

**La gestion axée sur les résultats dans les politiques publiques
d'éducation au Sénégal**

Results-based management in public education policies in Senegal

BALDE Idrissa

Enseignant chercheur

Université Gaston Berger

Laboratoire **Saint-Louis Etudes et Recherches en Gestion (SERGe)**

SENEGAL

idrisa.balde@ugb.edu.sn

Date de soumission : 10/09/2020

Date d'acceptation : 19/10/2020

Pour citer cet article :

BALDE I. (2020). « La gestion axée sur les résultats dans les politiques publiques d'éducation », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 56 -79.

Résumé

La gestion axée sur les résultats (GAR) devient de nos jours le paradigme de gestion le plus utilisé pour atteindre l'efficacité des politiques publiques. Le budget-programme en est une application. La large publicité de ce changement dans l'élaboration du budget donne l'impression que la GAR est une nouveauté dans la gestion publique qui va dorénavant s'imposer à tous les gestionnaires publics.

A l'appui de textes et d'outils utilisés, cet article rappelle que la GAR est « entrée » dans le secteur de l'éducation depuis bien longtemps avant même la ratification de la Directive de l'UEMOA en 2011. Il indique que l'application de ce modèle de gestion a permis l'élaboration d'outils complémentaires pour mieux planifier, exécuter et rendre compte. L'avènement du budget-programme correspond à la phase de consolidation des principes de la GAR à travers la généralisation des contrats de performance dans le système éducatif.

Mots clés : approche-programme ; chaîne de résultats ; cadre logique ; cadre de mesure de rendement ; contrat de performance.

Abstract

Results-based management (RBM) is nowadays becoming the most used management paradigm to achieve the effectiveness of public policies. The program budget is one application. The wide publicity of this change in budgeting gives the impression that RBM is a novelty in public management which will henceforth be imposed on all public managers.

In support of the texts and tools used, this article recalls that RBM “entered” the education sector long before the ratification of the UEMOA Directive in 2011. It indicates that the application of this management model has enabled the development of additional tools to better plan, execute and report. The advent of the program budget corresponds to the phase of consolidation of RBM principles through the generalization of performance contracts in the education system.

Keywords : program-approach ; results chain ; logical framework ; performance measurement framework ; performance contract.

Introduction

L'actualité dans le domaine de la gestion des finances publiques est l'avènement du budget-programme. Il vise l'efficacité des politiques publiques et consacre l'introduction de la gestion axée sur les résultats (GAR) dans la gouvernance et l'exécution du budget et la fin de l'exécution budgétaire qui consistait en une logique de consommation de crédits disponibles. Les changements induits par l'approche budget-programme se situent dans la préparation, l'exécution budgétaire et la reddition des comptes. Ils apportent une plus grande qualité dans la mobilisation et les dépenses des ressources publiques nécessaires à l'efficacité des politiques.

L'application du budget-programme découle de la volonté de mettre en œuvre les principes de la Déclaration de Paris (2005) et la Directive de l'UEMOA de 2009. Dans un autre sens, le budget-programme est une invite (une instruction) à l'application de la GAR dans les politiques publiques. Dans le secteur de l'éducation, cette approche est très tôt ancrée dans les pratiques. Sous l'impulsion des partenaires techniques et financiers (PTF) et de la coopération internationale, le ministère de l'éducation est parmi les premiers départements à s'approprier de ce paradigme de gestion.

Les relations entre la gestion axée sur les résultats et les politiques publiques d'éducation sont au cœur de cet article. D'une part, il s'active à démontrer que l'application de ce paradigme de gestion dans ce secteur précède la ratification de la Directive de l'UEMOA et l'avènement du budget-programme. La transformation du plan décennal de l'Education et de la formation (PDEF) en programme et la présentation de ses outils de planification, de suivi et d'évaluation permettent de situer l'entrée de la GAR dans les politiques éducatives. D'autre part, il fait observer, au moment où la GAR s'impose à tous les secteurs par le biais du budget-programme, que l'appropriation de ce modèle gestion justifie l'exigence de reddition de compte à travers la généralisation des contrats de performance dans le système éducatif.

Après cette introduction, trois parties composent cette démonstration. Dans un premier temps, la GAR et le programme éducatif sont présentés. Ensuite, les outils utilisés dans le programme sont largement décrits. Une troisième partie avant la conclusion est réservée à la restitution de la comparaison du programme et l'approche de gestion, à la distinction des outils utilisés dans la mise en œuvre du programme.

1. PRESENTATION DE LA GAR ET DU PROGRAMME D'EDUCATION

Cette partie essentiellement théorique débute par une précision méthodologique qui détermine son utilité. C'est pourquoi, il n'est pas exagéré de considérer les éléments présentés en tant que les données de la réflexion.

Déterminer l'application de la gestion axée sur les résultats dans une politique publique d'éducation ciblée conduit à observer un référé (le document de présentation de la politique) par rapport à un référent (la présentation de la GAR). L'exercice consiste à vérifier si les éléments fondateurs de la GAR (principes et outils) ont été utilisés dans les documents observés (du PDEF). Il s'agit de détecter le plus de similitudes entre les documents observés et les dispositions de la GAR. La démarche s'applique au diagramme standard du cycle de vie d'un projet : cadrage, conception et planification, réalisation du projet (exécution), contrôle et suivi et clôture et/ou d'évaluation.

1.1. La gestion axée sur les résultats

Evoquer l'entrée de la GAR dans les politiques publiques, c'est revenir sur l'histoire de ce paradigme ; définir ce concept et ses principes, c'est dévoiler sa nature et les valeurs qui le fondent et exposer ses concepts-clés et outils, c'est aider véritablement dans l'appropriation et l'utilisation de ce moyen de gestion.

1.1.1. La gestion axée sur les résultats et les politiques publiques

La gestion axée sur les résultats (GAR), c'est à la fois un concept et un paradigme de gestion. L'histoire retient que le concept de gestion axée sur les résultats est attribué à Peter Drucker (1909-2005), gourou du management qui l'évoque dans son ouvrage "Managing for results" paru en 1964. Le paradigme reste fortement lié à la recherche de l'efficacité des politiques publiques. En effet, à partir des années 1990, les gouvernants européens devaient démontrer l'utilisation efficace des ressources publiques par des résultats souhaités par les citoyens avec moins de ressources. L'efficacité des politiques devait se réaliser avec de l'efficience.

