

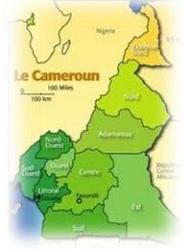
ACCOMPAGNEMENT DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES EN VUE DE L'ALIGNEMENT DES PROGRAMMES SUR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA SND30

**DÉMARCHE OPÉRATIONNELLE D'ÉLABORATION/
REFORMULATION DES CADRES STRATEGIQUES DE
PERFORMANCE (CSP)**

M.ANDJONGO MATHIEU

Cadre à la Division de la Prospective et de la Planification Stratégique
(DPPS). MINEPAT





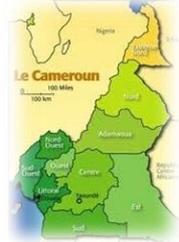
Objectif global



Permettre aux différents acteurs de maîtriser et d'être capables d'appliquer la démarche opérationnelle d'élaboration/reformulation des programmes pour les aligner aux orientations stratégiques de la SND30.

La finalité étant que les programmes traduisent au mieux les différentes options qui ont été retenues dans la SND30 afin d'accélérer la marche du Cameroun vers son émergence.





Plan de la présentation

01

Contexte et justification

02

Méthodologie des travaux

03

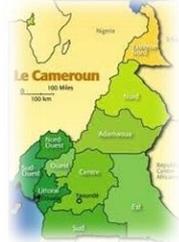
Les différentes phases de la reformulation des Programmes

04

Structuration du Cadre Stratégique de Performance

05

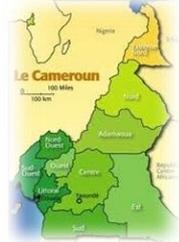
Focus sur les Notions d'Objectifs et Indicateurs



1. Contexte et justification

- Adoption de la Vision de développement à l'horizon 2035 qui ambitionne de faire du Cameroun « **Un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité** ».
- L'arrivée à terme de la Première phase d'opérationnalisation à travers le DSCE (2010-2019).
- L'Elaboration de la SND30.
- La mise en œuvre des orientations, réformes et interventions envisagées pour cette seconde phase de la Vision, nécessite une reformulation des cadres stratégiques de performances des administrations.





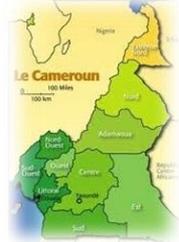
2. Méthodologie des travaux



- Les travaux doivent se faire de manière participative avec l'accompagnement des équipes mixtes du MINEPAT;
- Avec l'implication des différents acteurs de la Chaine PPBS (responsables des programmes, des actions et des structures, contrôleurs de gestion, les responsables ou représentants des structures sous-tutelle ou rattachées, etc.) ;

La Reformulation des programmes se fait sur la base des résultats de l'évaluation; des missions de l'administration; des orientations de la deuxième phase de la Vision; des autres orientations si elles existent.





2. Méthodologie des travaux



concrètement Reformulation des programmes

- Selon les résultats de l'évaluation, est-ce que les programmes doivent être reformulés?
- Si oui, lesquels?
- Quels éléments du programmes doivent être reformulés?
- Il y a-t-il un nouveau programme défini?

Caractérisation des programmes

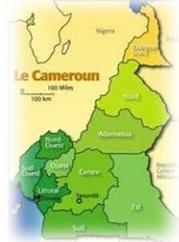
1. Anciens programmes :

- Relire les caractéristiques des programmes (stratégie programme, objectif, indicateur, baseline et cible)

2. Nouveaux programmes

- Définir la stratégie programme
- Définir les objectifs, indicateurs, baselines et cibles





2. Méthodologie des travaux

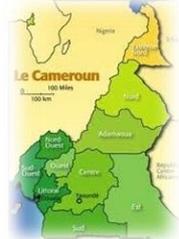
Reformulation des actions

- ✓ Pour chaque programme, définir ou relire les actions (selon les cas, nouveau ou ancien programme) ;
- ✓ Caractériser chaque action définie (objectif, indicateur, baseline et cible).

Identification des activités

- ✓ Pour chaque action, définir les activités à mener ;
- ✓ Exploiter la matrice d'actions prioritaires de la SND30 ;
- ✓ S'assurer que les activités identifiées concourent effectivement à la réalisation des objectifs du programme.





