



AfriK4R

L'AFRIQUE POUR LES RÉSULTATS

KIT DE FORMATION

MODULE X

**Introduction
à la Budgétisation Axée
Sur les Résultats**

Priorité aux
résultats
en **Afrique**



AfriK4R

Sommaire

- Clarification des concepts-clés de la BAR
- Contexte et justification de la BAR
- Processus budgétaire axé sur les résultats du développement
- Conclusion

AfriK4R

BAR et GAR: d'abord une notion de gestion!!!

- Vouloir atteindre un objectif et obtenir un résultat.
- Choisir une stratégie (**meilleure façon de faire**) pour atteindre l'objectif fixé et obtenir le résultat escompté.
- Mettre en œuvre (**utiliser**) des moyens (**ressources**) humains, matériels et financiers pour atteindre l'objectif fixé et obtenir le résultat escompté.
- Mesurer l'atteinte de l'objectif fixé et l'obtention du résultat escompté en mettant en place un **système de suivi-évaluation**.
- Décider des **mesures correctives** et **communiquer** sur la performance obtenue...



BAR et GAR: un processus et des capacités!!!

Étant une approche de gestion orientée vers la performance, la **GAR** veille à l'utilisation de **ressources** pour la mise en œuvre d'**activités** (ce que l'on fait) en vue d'atteindre un objectif fixé (ce que l'on veut) à travers l'obtention de résultats escomptés (**changements**) continuellement suivis et systématiquement évalués (systèmes de S&E et d'information de gestion).



BAR: un concept opérationnel!!!

- **Que vise la BAR?**
 - Des dépenses **rationnelles et efficaces**
 - Fondées sur une meilleure **définition des priorités**
- **Comment la BAR obtient-elle cela?**
 - **Établissement d'un lien entre financement et résultats**
 - **Suivi continu des résultats et des dépenses**
- **Quels changements la BAR induira-t-elle?**
 - **Flexibilité accrue dans les opérations: notamment sur l'utilisation des ressources financières**
 - **Mise en place de procédures appropriées à la GAR au niveau de l'administration publique, à tous les niveaux et dans tous les secteurs.**



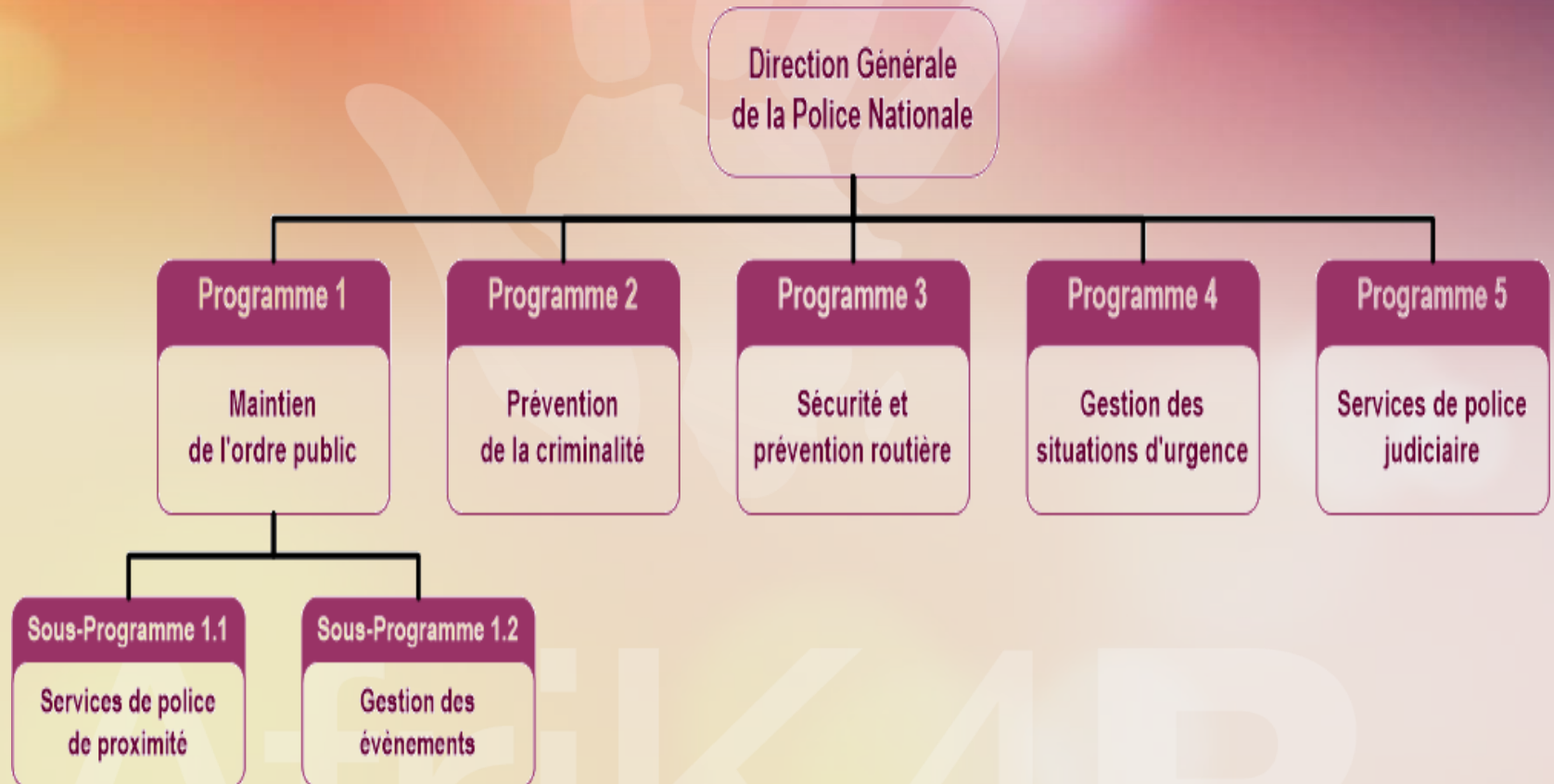
BAR: une procédure liant ressources et objectifs

