir des informations sur le *qui fera quoi*, le *pourquoi*, le *quand*, le *comment* et avec quel *budget*. Dans un souci d'avoir un plan de travail annuel uniforme et complet, le BNP a pris l'initiative d'élaborer un canevas du PTA, canevas qui a été envoyé à toutes les entités concernées du PGDI. Ces dernières avaient alors un mois pour le compléter et le faire parvenir au BNP, qui en faisait la compilation en un document final. Dans cette section du rapport, l'accent sera mis sur le contenu du canevas ainsi que sur les travaux ayant entouré l'élaboration du PTA final.

Auparavant, il s'avère important de mentionner que ce canevas, qui a eu l'aval des gestionnaires, avait été exposé aux différents représentants des ministères et institutions de l'administration malgache lors d'une journée de formation portant sur la gestion par résultats ainsi que sur le suivi et l'évaluation.

5.1 Présentation du canevas du PTA

Le canevas est présenté sous forme d'un tableau comportant les activités à réaliser et les indicateurs de résultats, de performance et d'impact qui permettent d'en assurer le suivi et l'évaluation. Par ailleurs, les coûts en ariary (monnaie malgache) et en dollars américains et la durée de chacune des activités sont également inscrits dans le tableau, avec les observations s'y rapportant (voir annexe 1).

Ce canevas a été proposé aux entités, car chaque année, il devenait de plus en plus ardu pour le BNP de faire la compilation des informations des PTA, vu leur disparité, mais aussi parce que les entités ne parvenaient pas toujours à réaliser les activités qu'elles se fixaient. Elles devaient alors remettre les mêmes activités au PTA de l'année suivante.

C'est pour remédier à ces difficultés que les ministères, les institutions et le BNP se sont entendus sur un canevas de PTA. Il faut dire que cette décision a également été

influencée par l'entrée en force de la gestion par résultats mis de l'avant par les différents bailleurs de fonds, dont la Banque mondiale.

5.2 La compilation du PTA

La plupart des entités ont complété et envoyé leur PTA au BNP. Il ne restait plus qu'à compiler les différents PTA en un document final. Toutefois, la lecture des documents reçus a soulevé des points d'interrogation qui nécessitaient des rencontres de travail avec les représentants des ministères et institutions concernés. Ces rencontres devaient permettre à l'équipe de suivi et d'évaluation du BNP de clarifier certains points, notamment le choix des activités proposées dont la majorité étaient, aux yeux des membres de l'équipe, non réalistes et ne répondaient pas tout à fait aux objectifs du PGDI. Par conséquent, il fallait choisir d'autres activités ou prioriser certaines d'entre elles, mais surtout, déterminer les indicateurs pour le suivi. De plus, pour chaque activité, une clarification et un ajustement des coûts ont également été nécessaires.

Lors de ces rencontres, l'équipe de suivi et d'évaluation en a profité pour rappeler son mandat, qui est le suivant : *appuyer et collaborer avec les entités à l'élaboration d'un plan de travail 2006 contenant des activités réalistes, réalisables, ayant un fort impact sur la population et contribuant à l'atteinte des objectifs poursuivis par le PGDI et, par le fait même, par le DRSP.*

Bref, les activités des entités devaient garantir et fournir des services de qualité à la population malgache et, surtout, être à court et moyen termes.

Les différentes discussions ont amené l'équipe du BNP à s'entendre avec les représentants rencontrés pour que ces derniers choisissent trois ou quatre activités majeures du ministère répondant aux critères cités plus haut (réalistes, à court terme et ayant des répercussions positives sur les citoyens). Les coûts afférents à chacune des activités ont également été ajustés en conséquence.

Certains ministères et certaines institutions peuvent être cités comme entités ayant procédé à des modifications majeures du PTA. Ils ont notamment sélectionné le nombre d'activités suggérées, mais surtout les plus prioritaires. Il s'agit de :

- L'administration foncière, qui a choisi de mettre l'accent sur les activités suivantes :
 - L'aménagement des guichets uniques dans les autres régions;
 - La formation des agents préposés aux guichets uniques;
 - L'apurement des dossiers en instance.
- - Le ministère de l'intérieur et de la réforme administrative (MIRA), qui souhaite :
 - L'informatisation de la gestion administrative des étrangers;
 - La formation de cadres sur la gestion de projet et le management de l'administration publique.
- - La direction de la Brigade du trésor qui propose :
 - La connexion de la Brigade au Système intégré de gestion des finances publiques (SIGFP);
 - La formation des vérificateurs au SIGFP;
 - La conception et la réalisation du logiciel d'analyse des mouvements des comptes et formation des vérificateurs;
 - La formation des cadres de la Brigade du trésor aux normes d'audits internationaux.

Il apparaît important de mentionner que les échanges avec les entités ont porté, en grande partie, sur les notions d'indicateurs de performance et d'impact, mais aussi sur la gestion par résultats. Ce sont des concepts qui ne sont pas tout à fait intégrés dans les pratiques quotidiennes de tous les paliers de l'administration publique malgache. Cette situation s'explique par le fait que la formation qui avait été donnée aux gestionnaires sur ces concepts et notions ne s'est pas rendue jusqu'aux personnes responsables de l'élaboration du PTA. Une formation les concernant spécifiquement devait avoir lieu ultérieurement.

6) Proposition d'un Plan de travail annuel selon les critères de la Banque mondiale

Les rencontres avec les représentants des entités ont également amené l'équipe de programmation, suivi et d'évaluation à proposer une démarche plus simplifiée. Étant donné que le plan de travail devait être présenté à la Banque mondiale, il a été jugé pertinent de veiller également à ce que ce PTA répond aux exigences mises de l'avant par la Banque. La consultation de plusieurs volumes de référence a mené à la proposition d'un PTA comportant la plupart des éléments véhiculés par le bailleur, tout en veillant aux exigences du mandat du BNP.

Il s'agirait d'un calendrier de travail plus simplifié, ce qui permettrait aux entités de s'approprier plus facilement ce nouveau canevas et de le remplir adéquatement et sans difficulté. Ce dernier mettra l'accent sur les activités à prioriser, tout en tenant compte des moyens matériels et humains nécessaires, permettant ainsi un meilleur suivi des activités. Le calendrier sera présenté sous forme d'un tableau comprenant les dimensions suivantes :

- *Activités prévues* : ce sont les activités que les entités voudraient réaliser dans le courant de l'année. Le BNP devra leur suggérer de prioriser leurs activités. Ce point est important, car devant l'envergure des réformes à réaliser, les entités peuvent être portées à vouloir suggérer le plus d'activités possibles, ce qui risque de rendre le calendrier de travail irréaliste.
- *Les indicateurs de réalisation* : ces derniers font référence aux actions de mise en œuvre pour l'atteinte des résultats recherchés. Ils s'insèrent dans les indicateurs de suivi.
- *Responsable de l'activité* : il s'agit de nommer une personne ressource pour chaque activité afin d'assurer l'atteinte de meilleurs résultats. Une personne désignée est la référence en ce qui a trait à l'activité en question, ce qui tend à en faciliter le suivi.