2. Méthodologie des travaux



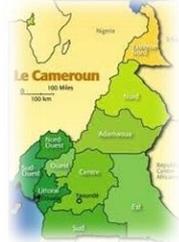
➤ La reformulation des programmes doit veiller à :

- ✓ Une meilleure couverture des champs de responsabilités économiques et sociales des administrations ;
- ✓ Une meilleure internalisation des enjeux et des problématiques stratégiques nationales et sectorielles
- ✓ L'ancrage des contenus des programmes aux objectifs stratégiques ;
- ✓ la prise en compte des structures sous-tutelles et rattachées ;
- ✓ la prise en compte des évolutions institutionnelles concernant notamment la décentralisation ;
- ✓ la qualité des objectifs et des indicateurs ;

Veiller à mettre en place d'un cadre de mesure de performance

qui permettra :

- ✓ d'opérationnaliser les indicateurs des programmes et actions ;
- ✓ d'identifier les indicateurs clés qui rendent compte de la performance de l'administration ;
- ✓ les indicateurs identifiés doivent être cohérents avec les indicateurs retenus pour le suivi de la SND30



3. Les phases de la reformulation des programmes



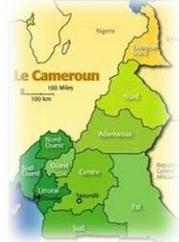
PHASE 1: ÉVALUATION QUALITATIVE DES PROGRAMMES

L'Objectif

Permettre de dégager un consensus sur la qualité des programmes actuels en terme de couverture des missions, de performance (qualité de la stratégie programme, des objectifs et indicateurs) et de pilotage .

La finalité étant de tirer les enseignements utiles devant alimenter le processus de relecture des programmes pour leur alignement à la SND30





Contenu de l'évaluation



O2 grilles d'évaluation

	Grille du SG	Grilles des responsables des programmes opérationnels
Domaines abordée	<ul style="list-style-type: none">• Couverture de l'ensemble des missions par les programmes• Prise en compte des structures sous-tutelle/rattachées dans la « construction » des programmes• Pilotage global des programmes• Fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Processus de « construction » du programme• Niveau d'implication des différents acteurs• Contenu du programme (stratégie programme, etc.)• Cohérence et de la qualité des objectifs et indicateurs• Forces et faiblesses dans la mise en œuvre du programme
Approche	Entretien avec le SG ou son collaborateur désigné	Dialogue de gestion autour du responsable de programme avec l'implication des structures sous-tutelle/rattachées



3. Les phases de la reformulation des programmes

PHASE 2 : ALIGNEMENT DES PROGRAMMES SUR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA SND30

Il est notamment question d'assurer la bonne prise en charge des principales missions de l'administration pour l'atteinte des objectifs de la SND30 tout en bâtissant un système robuste de pilotage et de suivi-évaluation de la performance incorporant les structures sous-tutelles ou rattachées.



Etape 1: Maitriser les orientations fondamentales de la SND30

Import substitution + promotion des exportations des produits semi-finis et finis

- Promotion et valorisation du made in Cameroon
- Promotion des champions nationaux
- Promotion des PME Locales
- Promotion de l'innovation technologique
- Maitrise de la production des produits de grandes consommation par l'économie nationale
- Promotion de la transformation locale
- Baisse progressive des exportations des produits bruts au profit des produits transformés (semi-fini ou finis)
- Politique de prospection et de conquête des marchés étrangers

Etat stratège et pragmatique

- L'Etat se désengage de certains secteurs de production
- L'Etat maintien un rôle important dans certains secteurs stratégiques de l'Economie
- L'Etat renforce son partenariat avec le secteur privé
- L'Etat renforce les mécanismes de régulation du marché au profit des opérateurs économiques nationaux
- Protection de l'espace économique national
- L'Etat utilise le levier commande publique pour structurer l'économie nationale
- Renforcement des mécanismes de redevabilité

Mix entre la planification indicative et la planification impérative

- Les orientations fondamentales structurent toutes les initiatives de développement
- La stratégie nationale est l'unique cadre de référence de l'Action de l'Etat central et des CTDS
- **Les éléments prioritaires de la SND font l'objet d'une loi**
- Tous les autres documents de l'Etat de portée stratégique doivent être en droite ligne avec la SND 30
- Plusieurs plans sont élaborés pour opérationnaliser la SND
- La SND est la boussole pour l'élaboration du budget de l'Etat