L'évolution dans la gestion publique en Europe a entraîné une profonde réflexion sur l'utilisation efficace des fonds d'aide au développement. Plusieurs rencontres internationales sont venues réglementer la coopération pour le développement, diversement intitulées : Objectifs du Millénaire pour le développement (2000), Le Consensus de Monterrey (2002), La Déclaration de Rome (2003), Le Mémoire de Marrakech (2004), La Déclaration de Paris (2005), L'Agenda d'actions d'Accra (2008). Ces rencontres constituent les événements marquants de la GAR au 20ème siècle (Chaoui & Boujettou, 2019, p.226). L'inefficacité de l'aide au

développement était due à ses objectifs (l'accent était surtout mis sur des activités de financement plutôt que sur l'aide à l'obtention de résultats observables en matière de développement), à son octroi (l'aide au développement était souvent offerte de façon ponctuelle ne correspondant pas toujours aux priorités établies par les pays) et à l'intervention des donateurs (les efforts de développement étaient souvent fragmentés et peu durables). La Déclaration de Paris (2005) promeut 5 principes qui doivent guider la coopération pour le développement dont la gestion axée sur les résultats engageant les pays bénéficiaires et leurs partenaires.

Depuis le 26 juin 2009, l'UEMOA adopte la gestion axée sur les résultats dans la volonté de moderniser la gestion des finances publiques à travers les objectifs des nouvelles directives du cadre harmonisé des finances publiques. La budgétisation est axée sur les résultats de développement. Dès lors, les changements induits sont le passage d'une logique de moyen à une logique de résultat, la mesure de la performance de l'action publique, le renforcement de la responsabilité des gestionnaires (atteinte des résultats), la rénovation du dialogue de gestion (plus grand marge dans l'élaboration du budget), le renforcement du contrôle citoyen (accès du citoyen aux documents budgétaires), le renforcement des compétences de la Cour des comptes et le renforcement des contrôles du Parlement. Les Etats membres sont invités à appliquer progressivement les dispositions de cette nouvelle directive, au plus tard le 1er janvier 2012 et intégralement le 1er janvier 2017.

Au Sénégal, c'est la loi n° 2011-15 du 8 juillet 2011 portant loi organique relative aux lois de finances qui transpose dans le droit interne la directive n° 06-2009 CM-UEMOA du 26 juin 2009 relative aux lois de finances. Trois dispositions encadrent l'entrée en vigueur de cette loi. L'article 72 indique l'abrogation de la loi organique n° 2001-09 du 15 octobre 2001 relative aux lois de finances modifiée au 1er janvier 2016, mais que ses dispositions restent applicables à la loi de finances de l'année 2016, sous réserves des dispositions prévues au dernier alinéa de l'article 67 (relatif à l'exécution des dépenses et des recettes). Les dispositions des articles 56 et 70 de la loi organique relatives au débat d'orientation budgétaire, à la transmission trimestrielle au Parlement des rapports d'exécution du budget et à la mise à disposition du public de ces rapports, sont applicables à compter de l'année 2012 (Art. 73). L'entrée en vigueur de la loi est prévue le 1er janvier 2016 (art.74).

1.1.2. Définitions et principes de la GAR

La GAR est une stratégie de gestion de programmes et de projets qui s'intéresse particulièrement à la performance et aux résultats. « Gestion » et « Résultats » sont inséparables et d'égale importance, car une bonne gestion est indispensable à l'obtention de résultats de qualité et aussi la réussite de la gestion d'un projet se mesure par la qualité de ses résultats (Organisation internationale de la Francophonie, 2013, p.9). La gestion axée sur les résultats, c'est la gestion en fonction de l'atteinte des résultats.

La gestion axée sur les résultats est «une approche de gestion du secteur public orientée vers l'atteinte de cibles de développement, la responsabilisation des agents de l'État, la transparence et l'imputabilité dans la gestion publique et l'utilisation des données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision» (Gogoua, 2012, p.6). Les organisations internationales ont chacune une définition de cette approche. «La GAR est une approche cyclique de gestion qui considère à la fois la stratégie, les personnes, les processus et les mesures, de manière à améliorer la prise de décisions, la transparence et la responsabilité » (Affaires mondiales Canada, 2016, p.9). La GAR, selon l'Organisation internationale de la Francophonie (2013, p.9), « est une stratégie de Gestion de Programmes et de Projets focalisée sur la performance et l'obtention effective de Résultats, par opposition aux approches traditionnelles centrées sur le suivi des activités, des produits et des ressources ». L'Agence canadienne pour le Développement International (l'ACDI) la définit comme «un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement». Dans le domaine du développement international, on précise parfois « gestion axée sur les résultats en matière de développement » (Affaires mondiales Canada, 2016, p.8). Une riche revue de littérature sur la GAR est fournie par Chaouni & Boujettou (2019, p.227-234). La GAR «est définie par plusieurs économistes et auteurs. Chacun selon sa vision, mais l'ensemble de ses auteurs se sont mis d'accord sur l'importance de ce nouveau mode de gestion et son objectif ultime de promouvoir l'action publique et la rendre plus effective » (p.227).

La gestion axée sur les résultats s'appuie sur des principes de partenariat, de responsabilité, de transparence, de simplicité, de souplesse et d'apprentissage sur le tas. Le partage d'une mission commune et l'acceptation conjointe d'objectifs et de résultats à atteindre facilitent

l'engagement des parties prenantes dès les premières étapes du projet et pour toute la durée (partenariat). La participation et l'imputabilité constituent des éléments clés de la GAR. La clarification des rôles et responsabilités entre les parties prenantes contribue à créer un climat de cohésion et un sentiment de prise en charge des actions et retombées du projet (principe de responsabilité). L'élargissement de la base d'information et de consultation assure une prise en compte des efforts et des contributions de chacun, favorise une meilleure communication et collaboration dans un but commun d'atteindre les résultats souhaités (principe de transparence). La facilité de compréhension et d'application de la GAR est nécessaire pour assurer le suivi et l'évaluation des résultats atteints afin d'habiliter les parties prenantes à prendre les bonnes décisions (principe de simplicité). La GAR doit être appliquée de façon progressive et à mesure des expériences. Elle doit favoriser le développement des capacités, l'amélioration des méthodes et des outils de gestion de projet ainsi que les mécanismes de suivi-évaluation (principe de souplesse et apprentissage sur le tas). Ces principes de la GAR sont souvent classés en principes fondateurs de la GAR (Partenariat, Responsabilité, transparence) et en principes d'application de la GAR (simplicité, apprentissage par l'action et application étendue).