- *Les autres intervenants/partenaires* : comme son nom l'indique, ce point fait référence aux personnes impliquées dans la réalisation de l'activité, en plus de la personne ressource.
- *Période d'exécution* : cette étape permet de préciser le début et la fin de l'activité, pour assurer le respect de l'échéance.
- *Budget* : c'est le coût relié à la réalisation de l'activité.
- *Observations/Commentaires* : cette partie permet d'apporter des précisions, des éclaircissements en ce qui a trait à l'activité et aux autres points du tableau.

Voici un modèle du canevas de calendrier d'activités proposé ⁶:

Activités prévues	Indicateurs de réalisation	Responsable de l'activité	Autres intervenants	Début de l'activité	Fin de l'activité	Budget	Observation
1.1.							
1.2							
1.2.1.							
1.2.2.							

Dans ce nouveau calendrier, seuls les indicateurs de réalisation sont mentionnés. Les différents indicateurs présents dans le canevas du PTA (indicateurs d'activités, de résultats, de performance et d'impact) se retrouveront dans le rapport de suivi et d'évaluation. Il faut dire que tous ces indicateurs pouvaient facilement porter à confusion, une des difficultés qui a souvent été mentionnée lors des rencontres de travail avec les entités.

Cette situation s'explique par le fait que⁷ :

- Les indicateurs d'activités ne précisent pas s'ils font référence aux activités de production qui, dans ce cas, concernent plus particulièrement la mise en œuvre et la livraison du projet. En général, ces activités ne touchent pas directement la clientèle. Il s'agit, par exemple, du nombre de réunions des divers comités de

⁶ CSC/PNUD/WBI. *Learning Component*, juillet 2004, Centre de services aux coopératives.

⁷ Simard, Pierre. *Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics. Notes de cours*, automne 2004, ENAP, p. 20-22.

travail, du temps de traitement des dossiers ou du degré d'application des critères de sélection.

- Les indicateurs d'impact vont davantage décrire l'effet et les répercussions du projet ou du programme. C'est-à-dire rechercher toutes les conséquences économiques ou sociales. Les indicateurs d'impact sont définis à partir de la raison d'être du projet ou du programme, une information dont il n'a jamais été question dans aucun des documents qui ont été fournis aux entités.
- Les indicateurs de résultats concernent les actions qui ont été réalisées.

Il serait également important que le BNP élabore un plan d'action ou un document synthèse qui souligne les objectifs, les cibles, les résultats poursuivis par le Programme de gouvernance et de développement institutionnel (PGDI) ainsi que les indicateurs afférents. Ce document pourrait être remis aux entités qui pourraient s'y référer lors de l'élaboration de leur PTA, étant donné que les activités qui sont retenues pour l'approbation par la Banque mondiale sont celles qui contribuent à l'atteinte des objectifs du PGDI.

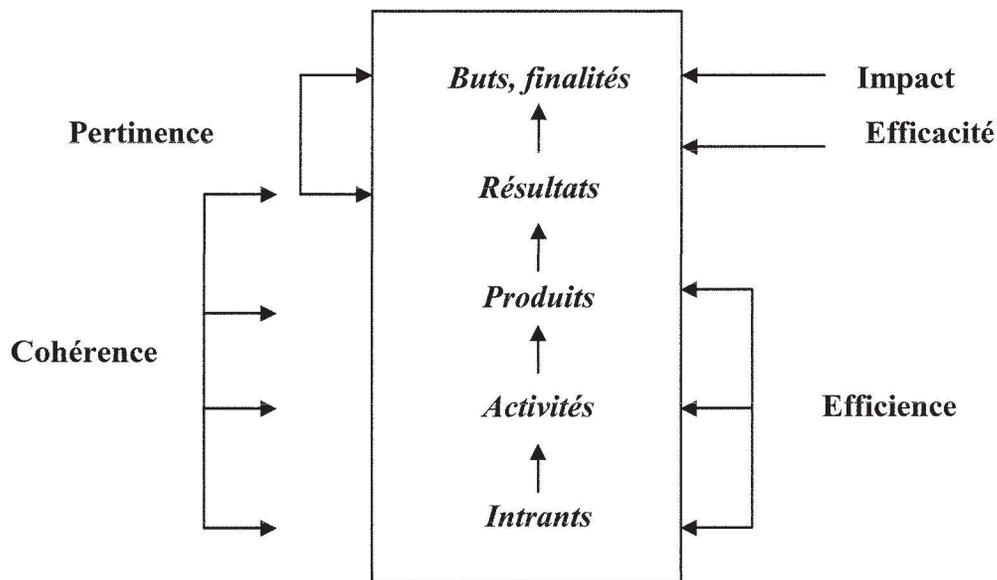
Avant d'aborder le suivi et l'évaluation des activités du BNP, il serait pertinent de s'attarder sur le principe et les concepts de la gestion par résultats, qui sous-tendent tout exercice de suivi et d'évaluation, surtout dans le cas de projet financé.

7) Principes et concepts de la gestion par résultats

La gestion par résultats (GPR) s'est imposée depuis quelques années devant le besoin grandissant de rendre compte des résultats des projets et des programmes de développement. Par conséquent, la GPR est devenu le nouvel outil de gestion mis de l'avant par les bailleurs de fonds afin d'accroître l'impact de leurs activités. En effet, devant les besoins croissants et la réduction des montants alloués à l'aide au développement, conjugués à une exigence de démonstration de résultats, la plupart des bailleurs de fonds se doivent de définir, avec le plus de rigueur possible, les objectifs poursuivis par les projets et programmes qu'ils financent, pour améliorer leur performance lorsque vient le temps de rendre compte.

Il existe plusieurs modèles de GPR : ils varient selon les pays et les organisations. Toutefois, malgré le manque de consensus sur un modèle donné, la GPR comporte inmanquablement une notion de changement ainsi qu'un lien de causalité entre les activités d'un projet ou d'un programme et les répercussions ou retombées engendrées. La GPR s'intéresse davantage aux résultats du projet qu'aux résultats des activités individuelles. Contrairement à la gestion par objectifs (MPO), qui tend à focaliser sur les énergies et sur les activités plutôt que sur les résultats, la GPR s'attarde aux réalisations concrètes.

La gestion par résultats comporte un cadre logique qui varie aussi selon les organisations et les pays, mais dont les composantes demeurent sensiblement les mêmes ⁸ :



Dans cette matrice, les intrants et les activités viennent répondre à la question du comment, les produits (extrants) et les résultats mettent l'accent sur le quoi tandis que les finalités et buts (impacts) tentent de répondre au pourquoi.

⁸ Banque mondiale (2005). Document de formation. Module 5- Questions et critères de l'évaluation axée sur les résultats. 15 p.

Dans le cadre des réformes gouvernementales en cours à Madagascar, elles associent la performance à une gestion axée sur les résultats dont les prévisions et les actions et activités déclarées doivent mener à la *transparence*, à la *reddition de comptes*, à *l'imputabilité* et à la *qualité des services aux citoyens*. D'où l'élaboration du PTA, qui vient contribuer au cadre logique du PGDI et, par le fait même, au DSRP. C'est pourquoi il est important que les entités prennent conscience de l'exercice du PTA.

8) Suivi et évaluation

Le suivi et évaluation va de pair avec la gestion par résultats. En effet, il s'agit de collecter différentes données requises pour apprécier la performance du projet ou programme pour rendre compte à la population et aux bailleurs de fonds. Pour ce faire, il s'avère important de faire un suivi tout au long du projet pour voir si des ajustements sont nécessaires pour l'atteinte des résultats visés. Une évaluation de manière ponctuelle est également de mise pour évaluer le rendement.