Etape 2 : Maitriser l'organigramme de l'administration

Il s'agit de :

- ✓ S'approprier les missions de l'administration concernée et avoir bonne connaissance de son champ de compétences.
- ✓ Identifier les structures de cette administration et leur missions; incluant les structures sous-tutelles ou rattachées (***cartographie administrative***)
- ✓ Identifier les missions partagées avec d'autres administrations
- ✓ Identifier les missions principales au regard des orientations fondamentales de la SND 30

Etape 3 : identifier les orientations et réformes de la SND30 concernant l'administration

Pilier de la stratégie	Orientations/mesures interpellant l'administration
Transformation structurelle de l'économie	
Développement du Capital Humain	
Promotion de l'emploi et de l'insertion économique	
Gouvernance décentralisation et gestion stratégique de l'Etat	

NB: Pour chaque administration, il convient de parcourir tous les 4 piliers pour identifier les orientations qui l'interpellent

Etape 4 : Décliner les programmes et les actions (1/3)

Il convient de rappeler qu'un programme est une fonction de l'Etat. C'est-à-dire un pan de politique publique.

Pour faire la déclinaison il faut:

- ✓ S'approprier les missions de l'administration concernée ; avoir bonne connaissance du champ de compétence de ladite administration.
- ✓ Identifier les missions les plus significatives pour la mise en œuvre des orientations de la SND30
- ✓ Structurer les programmes(composantes) et les actions (sous-composantes) en tenant compte des missions de l'administration et de l'évaluation.

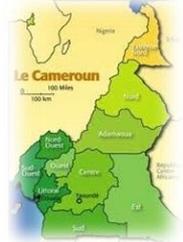
NB: il faut toujours partir de l'existant et capitaliser les résultats de l'évaluation qualitative des programmes

La structuration des missions en programmes et actions doit tenir compte de la cartographie administrative

Etape 4 : Décliner les programmes et les actions (2/3)

- ✓ il peut arriver qu'il y ait une fonction importante révélée par la SND 30 qui ne figure pas explicitement dans l'organigramme de l'administration concernée et qui est logiquement chargée de porter cette fonction ou sous-fonction. *(Situation rare)*
- ✓ Il faut inclure cette fonction ou sous-fonction « manquante » si on a la certitude qu'elle n'est pas prise ailleurs dans une autre administration.

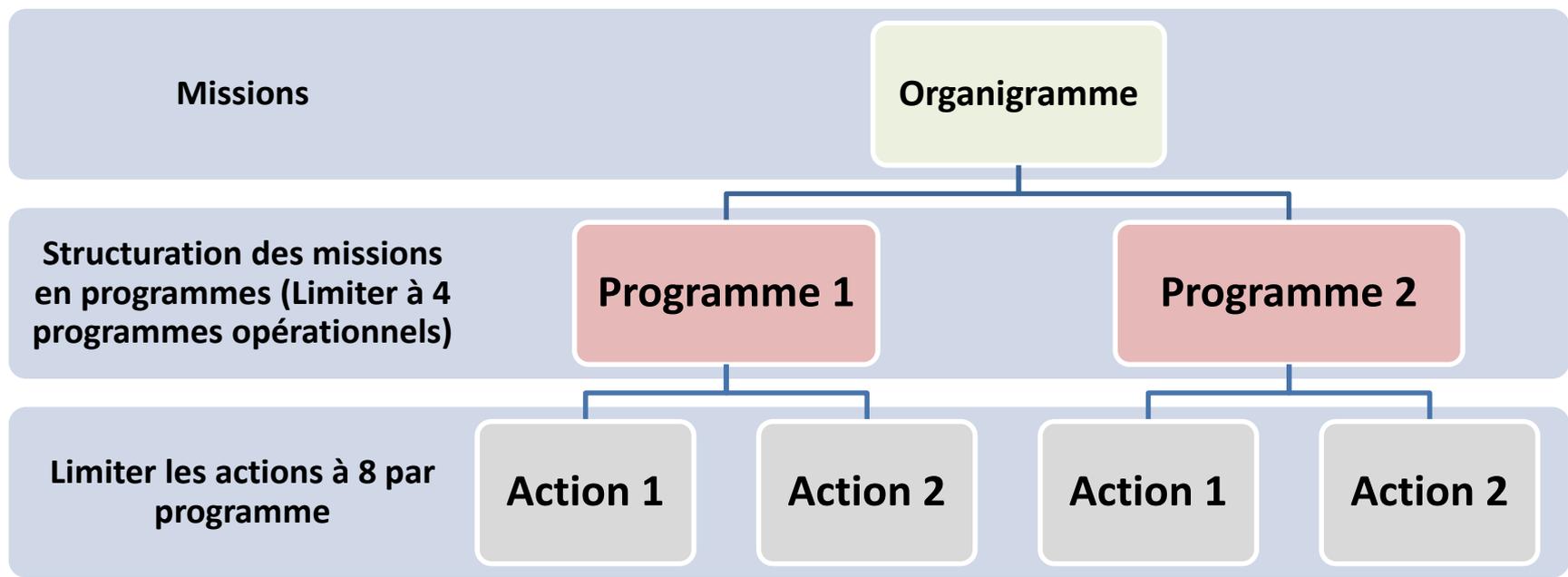
NB: Les programmes et actions comme « pan » de politique publique sont appelés à être stables. Toutefois, leur durée de « vie » est adossée sur l'organigramme de l'administration.