1.1.3. Les concepts –clés et outils de la GAR

Au titre des concepts-clés de la GAR, il y a le résultat, la chaîne de résultats et l'indicateur. Le résultat est la manifestation d'un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Il est produit par une activité voulue pour obtenir le changement souhaité. Ce résultat exprimant un changement réel est : (i) une amélioration, (ii) une augmentation, (iii) un accroissement, (iv) un renforcement, (v) une hausse, (vi) une réduction ou (vii) une transformation dans les comportements, attitudes et pratiques.

Les changements souhaités peuvent être un résultat de type développemental témoignant de changements humains, de modification de comportements ou d'amélioration des conditions de vie ou un résultat de type opérationnel, produit de la gestion des actions à des moments précis de l'avancement du projet mais n'induisant pas nécessairement des changements développementaux, ni des modifications organisationnelles ou culturelles.

La chaîne de résultats est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. C'est la «description visuelle des rapports logiques illustrant les liens entre les intrants, les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'un projet donné» (Affaires mondiales Canada, 2016, p.15). Cette chaîne

comprend plusieurs maillons. Les extrants contribuent aux résultats immédiats, les résultats immédiats aux résultats intermédiaires et les résultats intermédiaires aux résultats ultimes. Ces résultats sont obtenus à partir des intrants et des activités.

Un indicateur permet de prouver qu'un résultat a été obtenu ou d'indiquer que des progrès sont accomplis vers l'obtention d'un résultat. Il est soit quantitatif (il comporte une valeur numérique), qualitatif (il mesure les perceptions, les jugements ou les attitudes) ou qualitatif et quantitatif (un indicateur qualitatif peut être quantifié). Les indicateurs sont les données qui permettront de mesurer les progrès vers l'obtention de résultats.

Les outils connus de la gestion axée sur les résultats sont le cadre logique, le cadre de mesure de rendement et le registre des risques. Le cadre logique impose au concepteur du projet d'identifier les impacts, les effets, les extrants, les activités et les intrants d'un projet, de quantifier les résultats attendus pour chacun de ces objectifs, de lister les activités nécessaires pour y parvenir, de proposer des indicateurs de réalisation desdites activités ainsi que des indicateurs d'impact concernant les résultats attendus et de lister les hypothèses sur lesquelles reposent la bonne marche du projet, en particulier celles liées aux facteurs dits « externes » dont les politiques publiques, la motivation des bénéficiaires, la viabilité économique du projet lui-même, etc. Il est utilisé au début du projet pour en préciser les éléments et la structure logique et à la fin de l'étude de faisabilité pour en assurer la cohérence.

La matrice du cadre logique (MCL) compte généralement quatre colonnes et quatre lignes. La logique verticale qui correspond à la hiérarchie des objectifs comprend les impacts, les effets et les extrants. Dans le sens horizontal, il y a les résultats, les indicateurs objectivement vérifiables, les moyens de vérification et les présupposés critiques.

Le cadre de mesure du rendement (CMR) permet de recueillir systématiquement des données pertinentes pendant toute la durée d'un investissement afin d'évaluer et de mettre en évidence les progrès vers les résultats escomptés. Le CMR comporte huit colonnes. Il reprend la logique verticale de la MCL sous l'intitulé de résultats escomptés. Le sens vertical renseigne les résultats escomptés en indiquant les indicateurs, les données de base, les cibles, les sources des données, la méthode de collecte des données, la fréquence et le responsable (agent ou structure).

Un risque, c'est la probabilité que la condition nécessaire à l'atteinte du résultat ne soit pas effective et empêcherait un résultat d'être atteint. Un registre de risque contient les risques

recensés, les résultats de leur analyse et un résumé des stratégies d'atténuation. L'information sur l'état du risque est incorporée à un calendrier de production de rapports périodiques. La gestion intégrée du risque est un processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisation.

1.2. Présentation du programme

De 2000 à 2012, le plan décennal de l'éducation et de la formation (PDEF), devenu programme décennal de l'éducation et de la formation dans sa troisième phase, est le cadre principal d'opérationnalisation de la politique éducative du Sénégal.

Le PDEF est référé à différentes recommandations internationales. Il s'agit notamment de la Déclaration de la conférence Mondiale sur "l'Education pour tous" tenue à Jomtien en mars 1990, de la Sixième Conférence des Ministres chargés de la Planification des Etats membres d'Afrique (MINEDAF 6) tenue à Dakar du 8 au 11 juillet 1991, de la 46e session générale de la CONFEMEN (Yaoundé 1994), de la Conférence Panafricaine sur l'éducation des filles (Ouagadougou 1995) et du Forum mondial sur l'éducation de 2000.

Au niveau national, le PDEF s'inspire de la Loi d'Orientation de l'Education Nationale n° 91-22 du 16 février 1991, des conclusions de plusieurs colloques et concertations (colloque de Kolda sur la politique d'alphabétisation en 1993, le colloque de Saint-Louis sur la politique d'éducation de base en 1995, la concertation sur l'enseignement technique et professionnel en 1995, la concertation sur l'enseignement supérieur en 1994) et de la loi 96-07 du 22 mars 1996 portant transfert des compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales qui confère aux collectivités locales la compétence de planification du développement de l'éducation à l'échelon local.

Sur la base de ces multiples réflexions, le Gouvernement du Sénégal a produit une nouvelle Lettre de Politique Générale pour le secteur Education/Formation pour la décennie 2000-2010. Avec l'appui des PTF, le plan décennal de l'éducation et de la formation (PDEF) est né.