Pour la Banque mondiale, le suivi et l'évaluation ont des rôles complémentaires⁹. En effet, le suivi clarifie les objectifs du programme, formule les objectifs en indicateurs de performance, définit les cibles, collecte les données, compare les résultats, rend compte et signale les problèmes aux gestionnaires. L'évaluation, elle, étudie pourquoi les résultats n'ont pas été atteints (si tel est le cas), évalue les effets des activités et les résultats.

Le PGDI, qui est financé par la Banque mondiale, est également soumis au concept d'imputabilité. C'est pourquoi le BNP est tenu de transmettre, à chaque trimestre, un rapport de suivi des activités du PTA. Dans le cadre du PTA 2005, l'équipe du BNP a rencontré régulièrement les différentes entités pour évaluer l'atteinte de leurs activités, mais également pour discuter des difficultés rencontrées et trouver ensemble des solutions pour y remédier. Les informations recueillies sont sommairement compilées dans un rapport. Par la suite, le BNP rencontre les représentants de la banque pour présenter le rapport ainsi que les mesures mises en place pour l'atteinte des résultats.

⁹ Kusek, Jody Zall et Rist, Ray C. (2006) *Vers une culture du résultat. Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats. Un guide pour les praticiens du développement.* p 13.

9) Recommandations

En ce qui concerne ce volet, il est important, d'entrée de jeu, de souligner le fait que l'équipe du BNP travaille en étroite collaboration avec les entités. À ses yeux, les entités doivent être impliquées à cent pour cent dans tout le processus. Cela est vrai lors de l'élaboration du PTA, mais également lorsque vient le temps de faire la reddition des comptes. Le BNP met de l'avant son rôle de conseil et de support.

C'est pourquoi l'équipe de suivi et évaluation a tenu à organiser ces différentes rencontres de travail, soit pour s'entendre avec les différents représentants sur les activités qui devraient être prioritaires et, surtout, pour exposer les raisons de cette décision (répondre au mandat du BNP, mais aussi aux objectifs du PGDI).

Pour ce qui est des recommandations proprement dites, la décision de donner une formation sur la gestion des résultats et sur le suivi et l'évaluation aux responsables de l'élaboration du PTA est une décision qui a toute sa raison d'être, étant donné que ces derniers travaillent avec un cadre logique dont ils ne connaissent pas toujours les tenants et aboutissants. Qui est plus, par cette formation, le BNP et la Banque mondiale s'assurent de l'effet multiplicateur de la formation, étant donné que plusieurs personnes du ministère ou des institutions sont, en général, impliquées dans l'élaboration du PTA.

La proposition du calendrier de travail est un bon outil à ce stade, car il est simple et complet. Toutefois, le BNP pourrait ultérieurement incorporer les concepts d'indicateurs d'impact et de performance dans le canevas du PTA, suite à la formation sur la gestion par résultats et sur le suivi et l'évaluation que les représentants ministériels et institutionnels auront reçue, car ces notions seront abordées lors de cette formation.

Par ailleurs, il serait important d'amener les ministères et institutions à faire l'exercice de sélection des activités qui sont les plus prioritaires. Tel que mentionné plus haut, les entités ont tendance à mettre le plus d'activités possibles, tout en sachant qu'elles ne pourront pas toutes être réalisées en l'espace d'une année. Les rencontres du BNP avec les représentants ont permis de pousser la réflexion sur les activités qui ont beaucoup

d'impact et qui sont réalisables en 2006. Il serait intéressant de renouveler ce type de session de travail pour les années subséquentes.

Une des difficultés rencontrée lors de compilation des PTA a été de prendre contact avec la personne responsable du PTA dans les ministères et institutions. La mise en place d'un comité ministériel de PTA pourrait être une suggestion pour assurer une meilleure élaboration et un meilleur suivi du PTA, autant au ministère qu'au BNP.



10) Leçons apprises durant le stage

Le stage de formation au BNP m'a permis de travailler avec différents ministères et institutions ayant des missions et des orientations différentes. Les rencontres de travail dans le cadre de l'élaboration du PTA 2006 m'ont permis de cerner le fonctionnement de l'administration malgache. J'en retiens les principes suivants :

- Les changements mis de l'avant par le DSRP nécessitent la participation à tous les niveaux des ministères et des institutions. Pour ce faire, il s'avère important de sensibiliser et surtout former le personnel concerné aux différents outils, concepts qui seront utilisés pour assurer une meilleure efficacité et efficience en ce qui a trait à l'élaboration et au suivi du PTA.
- L'élaboration du PTA doit être intégrée à la planification stratégique des ministères et institutions concernés. Elle doit faire partie intégrante des plans de travail et objectifs ministériels de sorte à disposer des ressources humaines et matérielles nécessaires pour faire, d'une part, la sélection des activités prioritaires et à fort impact sur la population devant faire partie du PTA et, d'autre part, le suivi et l'évaluation des activités mises en œuvre.
- Le BNP devrait établir un dialogue soutenu avec les responsables ministériels et des institutions afin d'obtenir une rétroaction sur la mise en œuvre des activités du PTA afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés. Par ailleurs, ce dialogue permettrait au BNP de disposer de toutes les informations nécessaires pour faire la reddition de compte trimestrielle à la Banque mondiale, à laquelle il est tenu.
- La nécessité d'informer et sensibiliser les responsables sur l'importance de s'en tenir à quelques activités réalistes et réalisables. En effet, il est préférable d'ajouter des activités en cours route que de les reconduire à chaque année comme c'est le cas présentement.

Conclusion

Ce stage de formation a été l'occasion de cerner les différents éléments entourant la bonne gouvernance et, surtout, de confirmer l'importance de la participation des personnes impliquées ou visées par les changements qui doivent être mis en vigueur. L'élaboration du PTA 2006 a permis la participation et l'implication des ministères et institutions clés du pays à l'atteindre des objectifs du PGDI et par le fait même du DSRP. L'assainissement des finances publiques, la formation du personnel de l'administration publique pour la rendre plus efficiente ne sont que quelques exemples de qui ont été mis de l'avant pour répondre aux besoins de la population malgache.

Plusieurs objectifs ont été atteints depuis la mise en place du DRSP, mais il reste des défis qui nécessitent la poursuite des différents travaux entrepris dans l'administration et qui nécessite la participation à tous les niveaux. Le BNP a encore des défis à relever en ce qui a trait la coordination de cette réforme d'envergure qui nécessiterait l'élaboration d'un autre PDGI (2010-1015).

Bibliographie

Agence canadienne de développement international. *Document de formation. Initiation à la gestion axée sur les résultats*. 30 p.

Agence canadienne de développement international. *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI. Énoncé de principe*. 10 p.

Bovaird, Tony et Löffler Elke (2003). *Évaluer la qualité de la gouvernance publique : indicateurs, modèles et méthodologies*. Revue internationale des Sciences administratives - RISA, vol.3. Grande-Bretagne. p.362-375.

Banque Africaine de développement (2005). *République de Madagascar. Document de stratégie par pays axée sur les résultats*. Département des opérations par pays. Région Nord, Est et Sud. 41 p.

Banque mondiale (2002). *Suivi et évaluation. Quelques outils, méthodes et approches*. Washington. 25 p.