Etape 4 : Décliner les programmes et les actions (3/3)



Bonne connaissance de la SND30



Etape 5 : Déclinaison des objectifs et indicateurs des programmes et actions (1/4)

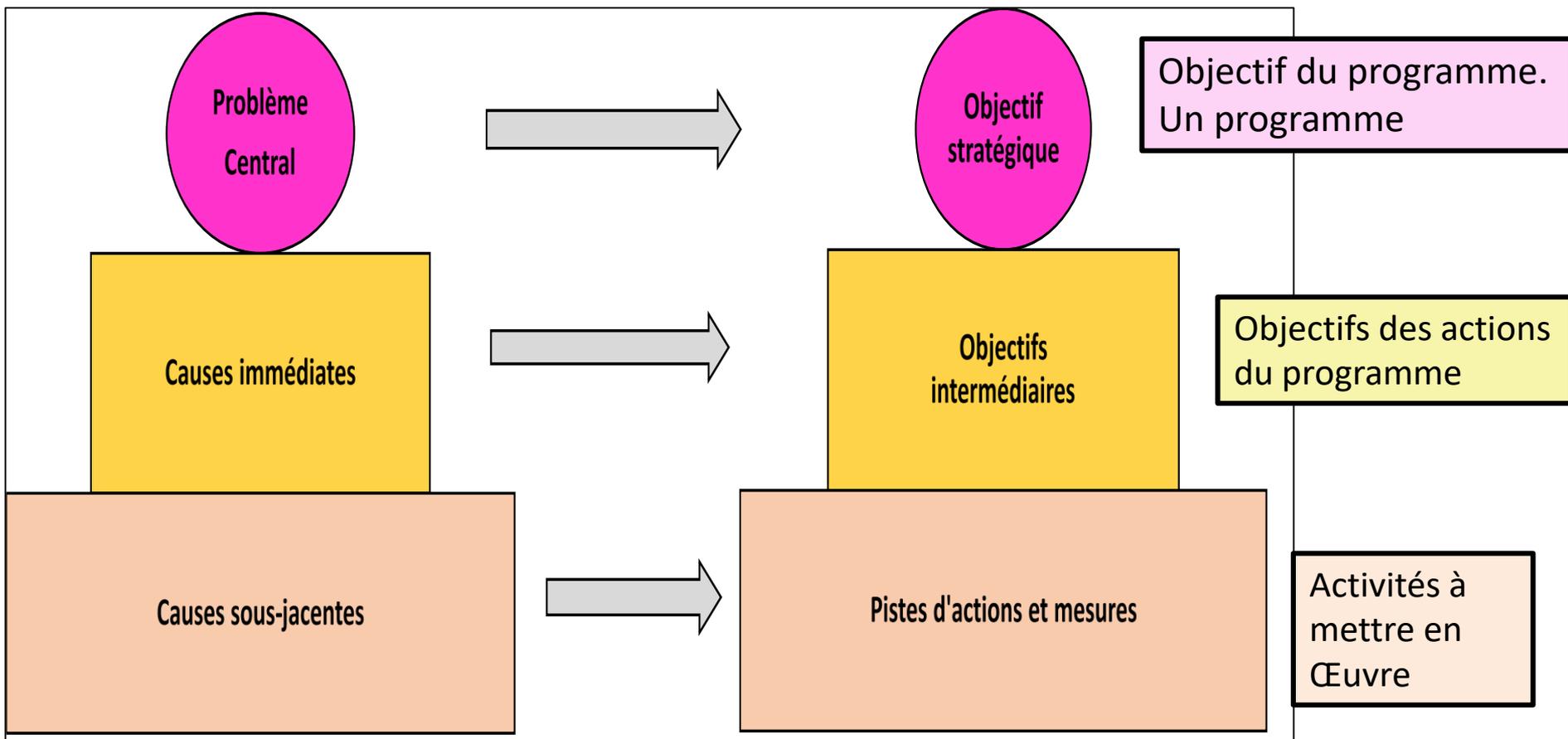
Cette étape se déroule programme par programme.