1.2.1. Objectifs du programme

Les priorités du PDEF sont centrées sur le renforcement du système, notamment de l'éducation de base, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle. Il est également la consécration d'une décision importante pour le système éducatif. C'est dans ce programme que pour la première fois, l'Etat et ses partenaires se sont mis d'accord pour engager, dans l'avenir, toutes les ressources financières du secteur dans le PDEF pour en faire

l'instrument de réalisation de la politique éducative du Sénégal. Le mode de gestion par projet est abandonné pour la gestion par programme, l'approche par sous-secteur est délaissée pour une gestion globale. Ce programme est étendu sur la période 2000-2010 avant d'être porté par une nouvelle lettre de politique sectorielle de 2005 à 2015 avec l'appellation programme de développement de l'éducation et de la formation (PDEF).

Il ambitionne de transformer le système éducatif du Sénégal en vue de le rendre plus performant. Il s'agit en définitive, d'articuler l'ambition de la scolarisation universelle à celle du développement d'une société économiquement forte, socialement structurée et culturellement épanouie. La mise en œuvre de ce programme a exigé des changements dans la gestion de l'éducation et de la formation à tous les niveaux avec l'espoir d'avoir entre les mains un instrument qui permettra des évolutions quantitatives et qualitatives du système éducatif.

Huit objectifs sont assignés au PDEF : (i) améliorer la gestion du secteur de l'éducation dans un système décentralisé, (ii) étendre le réseau d'écoles maternelles au profit des populations déshéritées notamment celles des zones semi-urbaine et rurale, (iii) mettre en place un programme cohérent de construction de salles de classe et de recrutement de maîtres, (iv) améliorer la qualité de l'enseignement moyen et secondaire ainsi que des capacités de gestion des établissements, (v) rentabiliser les structures de l'enseignement technique et de la formation professionnelle par le recours au développement de l'apprentissage, à l'introduction de filières porteuses et à l'expérimentation de nouvelles formes de concertation et de partenariat avec les entreprises, (vi) adapter l'enseignement supérieur aux besoins du marché du travail par le renforcement de la recherche scientifique et technique, (vii) réduire le taux d'analphabétisme à travers une démarche accordant une large place à des modules alternatifs d'éducation non formelle et à la promotion des langues nationales et (viii) étendre l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour améliorer la gestion et renforcer la qualité de l'enseignement à tous les niveaux.

1.2.2. Organisation et fonctionnement

Le décret n°2002-652 du 02 juillet 2002 portant création, organisation et fonctionnement des organes de gestion du programme décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) détermine trois composantes : Accès, Qualité et Gestion. La composante ACCES a pour objectifs de construire suffisamment d'écoles et de salles de classe pour permettre à tous les enfants en âge scolaire d'aller à l'école et d'appuyer l'équipement des écoles élémentaires existantes en latrines et puits et la réhabilitation des salles de classe délabrées. Dans cette

composante sont logés le recrutement, les salaires et l'enrôlement des apprenants. La composante Qualité s'intéresse à la qualité dans la gestion du système éducatif (pilotage déconcentré, mise en œuvre des plans locaux, départementaux et régionaux), à la qualité des enseignants (formation initiale et continuée), à la qualité des apprentissages (l'appui au curriculum et aux programmes, l'impact des sous-composantes qualité dans les sous-secteurs) et à la qualité de l'environnement des apprentissages (développement des projets d'écoles et d'établissements, programmes de manuels scolaires et matériels didactiques, programmes de santé nutrition). La composante Gestion est dédiée à la gestion des flux financiers (des protocoles d'accord avec les collectivités et les communautés, un cadre des dépenses sectorielles à moyen terme intégrant les financements extérieurs disponible) et à la gestion des personnels (organigrammes des directions centrales et des services déconcentrés, description des postes et la division du travail).

Les principes retenus pour pouvoir répondre aux attentes sont : (i) la libéralisation de l'offre éducative, (ii) le partenariat efficace et bien coordonné, (iii) la décentralisation/déconcentration renforcée, (iv) l'éducation de qualité pour tous (égalité et équité), (v) l'atteinte par tous des normes de performance les plus élevées (qualité) et (vi) la gestion transparente et efficace (responsabilité). Le dispositif de gestion et de pilotage du PDEF comprend, au niveau central, le Conseil National Supérieur de l'Education et de la formation (CONSEF), chargé de l'orientation politique, de la validation des orientations et des arbitrages nécessaires dans la mise en œuvre du PDEF et le Comité National de Coordination et de Suivi (CNCS), bras technique du CONSEF, chargé de l'impulsion, de la coordination et du suivi du PDEF ; au niveau décentralisé, le Comité régional de Coordination et de Suivi (CRCS), le Comité Départemental de Coordination et de Suivi (CDCS), les Conseils Locaux d'Education (CLE) et les Comités de Gestion d'Etablissement (CGE).

Il faut préciser que le Comité National de Coordination et de Suivi (CNCS) est piloté par le Ministre en charge de l'Education Nationale. La Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education (DPRE) est le bras technique de ce comité national. Cette direction technique assure la coordination et le suivi du programme. Son directeur est le responsable du programme.

2. PRÉSENTATION DES OUTILS DU PROGRAMME

Elle porte sur les outils de la GAR utilisés et les outils du programme élaborés en références aux objectifs et principes de la GAR.

2.1. Outils et principes de la GAR dans le programme

Il s'agit de donner les résultats des observations sur le PDEF à partir des outils présentés plus haut. Leurs contenus variant d'une institution à l'autre, ces outils sont présentés tels que produits dans le cadre du programme.

2.1.1. L'approche-programme

Le PDEF a adopté l'approche-programme. En effet, la Directive 06/2009/CM/UEMOA définit le programme comme un regroupement de crédits à l'intérieur des ministères (ministériel ou interministériel) pour mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme. L'approche programme constitue un ensemble cohérent de politiques, de stratégies, d'activités interdépendantes visant à réaliser un ou un ensemble d'objectifs nationaux définis. Les principaux outils de l'approche programme sont le dialogue de gestion, le Projet Annuel de Performance (PAP), le Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et le Rapport Annuel de Performance (RAP). Le dialogue de gestion se présente sous deux formats. Il y a un dialogue vertical qui établit la relation hiérarchique du programme (Ministère, Responsable de programme, Responsables de sous-programmes et entité opérationnelle territoriale) et un dialogue horizontal qui indique la relation fonctionnelle à chaque niveau hiérarchique, les acteurs impliqués dans le programme. Le PAP informe sur le positionnement du Programme par rapport à la stratégie sectorielle, aux objectifs et résultats réels et attendus, aux indicateurs retenus pour mesurer l'atteinte des résultats et leur évolution annuelle et la répartition des dépenses (fonctionnement et développement) par sous-programme et leur évolution annuelle. Le RAP contient une synthèse des réalisations de l'année passée (n-1), une évaluation détaillée des performances de l'année passée (n-1) et les orientations futures du RAP et les actions correctives pour l'année suivante.