La BAR est une **procédure budgétaire** visant l'élaboration de **budgets-programmes** sur la base d'**objectifs** et de **résultats souhaités**. Ainsi:

- la **formulation d'une action de développement (politique, programme, projet)** s'articule autour d'un ensemble d'**objectifs prédéfinis** et de **résultats escomptés**;
- les **ressources nécessaires** sont déterminées à partir des **résultats escomptés (effets et impact)** en fonction des **extrants requis** pour obtenir ces résultats;
- les **résultats obtenus** sont **mesurés** à l'aide d'**indicateurs**.



Structuration budgétaire par programme-Exemple



BAR: contexte (1/2)

La BAR s'inscrit dans le cadre des **nouvelles réformes budgétaires** enclenchées au niveau international et national en vue de contribuer à l'**atteinte des OMD**.

- Au **niveau international** : OMD, mise en œuvre de la Déclaration de Paris (2005), etc.;
- Au niveau sous régional (UEMOA): la GAR appliquée à la budgétisation
- Au **niveau national**: SRP, Approche Programme, CDMT, PEFA, etc.



BAR: Accords de service public au Royaume-Uni

- Objectifs-cibles définis dans le cadre du cadre de financement pluriannuel
- Lien entre financement et objectifs-cibles

Exemples d'objectifs-cibles pour le service public

- Santé:** Les inégalités dans le domaine de la santé telles que mesurées par la mortalité infantile et l'espérance de vie à la naissance sont réduites de 10 % d'ici à 2010 .
- Criminalité:** Le taux de criminalité dans les zones à fort taux de criminalité est réduit d'au moins 15 % d'ici à 2009.
- Environnement:** La pauvreté énergétique dans les ménages vulnérables en Angleterre est éliminée d'ici à 2010.



BAR: contexte (2/2)

Ces réformes ont pour objet de:

- Accroître la **performance** en orientant le budget vers les résultats;
- Donner **plus d'importance aux choix stratégiques** en renforçant la **programmation budgétaire pluriannuelle (CDMT, Budget-Programme axé sur les résultats)**;
- Renforcer la **déconcentration budgétaire** en faveur d'une **gestion de proximité** répondant aux attentes des bénéficiaires;
- Simplifier les **procédures de dépense publique**, entre autres allègement du contrôle *a priori* et renforcement du contrôle *a posteriori*; et,
- Adapter le **suivi-évaluation à la chaîne des résultats.**



Objectifs de la budgétisation et rôle de la BAR

1. **Bons résultats macro-budgétaires**
 - Maîtrise des déficits et de la dette
 - Priorité absolue donnée à la **viabilité budgétaire**
2. **Allocation adéquate des fonds**
 - Financement prioritaire des secteurs et programmes les plus utiles au plan social ("**définition des priorités**")
3. **Efficacité et efficience des services**
 - Efficacité assurée à travers la conception et la gestion
 - Services fournis au **moindre coût**

La BAR est **particulièrement redevable** par rapport à l'atteinte des objectifs 2 et 3, tout en **contribuant indirectement** à l'atteinte de l'objectif 1



BAR: Axes de réforme budgétaire

**Programmation
pluriannuelle glissante,
axée sur les résultats**

*Visibilité accrue des choix
stratégiques*

**Gestion budgétaire
axée sur les résultats**

Indicateurs de performance

**Contractualisation des
relations**

*Responsabilisation des
gestionnaires*

Indicateurs de performance

**Contrôle hiérarchisé de
la dépense:**

*simplifier les procédures et
internaliser le contrôle de
régularité (a posteriori)*

Audit de performance:

*Apprécier le niveau de
réalisation des objectifs et de
l'efficacité socio-économique
(indicateurs de performance)*

**Système d'information
de gestion budgétaire:**

*Mutualiser et dématérialiser
l'information budgétaire
(accès public garanti)*

BAR: justification

Méthode classique d'élaboration du budget:

- **Priorité est donnée plus aux ressources et aux dépenses (lien faible entre moyens et résultats finaux).**
- **Ce déficit de rationalité explique et justifie les tendances pour une approche budgétaire programmatique.**

Méthode de budgétisation axée sur les résultats ne change par la nature du budget...