- ✓ Pour chaque programme, on commence par identifier le problème central avec ses causes à partir d'un état des lieux sommaire.
- ✓ La plupart des éléments y relatifs se retrouvent déjà dans le rapport de revue ou alors dans la SND30
- ✓ Décliner les objectifs à partir de l'arbre à problèmes (en général les objectifs en question sont déjà clairement identifiés dans le SND30 et parfois, il faut les circonscrire au périmètre d l'administration concernée
- ✓ Identifier les solutions c'est-à-dire les activités à mettre en œuvre. La plupart figurent déjà dans la SND30 et sont parfois à contextualiser.

Il conviendra de se référer à la MAP de la SND30 (toutefois celle-ci n'est pas exhaustive).

Les activités doivent être en parfaite cohérence avec les orientations stratégiques de la SND30.

Etape 5 : Déclinaison des objectifs et indicateurs des programmes et actions (2/4)



NB: Les objectifs (programme et actions) ainsi que les activités découlent de la SND30

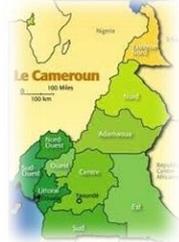
Etape 5 : Déclinaison des objectifs et indicateurs des programmes et actions (3/4)

- ✓ Pour les objectifs des programmes et actions, il faut identifier des indicateurs SMART en privilégiant ceux déjà retenus dans la SND30.
- ✓ Les extraits des activités doivent également être alignés sur la SND30
- ✓ Un programme peut avoir plus d'un indicateurs (au maximum 3).
- ✓ Les indicateurs de programme doivent être autant que possible indiquer des changements du point de vue du bénéficiaire, du contribuables ou de l'utilisateur
- ✓ Une action a un et unique indicateur.
- ✓ Dans la formulation des indicateur il faut tenir compte des performance actuelle du système statistique national. **(il ne sert à rien de formuler des indicateurs complexes, hors de portée à moyen terme)**

Etape 5 : Déclinaison des objectifs et indicateurs des programmes et actions (4/4)

- ✓ Il faut renseigner les fiches d'opérationnalisation des indicateurs
- ✓ **Il faut notamment penser au dispositif de suivi-évaluation à mettre en place pour renseigner ces indicateurs.**
- ✓ évaluer les coûts pour la mise en place d'un programme statistique minimal permettant de disposer des principaux indicateurs de performance de l'administration

En particulier chaque administration doit disposer d'un système de remontée et de centralisation de l'information; système incluant ses services déconcentrés et structures sous-tutelle ou rattachées.