Banque mondiale. (2005). *Document de formation. Module 5-Questions et critères de l'évaluation*. Washington. 15 p.

Pierre Calame (2003). *Pour une révolution de la gouvernance*. Éditions Charles Léopold Mayer. Descartes & Cie. 325 p.

Commission économique pour l'Afrique (2005). *L'Afrique sur la voie de la bonne gouvernance. Synthèse du rapport sur la gouvernance en Afrique de 2005, établie à l'occasion du quatrième Forum pour le développement de l'Afrique*. 89 p.

Commission économique pour l'Afrique (2003). Troisième réunion du Groupe africain de réflexion sur le Document de stratégie de Analyse du document stratégique de réduction de la pauvreté de Madagascar. Éthiopie. 46 p.

CSC/PNUD/WBI. *Learning Component*, juillet 2004, Centre de services aux coopératives

Leclerc, Jean. (2001) *Gérer autrement l'administration publique : la gestion par résultats*. 2e éd. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2001. 373 p

Office Régional d'Afrique (AFTPR). *Madagascar. Gouvernance & Projet de développement institutionnel. Document d'évaluation de projet*. (2003). 70 p.

Kusek, Jody Zall et Rist, Ray C. (2006). *Vers une culture du résultats. Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats. Un guide pour les praticiens du développement*, Éditions Saint-Martin. Washington. p.1-25.

Mazouz, Bachir. (2005). *De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises*. *Télescope*. Vol. 12 no 3 automne. ENAP.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD). *La gestion axée sur les résultats de développement (2006). Document de référence : Des principes à l'action*. Paris.

Simard, Pierre. *Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics*. *Notes de cours*, automne 2004, ENAP, p. 20-22.

Secrétariat du Conseil du trésor (2003). *Modernisation de la gestion publique. Guide sur les indicateurs*. Québec. 27 p.

Secrétariat du Conseil du trésor (2002). *Modernisation de la gestion publique. Guide sur la gestion axée sur les résultats*. Québec. 28 p.

Annexe 1 : Suivi des activités du PTA 2005

Programme de Travail et prévision budgétaire 2004

CODE	RESULTATS	RESULTATS ATTEINTS				OBSERVATIONS	
		1er trimestre	2e trimestre	3e trimestre	4e trimestre		
A1	SYSTEME INTEGRE DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (SIGFP)						
	Finalisation des actions préalables pour l'opérationnalité du SIGFP : sécurisation, équipement maintenance	ADP et DAO sur les travaux du SIGFP réalisés Travaux et réhabilitation des locaux touchés par l'exploitation du SIGFP réalisés		Matériels et équipements livrés et installés dans les CIR et locaux du SIGFP	Locaux du SIGFP et CIR opérationnels		
	Stabilisation du logiciel, extension de l'exploitation du SIGFP dans 6 villes et les ministères clés	Logiciel stabilisé à 100% Système des soldes intégré dans le SIGFP Agents formés sur le SIGFP et le système des soldes		Logiciel du SIGFP exploité à 100% Système des soldes assimilé et exploité à 100%			
		Déploiement des procédures dans les chefs-lieux de province réalisé. Procédures et système déployés dans les organismes suivants publics : MAEP, Mines, Justice... et dans 6 autres CIRFIN. Agents formés sur le SIGFP. Textes réglementaires mis à jour, édités et distribués			SIGFP opérationnel auprès des ministères et 6 CIRFIN		
	Appropriation de la gestion du changement et augmentation de la transparence budgétaire	Diffusion d'émissions et publi-reportage sur le SIGFP par RNM, TVM; MBS et RTA auprès du public			Participation du public au forum du SIGFP via le web		
		12 missions de suivi réalisées au sein des directions du MEFB et des départements touchés par le SIGFP			Résultats du suivi du SIGFP capitalisés au sein des directions du MEFB et départements du SIGFP		
		18 sessions d'information sur le lobbying réalisées		Lobbying des agents du SIGFP ayant suivi les sessions d'information			
A2	RENFORCEMENT DES MECANISMES DE CONTROLE INTERNE ET EXTERNE						
A21	Implémentation du TEG (GE)						
	Fluidité des informations avec les autres ministères	Matériels informatiques livrés et installés au bureau central Connexion Internet établie entre le bureau centrale et les 6 Faritany Equipements de bureau livrés et installés dans les 6 Faritany		Missions de suivi auprès des ministères et institutions réalisées			
	Efficacité des agents vérificateurs dans le traitement des données		15 agents vérificateurs et personnel d'appui formés en informatique		Saisie et mise à jour des données des ministères et institutions		

A22 Inspection Générale des Finances (IGF)				
	Structure mise en œuvre, contrôle efficace des inspecteurs	Formation des inspecteurs recrutés Matériels et mobiliers livrés et installés	IGF opérationnel	
	Suivi effectif des recommandations et des mesures prises	IGF connecté au SIGFP	Techniques de vérification opérationnalisées	
A23 Centre de Contrôle Interne de la Brigade de Contrôle				
	Amélioration de la performance des vérificateurs (meilleures fréquences et répartition spatiale des contrôles)	BI mis en réseau interne Brigade du Trésor intégré dans le SIGFP	Logiciel d'analyse des mouvements des comptes opérationnel Agents vérificateurs formés et maîtrisant le logiciel d'analyse des mouvements des comptes 3 agences comptables audités 09 missions de contrôle, suivi et accompagnement réalisées dans les 03 provinces	2 semaines par audit
	Efficacité des agents vérificateurs dans le traitement des données	Vérificateurs formés sur le SIGFP		Opérationnalité des techniques de vérification
		Agents vérificateurs formés et maîtrisant les normes d'audits internationales		Formation à l'extérieur
A24 Chambre/Cour des Comptes				
	Uniformisation des décisions	200 exemplaires " Textes sur la décentralisation, le rôle des tribunaux financiers et Cour des comptes " édités et distribués 4000 prospectus sur les juridictions financières édités et distribués auprès des Institutions, Ministères et CTD	200 exemplaires sur les finances publiques, de jurisprudence et de repertoire édités et distribués aux magistrats 03 ateliers réalisés dont 01 pour une revue	
	Rattrapage des lois de réglemets antérieures et renforcement du contrôle	3 missions de contrôle en provinces effectuées par les magistrats de la Cour des Comptes	8 missions de contrôle par TF effectuées par les magistrats des tribunaux financiers Vérificateurs temporaires recrutés	Apurement des dossiers en instance
			Vérificateurs temporaires recrutés et vérifications mises à jour (lois de règlement antérieur à 2005)	
	Modernisation des moyens de travail et mise en place du site web	Matériels informatiques livrés et installés à la Cour des comptes. Equipements livrés et fonctionnels dans les 6 tribunaux financiers		
		Site Web Cour des comptes et Tribunaux financiers opérationnel		Information auprès du public et institutions des activités de la Cour des comptes et des Tribunaux financiers
A26 Renforcement du contrôle parlementaire				