2.1.2. Le cadre logique

Le PDEF s'est doté d'un cadre logique (tableau 1) au début de sa troisième phase. Les PTF ont participé et facilité l'appropriation de cet outil. L'ACDI a mis à la disposition du responsable du programme une conseillère en gestion.

Tableau N°1 : Extrait du cadre logique du PDEF 2009

Cadre logique du PDEF

But/ Finalité	Impact	Mesure de performance		Hypothèses et risque
Contribuer à la promotion de l'accès aux services sociaux de base et à la création de richesses	Le capital humain est renforcé	Pourcentage de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté	Maxi 40% en 2011	Le contexte socio-économique est stable. Risque moyen
Objectif	Effet	Indicateurs	Valeur cible en 2011	Hypothèses et risque
Améliorer l'accès et la participation à tous les niveaux	1. Une meilleure réponse à la demande éducative et de formation professionnelle est assurée.	Taux d'accès (F-G)		La réticence des parents à l'offre d'éducation est résolue- Risque moyen
		Taux de qualification professionnelle		
		Taux de satisfaction des parents		
		Taux de participation (F-G)		
	2. Les disparités liées à l'accès sont réduites	Indice de parité (F-G)		
		Indice de parité urbain / rural en matière de scolarisation		
		Indice de parité socio-économique en matière de scolarisation		

Source : Cadre _logique _PDEF _Phase 3_24_11_09 (DPRE)

2.1.2. Le cadre de mesure de rendement

Le Programme de développement de l'Education et de la Formation (PDEF) est doté d'un cadre de mesure de rendement (CMR). Il est établi par programme (sous-secteur).

Il renseigne par composante (Accès, Qualité et Gestion) des indicateurs issus d'une matrice validée par le Ministère et les PTF en indiquant l'année de référence, la valeur ciblée, le mode de calcul retenu, la source de données, la fréquence de collecte, la méthode de collecte et la structure responsable de la production de l'information. La hiérarchie des résultats y est respectée : résultats intermédiaires et résultat immédiat (tableau 2).

Tableau N°2 : Extrait du CMR du PDEF 2009

Programme : Développement Intégré de la Petite Enfance (DIPE)							
ACCES							
Indicateurs	Valeur de référence en 2009	Valeur cible en 2012	Méthode de calcul	Source de données	Fréquence	Méthode de collecte de données	Responsable de la collecte
<i>Résultat intermédiaire 100: Offre d'éducation et de formation est suffisante et adaptée à la demande</i>							
Coefficient de variation du TBPS	45,9%	100%	Ecart type TBPS/ TBPS national				
Résultat immédiat 110:Accès accru à une éducation inclusive							
Part du Privé et du communautaire dans les effectifs	77,2%	79,7%	Effectifs inscrits CDIPE Privé/Effectif Total des CDIPE X 100	Rapport national sur la situation de l'éducation /DPRE	annuelle	Consultation du Rapport	DEPS
Indice parité du TBPS	114,00%	112%	TBPSF/TBPSG				

Source : DPPE (2009)

2.2. Les outils de travail du programme

Le PDEF a développé d'autres outils de travail adaptés à ses besoins. Ils viennent s'ajouter aux outils propres de la GAR et ils sont nombreux (manuel de procédures, le sysgar, le CDSMT, le POBA, le carnet des recommandations et le contrat de performance). Ces outils sont la plupart des adaptations, des outils de synthèse ou d'association d'outils de la GAR. En effet, ils contiennent souvent des fonctions diverses (planification, exécution, suivi et évaluation).

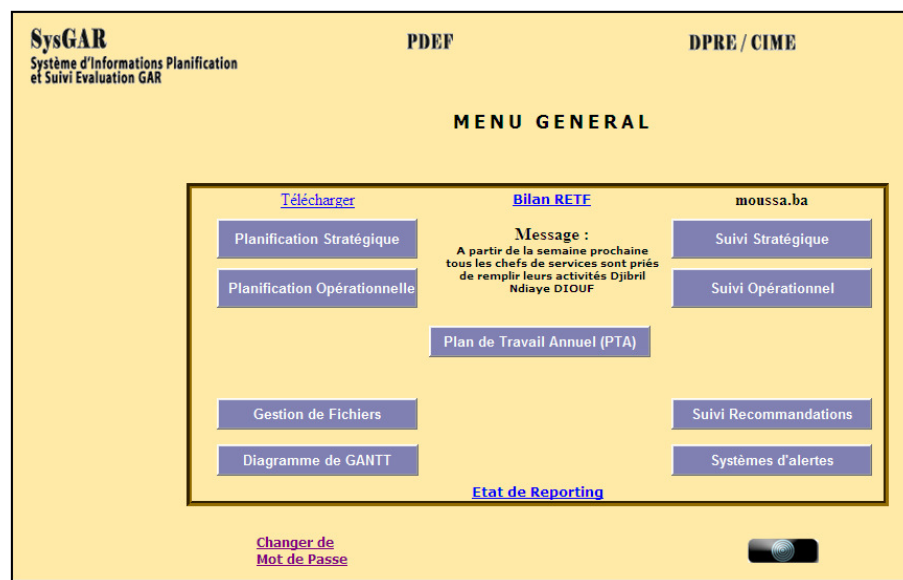
2.2.1. Le manuel de procédures et le sysgar

Le manuel de procédures administratives, financières et comptables (MDPAFC) est un outil de gestion utilisé dans le PDEF. Chaque procédure est présentée en trois étapes : la définition de la procédure, l'application de la procédure et la description détaillée de la procédure. Il contient les procédures d'élaboration de sept outils de suivi évaluation du PDEF : fiche

d'activité, rapport d'activité, rapport bilan annuel régional d'exécution technique et financière, rapport bilan annuel d'exécution technique et financière du PDEF (RETF), rapport sectoriel dans le cadre du DSRP (DPES), rapport de suivi des recommandations d'une Supervision d'un Bailleur et rapport de situation dans le cadre de la Revue de Portefeuille d'un Bailleur.