4. Structuration du Cadre Stratégique de performance (CSP)



il est structuré en 4 chapitres :

Chapitre 1: Evaluation des programmes mis en œuvre;

Chapitre 2: Orientations stratégiques pour la performance de l'administration;

Chapitre 3: cartographie des programmes 2022-2030;

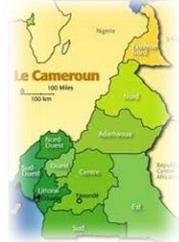
Chapitre 4: dispositif de mise en œuvre et de suivi- évaluation

Chapitre 1: Evaluation des programmes mis en œuvre: (tiré de la note de synthèse)

Comporte 6 principaux points:

- Rappel de la cartographie des programmes actuels;
- Évaluation de la démarche de construction des programmes (analyser les éléments ayant guidé la formulation des programmes);
- Évaluation de la structuration des programmes (apprécier la stratégie programme, la qualité des objectifs et indicateurs, la cohérence entre le programme et les actions) ;
- Appréciation de la qualité du dispositif de suivi-évaluation (faire le point sur le cadre du suivi au sein de l'administration, notamment l'existence des structures statistique, la disponibilité des outils etc.);
- L'analyse forces, faiblesses, opportunités et menaces;
- Les leçons tirées de l'évaluation.





4. Structuration des Cadres Stratégiques de performance (CSP)

Chapitre 2: Orientations stratégiques pour la performance de l'administration:

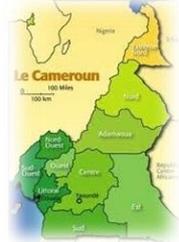
Est structuré en 3 principaux points:

- **Objectifs globaux et sectoriels** (il s'agit de présenter les objectifs globaux/stratégiques de la SND30 en lien avec les missions de l'administration);
- **Les Orientations stratégiques pour l'administration** (il s'agit pour l'administration, d'identifier dans la SND30, et les stratégies sectorielles toutes les orientations relevant de ses domaines de compétence);

L'on veillera également à identifier toutes les autres orientations (politiques, sectorielles, internationales, etc.) à prendre en compte dans la mise en œuvre des programmes de l'administration.

- **Réformes majeures** (Il s'agit d'identifier toutes les réformes majeures qui interpellent directement l'administration aussi bien dans la SND30, que dans les stratégies sectorielles)





4. Structuration des Cadres Stratégiques de performance (CSP)

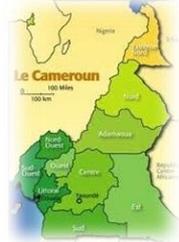
Chapitre 3: Cartographie des programmes 2022-2030:

Il s'agit dans ce chapitre de décliner la nouvelle cartographie des programmes de l'administration avec les stratégies-programmes ainsi que les actions et les indicateurs de performance clairement définis.

Il est structuré en 6 points:

- **Motifs de reformulation/ reconfiguration des programmes** (il s'agit de ressortir les principales raisons qui ont guidées la reformulation/reconfiguration des programmes);
- **Présentation des programmes** (Il est question de justifier la raison d'être de chaque programme : définir le champ de couverture, spécifier le problème central à résoudre ainsi que les problèmes spécifiques)
- **Caractérisation des programmes** (présenter l'objectif, les indicateurs et la stratégie programme)
- **La déclinaison des programmes en actions** (les actions doivent être considérées comme les sous-composantes d'un programme. Chaque action vise à résoudre un problème spécifique clairement défini. Les objectifs des actions sont définis à partir des problèmes spécifiques découlant du problème central identifié au niveau du programme.)





4. Structuration des Cadres Stratégiques de performance (CSP)



Chapitre 3: Cartographie des programmes 2022-2030 (suite):

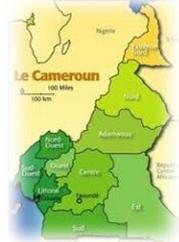
- **Identification des activités majeures** (Identifier les activités majeures d'investissement et d'action pérenne correspondant aux objectifs poursuivis);
- **Préoccupations d'ordre sectoriel** (Identifier toutes les préoccupations dont l'apport des autres administrations est indispensable pour une action efficace)

Chapitre 4: Dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation

Ce chapitre devra préciser le dispositif à mettre en place pour suivre et évaluer la mise en œuvre des programmes. **Il est structuré en 4 points:**

- **Pilotage, coordination et synergie d'actions** (Il sera question d'indiquer le mécanisme à mettre en place pour mieux coordonner les interventions au sein des programmes et ainsi que des structures sous-tutelles ou rattachées. Il s'agira aussi d'indiquer la synergie d'action avec les autres départements ministériels.)
- **Dispositif statistique** (Il s'agira d'indiquer le dispositif statistique à mettre en place pour la remontée et la collecte des données, avec les outils (tableau de bord, fiche de collecte, rapports de suivi, etc.)