A261	Assemblée Nationale			
	Intensification des débats parlementaires	Dialogue et table-ronde réalisé sur les thème : " Evaluation participative des impacts des mesures et de l'exécution budgétaire sur la vie nationale" et " Intégration des politiques monétaires, financières, budgétaires dans le processus du DRSP"		Capitalisation des échanges de la table-ronde et dialogue
	Capacité de contrôle confirmée et effectivité du contrôle parlementaire	26 députés : membres de la commission de l'Economie et des Finances et 10 personnels d'appui formés en NTIC		
			02 membres Commission, 02 rapporteurs et 01 personnel d'appui formés à l'extérieur Matériels livrés et installés	
A262	Sénat			
	Renforcement du contrôle parlementaire par le renforcement des capacités des membres de la commission finance et économie	5 sénateurs et 30 personnel d'appui formés en finances publiques 15 sénateurs et 30 personnel d'appui formés en NTIC		
A3	REFORME DE LA PASSATION DE MARCHÉ			
	Opérationnalité de l'autorité de régulation des marchés publics	Agents recrutés (CNM, CRR,...) et bureaux équipés 04 ateliers sur la passation de marché réalisés 02 cliniques sur la passation de marché et sur la gestion financière réalisées		ARMP opérationnel
	Vulgarisation sur les nouveaux textes	Nouveau texte sur le code des marchés publics validé	Textes vulgarisés et appliqués au sein des ministères et institutions	
	Agents de l'administration aptes pour l'application des nouvelles réglementations (bien formés et opérationnels)	Agents des ministères sectoriels formés 5 agents ARMP formés à l'extérieur Responsables régionaux et auditeurs de projets formés		
A4	APPUI A LA COORDINATION AU SUIVE EVALUATION DE LA ROUE GOUVERNEMENTALE			
A4a	Appui à la Programmation			
	Cellule technique opérationnelle (Agents compétents et fonctionnels)	3 agents recrutés pour la cellule de programmation, suivi et évaluation	Cellule de programmation, suivi et évaluation opérationnel	2 agents ont déjà été recrutés en 2005
	Mise en œuvre du système unifié de planification, suivi & évaluation	Système unifié de planification, S&E déployé et opérationnel dans tous les ministères et institutions		

	Augmentation du rendement des agents par le renforcement de capacité	Formation des agents : 35 en bureautique (Word) et Internet 25 sur Power Point 10 sur Open Office 5 sur le montage de vidéo 6 en création site web statique(HTML) et dynamique (PHP) 50 en anglais 10 en français Matériels et équipements livrés et installés		Manuels et ouvrages : juridiques, politiques... acquis	
M2 SUIVI STRATEGIQUE A LA PRESIDENCE					
	Assistance technique et consultance : décision et stratégie concluante	Organe de décision appuyé techniquement			
	Gouvernance locale des 3 régions pilotes à résultats reproductibles dans les autres régions	Missions de suivi et évaluation réalisées dans les 3 régions pilotes			Boeny, Vakinankaratra et Anosy
	Capacité de la direction renforcée	Equipement acquis et installés. Travaux et réhabilitation réalisés Missions de supervisions réalisées			
Appui au management des Initiatives à Résultats Rapides (IRR)					
	Système RRI labélisé et reproductible dans tous les ministères	03 ateliers de lancement réalisés. 22 missions de lancement, de suivi des IRR effectuées. Supports d'information RRI conçus, élaborés et disséminés			
	Valeur ajoutée significative sur les Pistes de croissance ciblées par le Gouvernement	Recrutement des coachs réalisé	Mise en oeuvre du coaching des IRR	Suivi - évaluation du coaching des IRR réalisé	
	Tenue de l'atelier gouvernemental	Atelier gouvernemental réalisé et échanges capitalisés			
M2 Conseil sur le suivi contre la corruption (CSC)					
	Développement du système national d'intégrité	Analyse et diagnostic des 12 piliers du SNI réalisé			
			Plans d'actions des piliers élaborés (07)	Documents de supports pour la sensibilisation du public élaborés	
				Sondage sur l'évolution de la corruption et de la lutte contre la corruption réalisé et connu du public	

	Déploiement stratégie nationale de lutte contre la corruption (SNLCC)		04 ateliers sur la mise en oeuvre de de lutte contre la corruption réalisés. Stratégie appliquée au niveau des secteurs		
BIANCO					
	Amélioration de l'environnement social	Réseaux d'informateurs installés 02 Séminaires de formation et table ronde organisés pour l'opérationnalité des relais d'information d'information de masse diffusés		Supports	Supports imprimés : affiches, dépliants, panneaux urbain, stylo, calendrier, bloc note, orte documents, encart publicitaire BIANCO
		Renforcement de l'enseignement de l'éthique et de l'intégrité dans le cursus de formation professionnalisante Sondages auprès du public réalisés à Fianarantsoa et Toamasina Suivi mise en oeuvre du SNLCC dans 22 secteurs réalisé			
	Assainissement de l'environnement des affaires		Rapports d'évaluation de 03 organismes privés et 03 Services publics réalisés		
	Administration publique probe au service du public	Crédibilisation des 12 concours administratifs Accompagnement dans la mise en oeuvre des recommandations d'audits : Domaines, Douanes, Mines, Transports, Educations pour tous Conventions conclues, cellules anti-corruption opérationnelles dans les ministères et collectivités			
		Audit des grands projets et des services publics réalisés			
B10 - Appui au Ministère de l'Économie et des Finances - (CDE Budget (MEFB))					
B10 - Appui au Ministère de l'Économie et des Finances - (CDE Budget (MEFB))					
	Augmentation de la transparence budgétaire	Agents formés et le CDE des ministères assistés Personnel du MEFB formé sur la préparation et l'exécution du budget		Budget préparé, validé et exécuté	
	Augmentation à plus de 90 % du taux d'exécution budgétaire	Budget 2007 élaboré et validé Agents formés sur l'exécution du budget			
B11 - DOUANES					

	Extension réseau et liaison entre bureau central et les BD	Modules d'extension et lignes directes installées et opérationnelles Matériels acquis et installés		Exploitation des données entre les bureaux et les magasins sous-douanes, entre les bureaux et la Direction générale, des magasins, entrepôts transit, gestion des risques et valeur en Douane	
	Déploiement de Sydonia++ au niveau des bureaux de Majunga, Diégo, Tuléar, Ivato, Antanimena et Antsirabe	Travaux de réhabilitation réalisés Matériels acquis et installés Agents formés sur le Sydonia ++		Sydonia ++ exploité à 100% dans les bureaux Majunga, Diégo, Tuléar, Ivato, Antanimena et Antsirabe	
B2 Appui au Ministère de la Justice					
	Accélération des procédures : connexion de la Chancellerie avec les Tribunaux modèles; amélioration des statistiques au niveau du ministère; standard de service mis sur pied	Recrutement d'un statisticien Mobilier livrés et installés à la cellule de statistique	Système statistique mis en place	Opérationnalité de la cellule de statistiques	Poursuite des actions à résultats visibles en 2005
		Matériel aquis et installés Extension connexion aux Cours d'appels établie Standard de service mis en oeuvre Cour d'appel/ Cour supérieure Formation du personnel		Evaluation de la performance interne et externe réalisée et capitalisation des résultats d'évaluation	
		Apurement des dossiers en instance			
	Amélioration du dispositif anti-corruption : amélioration de la communication et de l'inspection	Emissions radio/télé; Descente sur le terrain; édition de brochures réalisés Formation des agents des presses spécialisées réalisée			
		Matériels livrés et installés à la cellule de relation publique	Cellule de relation public opérationnel Table ronde avec média et société civile réalisée		
	Amélioration de l'environnement juridique		Etude sur la redynamisation de la justice alternative effectuée et résultats exploités Guide du juge de mise en état et distribué. Matériels livrés et fonctionnels dans les organes de contrôle Diffusion du Code de déontologie		
B3 Appui aux services publics aux tribunaux à court terme					
	Aménagement des guichets uniques dans les 6 chefs lieux de Faritany	Aménagement des guichets uniques dans les 6 chefs lieux de Faritany Agents préposés aux guichets uniques formés		Guichets uniques opérationnels	
	Mise en œuvre du standard de service	Equipements pour la mise en œuvre du standard de service livrés et installés Manuel de standard de service édité et distribué		Standard de service appliqué Médiatisation du manuel de standard	
	Opération de conservation des dossiers : restitution et numérisation	Recrutement des 15 agents temporaires pour la restitution Dossiers numérisés		Campagne de médiatisation des activités des Domaines	