Le SysGAR (système de gestion axée sur les résultats) est un logiciel de suivi et d'évaluation de la programmation du PDEF. Il contient une dizaine de modules répartis entre la planification stratégique (cadre logique), la planification opérationnelle (POBA), le suivi stratégique (CMR), le suivi opérationnel (tableaux de bord de suivi du POBA ou TBSPOBA), le plan de travail annuel, la gestion des fichiers, le suivi des recommandations issues des espaces de partage des résultats du PDEF, du diagramme de GANTT, des systèmes d'alertes et de l'état des reportings (figure 1).

Figure 1 : Présentation du sysgar



Source : CIME/ MEN

2.2.2. Le CDSMT et le POBA

Le Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT) est un ensemble cohérent d'objectifs, de programmes/projets et d'allocation budgétaire par objectif qui détermine dans le moyen terme (3 à 5 ans) le cadre dans lequel les ministères sectoriels peuvent prendre des décisions rationnelles pour la répartition et l'emploi des ressources financières. Il représente un processus itératif de décisions permettant de lier aux contraintes macroéconomiques la planification des politiques sectorielles sur un horizon de trois années. La procédure CDSMT vise à corriger la mauvaise allocation des ressources notée au niveau sectoriel, à améliorer la

planification technique des ministères sectoriels jugée souvent irréaliste et la prévisibilité budgétaire. Elle permet une meilleure mise en œuvre des programmes et projets de l'État avec une exigence de performances des agents techniques et des décideurs. L'élaboration du CDSMT permet d'anticiper les ressources mobilisables à moyen terme pour atteindre les résultats du programme tels que définis dans les plans d'action triennaux. Le CDSMT est l'élément générateur du POBA et du budget classique.

Le plan opérationnel et budget annuel (POBA) sert à programmer les budgets du secteur de l'Education et procéder au suivi évaluation du PDEF selon l'approche GAR. Le POBA (tableau 3) permet une planification opérationnelle des activités qui visent l'atteinte des objectifs, qui s'articulent aux plans d'actions des sous-secteurs et qui sont se lient aux résultats du PDEF, à la structure responsable du résultat opérationnel (RO), au responsable d'exécution de l'activité, à la source de financement et au budget alloué à l'activité. Le POBA est conçu en fichier Excel ou intégré dans le SYSGAR.

Tableau 3 : Extrait de POBA 2010

Code programme : P70						Montants
Programme : Gestion administrative						28 918 008 326
Composante : Gestion						28 918 008 326
Extrant (P70EG1-Ex2 - Le plan de formation des personnels administratifs est exécuté						
Responsable résultat opérationnel : DRH						796 684 418
Résultat opérationnel (P70EG1-Ex2-01) - Le plan de formation triennal du ME est exécuté (DRH)						
Activités	Quantité	Responsable Exécution	Type de financement	Source de financement	Nature de dépenses	
Formation des agents de l'administration aux techniques d'évaluation de programme scolaire						39 900 000
Missions de supervision	5	DRH	PTF	PRC	Inv.	15 000 000
Formation des agents de l'administration en planification et suivi -évaluation des projets et programmes	189	DRH	PTF	PRC	Inv.	141 750 000
Formation des agents de l'administration en Leadership	45	DRH	PTF	PRC	Inv.	4 500 000
Formation des agents de l'administration en management de l'organisation	45	DRH	PTF	PRC	Inv.	22 500 000

Source : DPPE/MEN

Le code programme P70 correspond à la composante Gestion du PDEF. Ce programme est articulé à un effet, à un extrant, à un résultat opérationnel et à un responsable de ce résultat (Direction nationale).

Pour chaque activité est assujetti d'un indicateur (quantité), d'un responsable d'exécution

(service), du type de financement (financement Etat, PTF, ONG, collectivités...), de la nature de la dépense (fonctionnement ou investissement) et du montant prévu pour son exécution. Dans le montant total, il est mentionné le montant total du programme, le montant de l'extrant et le montant prévu pour chaque activité.

2.2.3. Les recommandations et le contrat de performance

Le PDEF a initié des espaces de partage des résultats à l'occasion de rencontres avec les PTF du séminaire bilan, de la revue annuelle, du conseil interministériel consacré au bilan de l'année scolaire échue et à la préparation de la rentrée prochaine.

Le Séminaire bilan de l'année scolaire permet aux acteurs institutionnels et partenaires divers de l'Education de partager les résultats du PDEF, de débattre sur les contraintes et sur des thématiques d'importance pour améliorer les performances du programme. La revue annuelle du PDEF est un autre temps fort de suivi-évaluation. Organisée par la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education (DPRE) et présidée par le Premier Ministre, la revue annuelle correspond à la réunion annuelle du CONSEF. Elle permet d'examiner les progrès réalisés dans le cadre de l'exécution du programme au cours de la période écoulée, et dégager les perspectives à prendre en compte.

Les espaces de partage des résultats du PDEF sont sanctionnés par des recommandations validées par le Ministère et les PTF (tableau 4). Elles sont consignées et classées en fonction des composantes (Accès, Qualité et Gestion) dans un document de suivi qui comprend cinq colonnes : le numéro, l'intitulé, la structure responsable de la mise en œuvre, les observations et les analyses se rapportant à la recommandation.