4. Structuration des Cadres Stratégiques de performance (CSP)

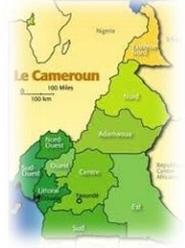


Chapitre 4: Dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation (suite)

- **Tableau de bord de pilotage des indicateurs de performance** (Il s'agira de renseigner la fiche synthétique des indicateurs de suivi de la performance au sein de chaque administration par rapport à son domaine de compétence.)
- **Ressources humaines pour le suivi-évaluation de la performance** (Il est question de préciser les ressources humaines pour le suivi-évaluation et d'identifier les besoins en renforcement des capacités.)

Annexe: **fiche d'opérationnalisation des indicateurs:** Remplir autant de fiches que d'indicateurs retenus dans le programme et les actions. Codifier les fiches de la manière suivante : FICHE N°1 pour l'indicateur de programme 1 ; FICHE N°1.1 pour l'indicateur de l'Action 1 du programme, FICHE N°1.2 pour l'Action 2, etc.





5. Focus sur les Notions d'Objectif et d'Indicateur



1. La notion d'objectif (1/4)

Qu'est ce qu'un objectif ?

Un objectif est « un résultat à atteindre dans le cadre de la réalisation d'une fonction, d'un programme ou d'une action et mesurable par des indicateurs » (*loi n°2007/006 du 26 Décembre 2007*);

Il est centré sur un résultat désiré, spécifique et qui peut être mesuré ou apprécié dans l'espace et dans le temps.

L'objectif occupe une place de choix dans l'approche Budget programme. De la qualité des objectifs dépend celle du Budget programme.





1. La notion d'objectif (2/4)

i- Principales caractéristiques

- ✓ il doit traduire le passage d'une situation à une autre. Il montre ainsi la volonté d'une évolution, d'un changement souhaité;
- ✓ Les verbes utilisés doivent exprimer un changement d'état (développer, augmenter, accroître...).

Un objectif de qualité doit être :

simple : sa formulation ne doit pas être ambiguë ;

réalisable : dans l'échéance indiquée.





1. La notion d'objectif (3/4)

motivant : c'est-à-dire qu'il doit se présenter comme un défi à relever

réaliste : à travers la prise en compte de toutes les contraintes de faisabilité

atteignable : avec les moyens de l'organisation ou du programme

Pertinent : apporte une réponse précise à un problème qui est prioritaire

Exemple: Rendre plus performants les facteurs fondamentaux de production et plus attractif le cadre de vie en milieu rural

Exemple corrigé: Améliorer les performances des facteurs fondamentaux de production et le cadre de vie en milieu rural



1. La notion d'objectif (4/4)



ii- Astuces pour formuler de bons objectifs

- ✓ La formulation d'un objectif commence par un verbe;
- ✓ Préférer les verbes traduisant un changement, un mouvement d'un point A vers un point B (améliorer, augmenter, accroître ...);
- ✓ Eviter les verbes qui décrivent une action (mettre en place, ...) et qui renseigne plus sur la réalisation d'une action, activité ou tâche;
- ✓ L'objectif est un outil de pilotage et de gestion (il doit être compréhensible, attractif et motivant).





2. La notion d'indicateur (1/8)

Qu'est ce qu'un indicateur?

Un indicateur est « une variable qualitative ou quantitative permettant de mesurer les résultats obtenus dans la réalisation d'un objectif » (*Loi n°2007/006 du 26 décembre 2007*)

C'est par conséquent un renseignement qualitatif ou chiffré destiné à caractériser un programme, à suivre son exécution et à le gérer.

Un indicateur permet de porter un jugement sur l'utilisation des moyens et les résultats obtenus, au regard des objectifs visés et des besoins à satisfaire.