019-711-1111
 2005
 019-711-1111

	Opération d'apurement des dossiers en instance dans les provinces et les autres villes	Dossiers en instance apurés dans les provinces et autres grandes villes (Antsirabe)		
B32	Appui au Ministère de l'Énergie et des Mines			
	Taux d'exécution budgétaire 2006 amélioré à plus de 90% et augmentation de la transparence budgétaire	Budget 2007 élaboré et validé Agents formés sur l'exécution du budget		
	Déploiement de la base de données dans les Faritany de : Fianarantsoa, Majunga, Diégo et Toamasina	Logiciel implanté dans les chefs lieux des 04 Faritany Informaticien recruté	Base de données opérationnel et exploité dans les Faritany	
B34	Appui aux MINRES			
	Taux d'exécution budgétaire 2006 amélioré à plus de 90% et augmentation de la transparence budgétaire	Budget 2007 élaboré et validé. Agents formés et maîtrisant le cadre budgétaire		
B35	Appui à la Décentralisation: Ministère de la décentralisation et de l'Aménagement du territoire (MDA)			
	Mise en place des 10 Centres d'Appui aux Communes (CAC)	Matériels livrés et installés	Membres du CAP formés	CAP opérationnels
		Mission de suivi effectuées		
	Amélioration des finances publiques locales	Textes d'application sur le cadre juridique de fonctionnement des communes actualisés et distribués		
		Responsables communaux formés sur le nouveau cadre juridique de fonctionnement des communes Matériels livrés au niveau des communes	Cadre juridique appliqué au sein des communes	
		Cellules décentralisation et déconcentration dans les ministères sectoriels fonctionnelles Agents formés		
	Mise en place d'un mécanisme de transfert budgétaire efficace	Diagnostic des causes de retard des transferts réalisé et résultats capitalisés Système de transfert mis en place	Système de transfert opérationnel	
		Fonds de Développement Local (FDL) opérationnel Agents formés		

	Mise en œuvre du programme d'amélioration de la fiscalité locale		Guide pour les responsables communaux et partenaires édité et distribué Formation en cascade des formateurs au niveau des 6 Chefs lieux de Faritany réalisée Rapport d'étude sur les mécanismes pour améliorer les recettes et recouvrement validé	Guide pour les responsables communaux et leurs partenaires édité, diffusé et appliqué /exploité	
Appui au Ministère de la Santé, du Planning Familial (MINSANPF)					
	Mise en place de système de suivi et évaluation au niveau des 22 régions		Matériels informatiques livrés aux 16 régions. 44 responsables de suivi des régions formés sur l'utilisation du logiciel de suivi (SIGPF et SEQUOIA)	Logiciel SIGPF et /ou SEQUOIA installé (s) et opérationnel (s)	
	Déploiement de l'approche IRR dans les 22 régions et 111 Service de santé de district (SSD)	Documents RRI multipliés en 100 exemplaires et diffusés	Microplans des régions et SSD mis en œuvre		
	Transparence budgétaire : préparation et exécution du budget	Ordsec, GAC et SOA formés sur l'exécution du budget Budget programme 2007 élaboré et validé			
Appui au Ministère de l'Industrie, de la Région, du Commerce et du Développement des Secteurs Privés (MIDOSP)					
	Opérationnalité du GUIDE dans les régions : Antsirabe, Toliary, Toamasina et Mahajanga	Matériels informatiques et de communication acquis et installés		Documentation du GUIDE actualisée et distribué	
	Mise en place de points de contrôle dans les 22 régions et meilleur sensibilisation des consommateurs	10 000 exemplaires " Guide des consommateurs" sous forme de dépliants édités et distribués Point de contrôle dans les 22 régions et Circuit de distribution des produits locaux réalisé Brochures sur le GUIDE édités et distribués par trimestre pour Antsirabe, Toamasina, Toliary et Mahajanga		Traitement des doléances	
	Mise en place de la Ligne verte	Matériels acquis et installés		Ligne verte opérationnel	
		Table ronde et dialogue entre privés et consommateurs effectués			

Appui au Ministère des Travaux publics et du Transport (MTP)			
	Transparence budgétaire par une meilleure exécution et préparation du budget	Budget 2007 élaboré et validé Agents formés sur l'exécution du budget	
	Système réseau, de télécommunication et d'information opérationnel	Logiciels de développement intégré, logiciels de gestion, compta et technique acquis et installés et opérationnel 80 agents formés sur le logiciel	
		Formation des cadres sur la gestion de projet et en management de l'Administration publique	
Appui au Ministère de l'Intérieur et de la réforme administrative (MIRA)			
	Informatisation de la gestion administrative des étrangers (délivrance de visa à 2 mois en moyenne)	Logiciels conçu, installé et opérationnel 80 agents formés sur le logiciel	Gestion informatisé et exploitée à 100%
		Cadres du MIRA formés à la gestion de projets et management de l'Administration publique	
Appui à l'Office National de Numérisation (ONN)			
	Taux d'exécution budgétaire 2006 amélioré à plus de 90% et augmentation de la transparence budgétaire	Budget 2007 élaboré et validé Agents formés sur l'exécution du budget	
B4 Renforcement des institutions nationales de formation			
	Augmentation à 50% de la capacité d'accueil et ouverture aux auxiliaires de justice et au secteur privé	Matériels et mobiliers livrés et installés Logiciel pour l'intranet installé Formation des utilisateurs réalisée	Intranet opérationnel
	Augmentation performance des magistrats et greffiers de la formation initiale	18 centres de stage visités et évalués, 2 élèves greffiers formés à Lyons. 2 élèves magistrats filière judiciaire formés à Bordeaux	45 élèves magistrats et 50 greffiers recrutés par voie de concours
		Sortie de 45 élèves magistrats dont 25 filière judiciaire; 10 filière administrative et 10 filière financière 54 Centres de stage visités et évalués	
		Formation des formateurs magistrats nouvellement recrutés	