- **... mais se contente de mettre l'accent sur la réalisation effective des programmes, l'accroissement de la transparence budgétaire.**
- **L'accent est mis sur les résultats (quantitatifs et qualitatifs) obtenus avec les moyens alloués.**



BAR: comparaison des approches (2/2)

Gestion classique MODÈLE NORMATIF	Gestion moderne MODÈLE CAUSAL
Performance = conformité des tâches, légalité et régularité des procédures financières	Performance = combinaison des ressources et des activités pour atteindre les résultats (extrants, effets et impact)*
Mesure de performance = taux d'exécution du budget	Mesure de performance = économie, efficience, efficacité et durabilité du programme.
Rapport d' exécution financière	Rapport de performance (Rapport Axé sur les Résultats)*
Autorisation parlementaire = vote sur des chapitres de dépenses	Autorisation parlementaire = vote sur des programmes axés sur les résultats

NOTA BENE
 La performance budgétaire est fixée dans un Plan Annuel de Performance qui indique - par programme - les actions, les coûts, les objectifs poursuivis et les résultats attendus. En fin d'exercice, celle-ci est évaluée à travers le Rapport Annuel de Performance

BAR: liaison avec la Chaine de Résultats

La BAR = la phase de traduction en termes budgétaires des résultats et activités identifiés au niveau d'un plan d'actions. Elle comprend les étapes fondamentales suivantes:

- Détermination des extrants et autres résultats attendus ;
- Identification et hiérarchisation des activités pour générer ces extrants;
- Détermination et quantification des ressources humaines, matérielles requises pour chaque activité;
- Estimation du coût pour chaque activité;
- Détermination des sources et des modes de financement.



BAR: quelques exemples de réussite – Chili

- De tous les pays de la région Amérique Latine et Caraïbes (ALC), le Chili a développé la plus grande capacité institutionnelle GRD en raison du niveau de maturité de ses systèmes BAR, S&E et de Gestion des Finances Publiques.

Pilier GRD	Chili	Moyenne
Planification AR	2,7	2,3
Budgétisation AR	4,4	1,4
Gestion des finances	4,5	2,5
Gestion des projets	3,5	1,9
Suivi-Évaluation	4,5	1,6
Index GRD	3,9	1,9

- Il est le seul pays à disposer d'un système consolidé de BAR qui s'intéresse à la performance des programmes lors de l'allocation des ressources. Cette information est fournie par un système de S&E robuste, géré la Direction du Budget du Trésor National.
- En outre, le pays a mis en place d'un système d'incitation des fonctionnaires afin de stimuler une gestion efficace et efficace des programmes publics (obtention de primes l'année suivante liée à la performance).

BAR: quelques exemples de réussite – Brésil

- Le Brésil est l'un des 4 pays composant le groupe de haute capacité GRD dans la région ALC.
- La **Planification Axée sur les Résultats (PAR)** est l'une des plus développées de la région et est bien coordonnée avec le budget à travers le Plan de Développement à MT.
- En termes de BAR, un système d'indicateurs de performance à utiliser lors de l'allocation budgétaire doit encore être créé.
- Il y a un système d'indicateurs auquel se conforment les rapports d'exécution budgétaire et un autre pour les rapports d'avancement des programmes et projets.
- Il existe un Cadre Budgétaire à MT comme base de l'exécution budgétaire conforme au PDMT.

Pilier GRD	Chili	Moyenne
Planification AR	4,2	2,3
Budgétisation AR	3,8	1,4
Gestion des finances	4,0	2,5
Gestion des projets	2,9	1,9
Suivi-Évaluation	3,9	1,6
Index GRD	3,7	1,9

Conclusion

- Prendre l'initiative d'élaborer et de vulgariser des guides méthodologiques (ou manuels) sur la GAR, le CDMT et le budget-programme.
- Prendre toutes les mesures nécessaires pour appuyer le passage du "Budget de Moyens" au Budget Axé sur les Résultats.
- Encourager la préparation des rapports annuels de performance démontrant la progression vers l'atteinte des résultats au lieu de rapports annuels d'activités.
- Élaborer et disséminer les outils de suivi-évaluation spécifiques au budget.



Merci pour votre attention.

Site de l'AfCoP: <http://cop-mfdr-africa-fr.ning.com>



AfriK4R