2. La notion d'indicateur (2/8)

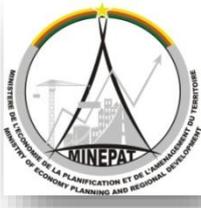


INDICATEUR

Un **indicateur** doit être **SMART**, c'est-à-dire :

1. **Specific** : Spécifique à un résultat précis
2. **Measurable** : Quantifiable ou observable
3. **Achievable** : Motivant, contrôlable et utilisable
4. **Realistic** : Réaliste et cohérent par rapport aux ressources disponibles et aux objectifs visés
5. **Time-bound** : mesurable dans le temps



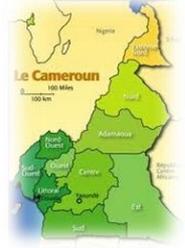


2. La notion d'indicateur (3/8)

i- Importance d'un indicateur

- ✓ Les indicateurs constituent la base du suivi d'une action de développement. Sans eux, aucun suivi n'est possible ;
- ✓ Ils sont des « instruments » qui permettent de mesurer les changements qui découlent des actions et des activités dans le cadre de l'intervention publique ;
- ✓ Ils fournissent des informations significatives et comparables (que l'on peut comparer avec une situation de référence).





2. La notion d'indicateur (4/8)

ii- Principales caractéristiques

- ✓ Il permet de fixer très concrètement ce que l'on attend de la réalisation d'un objectif ou d'un résultat ;
- ✓ Il permet de savoir si un objectif ou un résultat est atteint et dans quelles mesures il est atteint ;
- ✓ Il constitue une base pour suivre et évaluer les réalisations ou actions de développement ;
- ✓ Il matérialise l'importance du problème que l'on cherche à mesurer.





2. La notion d'indicateur (5/8)

iii. Comment bien cibler et formuler un indicateur

Pour bien cibler un indicateur, il est nécessaire de se poser deux questions essentielles:

- Qu'est-ce qui doit normalement changer ou évoluer si on a atteint l'objectif fixé ?
- Comment, où, quand et à travers quoi peut-on observer ce changement ?

La bonne formulation d'un indicateur, doit répondre à certain nombre de critères, regroupés sous l'acronyme SMART (Simple, Mesurable, Atteignable et Réalisable dans le Temps).





2. La notion d'indicateur (6/8)

iv- Check list de vérification de la qualité d'un indicateur

1. Est-ce que l'indicateur représente une caractéristique importante de l'objectif à mesurer?	
2. L'élément à mesurer est-il précis ?	
3. Est-ce que l'élément à mesurer est variable dans la période indiquée?	
4. Est-ce que l'indicateur peut être différencié selon le genre ?	
5. Des données fiables pour observer la variation de l'élément à mesurer sont-elles accessibles?	
6. Est-ce qu'il y a des données sur la situation de départ (valeur de référence)?	
7. Le coût de la collecte des données est-il acceptable ? (< 2,5% du coût de l'intervention publique pour le suivi).	



2. La notion d'indicateur (7/8)



v. Opérationnalisation d'un indicateur

Une fois qu'un indicateur est formulé et retenu. Il faudra définir tout ce qu'il faut pour pouvoir l'utiliser efficacement. C'est **la fiche d'opérationnalisation de l'indicateur**

N°	Description de l'indicateur		
1	Indicateur	Intitulé de l'indicateur	
2	Unité de mesure de l'indicateur	%, jours, Nbre ...	
3	Situation de référence	Année :	Valeur:
4	Valeur cible	Année :	Valeur:
5	Quelles informations précises sont à collecter ?	Données de départ avec l'année, données actuelles	
6	Quelle est la méthode de calcul ?	Façon dont est calculé l'indicateur à partir des données de base. Ratio, taux, ...	
7	Quelles sont les sources d'information fiables ?	Rapport d'activité, étude, PV , etc.	



2. La notion d'indicateur (8/8)

N°	Description de l'indicateur		
8	Qui dispose de l'information	Acteurs, groupes, niveau administratif	
9	Qui va collecter l'information?	A qui est confiée la responsabilité au sein du ministère (Structure/Cellule)	
10	Comment faire la collecte ?	Avec quels outils, supports	
11	Périodicité de la collecte?	Combien de fois par an	
12	Moment de la collecte?	Date de la collecte	
13	Qui analyse / interprète les informations ?	A qui est confiée la responsabilité au sein du ministère?	



MERCI POUR VOTRE AIMABLE ATTENTION!