	Augmentation performance magistrats et greffiers de la formation continue	Personnel administratif formé en gestion et management Formation de 8 formateurs greffiers nouvellement recrutés réalisée			
		Formation de 130 magistrats et greffiers de la formation continue			
B42 Ecole Nationale d'Administration de Madagascar (ENAM)					
	Renforcement de la formation en finances publiques	Formation sur exécution de la loi des finances (budget de programme, marchés publiques et comptabilité publique) et sur finances publiques réalisée jusque dans les district			
	Mise en oeuvre nouvelle organisation et nouveau curricula : augmentation à 80% de la capacité d'accueil de l'ENAM	Acquisition et installation de matériels et mobiliers (tenant compte curricula/nouvelle organisation) Internat réhabilité Travaux extension bureaux DG/DAF réalisés Intranet mis en place et opérationnel	Nouvelle organisation mise en place Nouveau curricula appliqué		
		Recrutement et redéploiement des agents Modernisation du centre de documentation réalisée			
		Atelier de validation pour l'identification et l'instauration d'un système d'évaluation réalisé	Etude et mise place médiathèque réalisée	Etude de mise en place de la formation à distance réalisée	
		Plan de marketing élaboré et validé	Plan de marketing mis en œuvre Catalogue de formation élaboré et connu du public		
	Formation renforcée	20 cadres, 30 agents d'exécution formés		15 formateurs formés	
		Organisation de 12 conférences (mensuelle)			
B43 CNFA					
	Mise en œuvre du nouveau curricula de formation et de la nouvelle organisation	Nouveau curricula appliqué et nouvelle organisation mise sur pied Etudes techniques de réhabilitation complémentaires réalisées Travaux de construction et de réhabilitation réalisés Acquisition de nouveaux matériels pédagogiques et informatiques de formation Materiels et équipements pour la bibliothèque acquis		Recrutement d'un ingénieur informaticien effectué	
	Formation initiale renforcée	194 élèves en stage pratique dans diverses régions Missions de suivi et contrôle des stages			

	Formation continue décentralisée renforcée	Formation des cadres moyens de l'Etat réalisée au niveau des régions en : finances publiques, marchés publics, administration générale et gestion financière, gestion du changement		Missions de suivi et évaluation des formations effectuées	
		Formation locale et à l'extérieur des cadres moyens, supérieurs et des formateurs permanents effectuée			
B5	Centre de Formation à Distance (CFD)				
	Travaux de construction terminés au second semestre	Mobilier et équipements acquis et installés	Réception travaux. Livres, documents acquis	CFD opérationnel	
	CFD fonctionnel à partir du second semestre	Directeur recruté		Staff recruté (Ingénieur, informaticien, DAF,). Personnel d'appui opérationnel. Voyage d'information Sénégal via Paris effectué	
B5	Appui au démarrage du mini-portail				
	Mini-portail opérationnel		Mini-portail installé	Mini-portail opérationnel	Etude réalisé en 2005
	Augmentation de l'efficacité et du rendement de la coordination des activités	Matériels et mobiliers acquis et installés			
				Retraite auprès de la B.M. réalisés Formation des consultants	
		Missions de suivi et évaluation des activités réalisées Audit financier et SIG réalisé			
	Implémentation du Citizen Report Card (CRC)		Mise en place du CRC	CRC opérationnel	

Rapport-Gratuit.com

Annexe 2 : Exemple du PTA 2006

Programme de Travail et prévision budgétaire 2006													
Code	Activités	Délai			Nom des ressources	Indicateurs		Prévision budgétaire					Observations
		Durée en jour ou en mois	début	fin		d'activités	de résultats, de performance d'impact	Intitulé (1)	Quantité	PU en millier d'Ar	Montant en millier d'Ar	Montant en USD	
A12: SYSTEME INTEGRE DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (SIGFP)													
Observations préliminaires relatives aux données en regard du SIGFP (à compléter)													
A121	Etude, contrôle et surveillance des travaux préalables des locaux concernés par le déploiement du SIGFP (CIR et/ou ministères clés)	12 mois	janv-06	dec-06	Bureau d'études	APD et DAO des travaux établis	Locaux d'accueil du SIGFP répondant aux normes pré-établis (électricité, température ambiante, sécurité)	Consultance	Ft	Ft	170 000	85 000	
	Réhabilitations et Travaux préalables dans les locaux touchés par l'exploitation du SIGFP	12 mois	janv-06	dec-06	Entreprise	Locaux réhabilités à 100%	Locaux fonctionnels	Travaux	Ft	Ft	500 000	250 000	CIR (Centre informatique régional)
	Acquisition équipements des CIR	12 mois	janv-06	dec-06	Fournisseurs	CIR équipés et fonctionnels	Saisie des opérations en temps réel	Matériel	Ft	Ft	320 000	160 000	
	Inclusion de la gestion des soldes dans le système	12 mois	janv-06	dec-06	Consultant	Gestion des soldes pilotée par le SIGFP	Réduction de délai et d'irrégularités	Consultance	Ft	Ft	5 000	2 500	
Sous-Total A12											995 000	497 500	
A13: Mise en œuvre du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFP) (2^{ème} Intermédiaire)													
	Stabilisation du système actuel	3 mois	janv-06	mars-06	Consultant	Tous les modules stabilisés et déployables	Logiciel fonctionnel et stable à plus de 90%	Consultance	Ft	Ft	250 000	125 000	
	Formation en RED HAT LINUX et remise à niveau en gestion de Base de Données des informaticiens du SIGFP	1 mois	janv-06	fév-2006	Consultant	Informaticiens formés et à jour	Suivi technique local sans faille; Système renlablisé à plus de 90%	Consultance	Ft	Ft	35 000	17 500	Reliquat 2005
	Conception d'un schéma directeur d'extension du Système dans les régions et/ou communes	1 mois	févr-06	mars-06	Bureau d'études	Plan d'extension élaboré	Déploiement Couverture régionale et/ou nationale par le Système planifié	Consultance	Ft	Ft	20 000	10 000	
	Extension du SIGFP dans 6 villes	12 mois	janv-06	dec-06	Fournisseurs/Consultants	Les 6 villes équipées; Personnels formés	Le SIGFP déployé dans les 6 villes; Diminution des délais des opérations	Matériel/ Formation/ Consultance	Ft	Ft	75 000	37 500	
	Maintenance des matériels et des logiciels	12 mois	janv-06	dec-06	Consultant	Maintenance assurée dans toute l'île	Fonctionnalité à interruption "tolérance zéro"	Consultance	Ft	Ft	1 200 000	600 000	
Sous-Total A13											1 580 000	790 000	