Tableau 4 : Extrait de recommandations des revues 2008 et 2009

N°	RECOMMANDATIONS	RESP	OBSERVATIONS	ANALYSE
	ACCES			
2	Définition d'un plan d'actions visant la réduction des disparités de scolarisation au profit des enfants des régions et milieux socio-économiques les plus défavorisés.	CAB/SG	prise en compte dans le POBA 2010	
	QUALITE			
5	La suppression des quotas sécuritaires et de toute autre forme de recrutement parallèle d'enseignants à partir de la rentrée 2009 ;	CAB/DRH	prise en compte dans le POBA 2010	
9	La valorisation des mathématiques, sciences et technologie dans l'enseignement de base.	DEE/DEMSG	prise en compte dans le POBA 2010	
	GESTION			

N°	RECOMMANDATIONS	RESP	OBSERVATIONS	ANALYSE
	ACCES			
21	La mise en œuvre effective d'un dispositif de gestion introduisant l'obligation de résultats et de reddition de comptes et un système d'imputabilité et de sanction à tous les niveaux	CAB/DPRE	prise en compte dans le POBA 2010	
	Fusionner les outils de reddition de compte du PDEF (rapport d'exécution technique et financière et rapport de performance/CDSMT) pour assurer une meilleure cohérence des bilans annuels tout en évitant des duplications.	DPRE/DAGE		

Source : Suivi des recommandations des revues 2008 et 2009 (DPRE/MEN)

Le préambule des premiers contrats de performance du système éducatif (tableau 5) indique l'origine de la contractualisation (l'adoption de la GAR dans la phase 3 du PDEF) et l'objectif visé (accroître la performance du système éducation dans l'atteinte des objectifs). Cette partie introductive au contrat comprend des définitions importantes (gérer par résultats et contrat).

Le niveau de contractualisation est le POBA des services signataires dans le Plan d'Actions en cours d'exécution. L'objet du contrat liant les parties indiquées porte sur l'atteinte des cibles annuelles de certains indicateurs d'effets et de processus au niveau des différents programmes. L'atteinte de ces cibles implique une mise en œuvre efficace et efficiente du POBA des services concernés.

Le contenu du contrat de performance est un extrait simplifié du POBA. Il renseigne sur le programme, l'extrait, le résultat opérationnel, les indicateurs de résultats, les cibles prévues dans le POBA, les ressources prévues dans le POBA et les préalables ou moyens supplémentaires éventuels (ressources humaines ou matérielles) pour l'atteinte des résultats visés.

Dans les engagements des parties, le Ministère s'engage à mettre à disposition les ressources dans les délais impartis pour l'atteinte des cibles des indicateurs précités et à soutenir les chefs de services dans la mise en œuvre et le suivi de leurs contrats de performance et dans le processus de reddition de comptes. Le responsable de service signataire du contrat s'engage aussi à faire en sorte que les cibles des indicateurs soient atteints, à assurer une gestion efficace et efficiente des fonds publics qui lui sont confiés et à contribuer s'il y a lieu, à des travaux qui seront mis en place afin d'atteindre les cibles. Au niveau des engagements, il faut noter que les extraits de POBA contenus dans les contrats portaient exclusivement sur les activités financées par le PTF. Ces financements étaient disponibles et maîtrisés,

contrairement au budget de l'Etat qui était souvent exposé à des aléas. Les modalités de suivi et de reddition consistent en la production de TBS_POBA dans les délais impartis dans le cycle de bilan-programmation et d'une reddition de compte semestrielle. Le contrat prend fin en même temps que le POBA de l'année en cours. Les incidences prévues en cas non-respect du contrat est l'annulation. En cas d'impossibilité de respecter le contrat, une demande de révision peut être introduite par un signataire.

Tableau 5 : Extrait du contrat de performance de la DPRE

Indicateurs de résultat	Cibles POBA 2010	Ressources prévues dans POBA 2010		Préalables/Moyens
		État	PTF	
Programme Gestion –Ressources organisationnelles				
Extrant : P70EG4-Ex4 - Un nouveau cadre de planification axée sur les résultats est mis en place				
Résultat opérationnel : P70EG4-Ex4-03 - Les acteurs sont formés sur le nouveau cadre de planification et ces outils				
Disponibilité du rapport de l’atelier sur l’élaboration des PTA	1	-	18 499 500 (PRCE)	
Disponibilité du rapport des formations sur SYSGAR consolidé	1	-	52 270 000 (AFD/APSE)	
Disponibilité des rapports de mission d’appui l’ajustement des PRDE des régions	4 axes	-	55 000 000 (PRC)	
Total du résultat opérationnel			125 769 500	

Source : Contrat de performance de la DPRE

3. PRESENTATION DES RESULTATS OBSERVES ET DISCUSSIONS

Le PDEF est à la fois une application et une extension de la GAR. En effet, les observations ont révélé l'utilisation d'outils spécifiques de la GAR dans le programme PDEF et l'existence d'outils propres du PDEF.

3.1. Le programme est une application de la GAR

L'approche programme du PDEF est illustrative des principes fondateurs de la GAR (Partenariat, Responsabilité, transparence). Au dialogue de gestion correspond les organes de gestion du PDEF. L'implication d'une diversité d'acteurs dans le dialogue vertical et dans le dialogue horizontal est signe de partenariat à tous les niveaux et à toutes les étapes du programme. Le dialogue de gestion se développe dans la planification. Le PDEF a adopté les notions de planification descendante et de planification ascendante dans l'élaboration du cadre logique. Le partenariat dans le PDEF se manifeste également dans le partage des résultats.

Le séminaire bilan et la revue annuelle, en permettant d'examiner les progrès réalisés dans le cadre de l'exécution du programme au cours de la période écoulée et de dégager les perspectives à prendre en compte, constituent un cadre de concertation et de participation. Ces espaces de partage sont également des moments de reddition de comptes, de bilan entre

l'Etat et les partenaires techniques et financiers, mais également entre l'Etat et la société.

Les concepts de la GAR apparaissent dans tous les outils utilisés dans le PDEF. Le cadre logique est construit à partir de la chaîne de résultats, même si le résultat continue à être remplacé par le concept d'objectif. Le cadre logique contient le registre de risque en indiquant le niveau de risque et la mesure d'atténuation. Le cadre de mesure de rendement demeure un outil simple de la mesure de la performance. Les indicateurs y occupent une place prépondérante (valeur de référence et valeur ciblée). Il permet un apprentissage par l'action et une application étendue sans négliger la responsabilité des acteurs (source de données et responsable de la collecte de données).

Au regard des résultats et des analyses de contenu des outils, il est permis de dire que le PDEF est une application de la GAR dans ses principes fondateurs (Partenariat, Responsabilité, transparence) et dans ses principes d'application (simplicité, apprentissage par l'action et application étendue).