PGDI

Code	Activités	Délai			Nom des ressources	Indicateurs		Prévision budgétaire					Observations	
		Durée en jour ou en mois	Date de début	Date fin		d'activités	de résultats, de performance d'impact	Intitulé (1)	Quantité	PU en millier d'Ar	Montant en millier d'Ar	Montant en USD		
Finalisation des procédures (SIGFP) en prenant en compte les progrès de l'informatisation														
	Amélioration du manuel de procédure relativement aux modifications du budget programme (organisation du trésor, textes réglementaires...)	12 mois	janv-06	déc-06	Consultant	Textes réglementaires définis	Manuel de procédure amélioré et à jour	Consultance						
	Déploiement des procédures dans les chefs-lieux de province	12 mois	janv-06	déc-06	Consultant	Procédures finalisées et mises en œuvre	Procédures de gestion et d'organisation conformes et uniformes au système intégré; Réduction de la corruption	Consultance	Ft		200 000	100 000	Reliquat 2005	
	Déploiement des procédures dans les ministères sectoriels prioritaires	12 mois	janv-06	déc-06	Consultant	Procédures mises en œuvre dans les ministères sectoriels	Traçabilité et suivi à 100% des dossiers des contribuables; Réduction de la corruption	Consultance						
	Déploiement des procédures pour le reste des organismes publics (MAEP, Tourisme, Mines, Justice, ...)	12 mois	janv-06	déc-06	Consultant	Procédures mises en œuvre dans les organismes publics	Traçabilité et suivi à 100% des dossiers des contribuables; Réduction de la corruption	Consultance						
Sous-Total A14										200 000	100 000			
Création d'un système d'information des finances publiques SIGFP (système définitif)														
	Préparation de l'Appel d'offres international pour la définition des spécifications fonctionnelles du SIGFP définitif et le lancement de l'AOI				Consultant national ou international	AOI lancé	Spécifications fonctionnelles définies	Consultant			pm	pm	En suspens pour mieux évaluer l'efficacité du système intermédiaire	
	Evaluation de l'appel d'offres international				Consultant national ou international	AOI évalué	Système définitif à pérennité assurée	Consultant			pm	pm		
Sous-Total A15										0	0			
	Appui des homologues	12 mois	janv-06	déc-06	PGDI	Actions de réformes coordonnées et suivi assuré	Ligne unique de commande et d'autorité dans les réformes	Consultance	Ft	Ft	100 000	50 000		
	Coordination des réformes	12 mois	janv-06	déc-06	PGDI			Consultance	Ft	Ft	90 000	45 000		
Sous total A16										190 000	95 000			

PGDI

Code	Activités	Délai			Nom des ressources	Indicateurs		Prévision budgétaire				Observations	
		Durée en jour ou en mois	Date de début	Date fin		d'activités	de résultats, de performance d'impact	Intitulé (1)	Quantité	PU en millier d'Ar	Montant en millier d'Ar		Montant en USD
Promotion de la transparence budgétaire													
	Information et sensibilisation du public sur l'avènement du SIGFP	40 j	janv-06	oct-06	PGDI/ MEFB	Nbr d'émissions (02 de 30 mn) et publi-reportage (01 de 10mn) diffusés par RNM, TVM, MBS et RTA	Participation du public dans le SIGFP (interpeler en cas de défaillance des services de l'Etat, donner des recommandations ...), Meilleure connaissance du SIGFP	Formation	Fft	Fft	10 000	5 000	
	Visibilité des réformes dans les finances publiques par des supports de communication visuels permanents	40 j	janv-06	oct-06	MEFB/ PGDI	500 pin's SIGFP portés	Forte mobilisation des agents : SIGFP plus connu par les agents du MEFB	Formation	Fft	Fft	10 000	5 000	
Sous-total A18											20 000	10 000	
Sout-total A1											2 945 000	1 482 500	
Partie A2													
	Acquisition de matériels informatiques	3 mois	mars-06	juin-06	Fournisseur	Matériel livré et fonctionnel; Augmentation du Nbr d'inspections et de rapports	Facilité saisie et compilation des données collectées dans les services contrôlés. Meilleure préparation des questionnaires, rapports et mise au point avant les visites. Diminution coûts des déplacements	Matériel	Fft	Fft	139 907	69 954	12 PC, 17 ordinateurs Portables, 1 Serveur, 1 imprimante laser, 1 imprimante matricielle, 1 scanner, 12 onduleurs, 1 switch
	Formation en informatique	1 sem	juin-06	juin-06	Centre de formation	15 agents Vérificateurs et personnel d'appui formés	Augmentation de l'efficacité des agents et rapidité dans le traitement des données	Formation	Fft	Fft	21 360	10 680	Pour 15 agents vérificateurs
	Connexion à Internet	1 mois	avr-06	avr-06	Fournisseur	Réseau mis en place et fonctionnel à la Direction Centrale et au niveau des 6 Fantany	Meilleure relation avec le Ministère des finances, la Banque centrale ainsi que les autres institutions	Equipement	7	200	1 400	700	
	Autres équipements de bureau	3 mois	avr-06	juin-06	Fournisseur	Photocopieuses livrées à la Direction centrale et aux 6 Fantany, Relieuses et massicots livrés aux 6 Fantany	Facilite les travaux de l'IGE	Equipement	Fft	Fft	85 900	42 950	6 massicots, 6 relieuses, 7 photocopieuses
Sous-total A21											248 567	124 284	

PGDI

Code	Activités	Délai			Nom des ressources	Indicateurs		Prévision budgétaire					Observations
		Durée en jour ou en mois	Date de début	Date fin		d'activités	de résultats, de performance d'impact	Intitulé (1)	Quantité	PU en millier d'Ar	Montant en millier d'Ar	Montant en USD	
	Formation des inspecteurs recrutés	1 mois			Centre de formation	Inspecteurs formés	Meilleur rendement des inspecteurs	Formation	Fft	Fft	40 000	20 000	
	Connexion avec SIGFP	1 mois			PDGI/IGF	IGF connecté avec Ministère	Facilite travail avec Ministère	Connexion	Fft	Fft	10 000	5 000	
	Dotation de matériels & mobiliers	1 mois			Fournisseur	Acquisition matériels et mobiliers	Meilleure condition de travail de l'IGF	Matériel	Fft	Fft	200 000	100 000	
	Fonctionnement ciblé (contrôle)	15 j			PGDI	Contrôle effectif	Réduction de la corruption et des irrégularités		Fft	Fft	5 000	2 500	
Sous-total A22											255 000	127 500	
Renforcement des capacités de la Direction de la Brigade d'Inspection													
	Formation des vérificateurs sur le SIGFP	2 mois	mai-06	juin-06	MEFB	Vérificateurs formés; SIGFP sous contrôle	Techniques de vérification sur place optimisées; Efficacité et efficacité dans le traitement des données	Formation	16	200	3 200	1 600	
	Formation à l'extérieur des cadres de la brigade d'inspection sur les normes d'audits internationales	12 mois	janv-06	déc-06	Centre de formation	Cadres formés	Ligne directrice de l'audit du Trésor malgache formalisée; Facilité l'élaboration et la rédaction des audits malgaches; Maîtrise des normes internationales	Formation	4	19 950	79 800	39 900	Normes autres que IFACI
Extension du champ d'intervention aux autres comptables publics													
	Audit d'Agences Comptables	2 semaines par audit	avr-06	déc-06	Consultant	3 postes audités	Normalise les agences comptables. Réduction taux de prévalence et irrégularités dans les deniers publics	Audit	3	20 000	60 000	30 000	irrégularités constatées
Intégration BI dans la mise en œuvre du SIGFP													
	Mettre la Brigade d'Inspection en réseau interne	2 mois	févr-06	mars-06	Fournisseur	14 Postes mis en réseau	Activités de chaque unité maîtrisées par les vérificateurs	Equipement	Fft	Fft	25 000	12 500	
	Connecter la BI dans le SIGFP	2 mois	févr-06	mars-06	Fournisseur	Matériels acquis et connexion réalisée	Traitement des informations en temps réel	Equipement	Fft	Fft	10 000	5 000	
	Conception et réalisation du logiciel d'analyse des mouvements des comptes et formation des vérificateurs	3 mois	mars-06	mai-06	Cabinet	Logiciel installé et fonctionnel; Vérificateurs formés	Analyse uniformisée pour tout vérificateur; Augmentation fiabilité du contrôle et analyse des mouvements des comptes	Consultance/ Formation	1 cabinet	Fft	50 000	25 000	
Sous-total A23											228 000	114 000	