3.1. Le programme s'est doté d'outils adaptés à la GAR

Les principaux outils propres au PDEF sont le SYSGAR, le POBA, le contrat de performance, la fiche d'activité, le rapport d'activité. Ils sont élaborés dans l'esprit et la philosophie de la GAR. Ils contiennent tous les outils de la GAR dans un seul outil (SYSGAR, POBA) ou permettent un suivi de l'exécution (fiche d'activité, rapport d'activité) ou une reddition de compte (contrat de performance). Beaucoup de ces outils, notamment de suivi-évaluation ont été élaborés en fonction des objets spécifiques. A l'utilisation des ressources mises à disposition correspond le rapport économique et financier (REF) et la fiche de suivi financier du cadre de suivi du rendement (CSR). L'exécution technique et financière du POBA est suivie à partir de tableaux de bord de suivi du POBA (TBS_POBA), des fiches de suivi des résultats du CSR et les rapports sur le rendement ou rapports d'exécution technique et financière (RETF). Le suivi des indicateurs est réalisé via le cadre de mesure du rendement (CMR), la fiche de suivi des indicateurs du Cadre de suivi du rendement. Le suivi des risques est opéré avec une fiche de suivi des risques du CSR. Ces outils sont adaptés à la fois au traitement manuel et au traitement informatique avec le logiciel de suivi dynamique SYSGAR.

L'utilisation de cette kyrielle d'outils utilisés témoigne de l'appropriation de la GAR par les acteurs du secteur de l'éducation et de la formation à travers des formations dispensées à tous les niveaux. Ces outils et les formations autour de l'esprit et de la philosophie de la GAR s'interprètent comme une volonté de réussir les politiques publiques en y associant tous les

acteurs.

Conclusion

Le PDEF qui était en cours de réalisation, plus précisément à sa 3ème et dernière phase est transformé en programme et a adopté de nouveaux outils. Ces mutations ont été à l'origine de changements perceptibles dans la gestion du programme. Un moment intense de formation, de partage et de concertation à tous les niveaux du système éducatif a accompagné les innovations introduites. Ce vaste mouvement pour améliorer les résultats a été accompagné de la production de nouveaux outils. Le PDEF s'est installé dans un dialogue de gestion, s'est doté d'un cadre logique, d'un cadre de mesure de rendement. En plus de ces outils, le programme animé par le souci de suivi, d'efficacité, de responsabilité a produit des outils en fichier électronique (SYSGAR) qui renseignent tout le processus de réalisation des activités articulé au cadre logique, au POBA, au CMR, à des tableaux de bord de suivi du POBA, au plan de travail annuel et au suivi des recommandations issues de ses espaces de partage des résultats. Un système d'alertes visible par les responsables d'exécution, de suivi et de coordination y est intégré permettant des rappels aux engagements. Ce logiciel a un autre avantage qui consiste à ne pas autoriser d'activités tant que les précédentes ne sont pas justifiées par un rapport d'activité validé par les financiers et les techniciens. Le SYSGAR contient le POBA qui renseigne sur les responsabilités et les ressources financières. Les espaces de partage des résultats et outils de reddition de comptes sont nombreux. Le séminaire bilan et la revue annuelle sont devenus des épreuves incontournables pour parler de l'Ecole sénégalaise et de ses performances. Ces rencontres sont sanctionnées par des recommandations à mettre en œuvre avant les prochaines rencontres. Le contrat de performance est établi entre le Ministre et les Directeurs nationaux (2009) et entre le Ministre et les Inspecteurs d'académie (2010).

Cette métamorphose du PDEF dans ses orientations, sa gestion et la production d'outils divers a été possible grâce à l'intransigeance et l'appui des PTF pour la réalisation des résultats attendus, l'efficacité et l'efficience du programme. Cette attitude des PTF pour la poursuite du PDEF ressemble à une application des principes de la Déclaration de Paris (appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle).

Toutes ces observations sur la gestion du PDEF autorisent à dire que le PDEF est une application de la gestion axée sur les résultats dans les politiques publiques d'éducation et de formation. La multitude de formations dispensées à tous les niveaux en vue l'appropriation du sens de ce paradigme de gestion, de son utilité et de ses outils, même si située dans la dernière phase du programme, confère au PDEF les statuts d'école de formation et de

première application à la gestion axée sur les résultats dans les politiques d'éducation.

Le secteur de l'éducation n'a pas attendu la ratification de la Directive n° 06-2009 CM-UEMOA du 26 juin 2009 par l'Etat du Sénégal, ni les renforcements de capacité offertes par des structures techniques ou d'institutions internationales spécialisées comme la Communauté africaine de Pratiques¹ (AfCoP) ou la communauté sénégalaise des Pratiques axées sur les résultats (SENCOP). Le Ministère de l'Education a bénéficié de l'appui des PTF, notamment de la coopération canadienne. C'est pourquoi, le département de l'Education était dans le peloton de tête des ministères qui assumaient avoir une bonne connaissance de l'approche Gestion Axée sur les Résultats dans une enquête réalisée par le Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement (CEPOD) en 2017. La généralisation de la gestion axée sur les résultats dans les politiques publiques a une autre signification dans le monde de l'éducation. Elle consolide le partenariat, la responsabilisation et la reddition de comptes à travers la généralisation des contrats de performance dans ce secteur.

L'utilité de cette vieille relation entre le secteur de l'éducation et la GAR pose les implications managériales de cette réflexion qui se situent au niveau de l'application du paradigme et de l'imputabilité. Pour le premier aspect (application), il s'agit de déterminer les conditions favorables. Chaouni & Boujettou (2019, p.238) ont développé un certain nombre d'éléments qui contribuent à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans l'amélioration de la performance des administrations publiques. Selon ces auteurs la culture organisationnelle, le climat organisationnel et l'environnement, entre autres, seraient des variables importantes et nécessaires dans la relation entre l'application de la GAR et la performance globale de l'administration. Au niveau de l'imputabilité, il revient à appliquer une reddition de comptes rigoureuse qui ne se limite pas à communiquer des résultats. La sanction des contrats de performance (sanctions positives ou négatives) reste le moyen à privilégier pour leur valorisation.

¹ La Communauté africaine de Pratiques (AfCoP) pour la Gestion Axée sur les Résultats est une communauté bilingue lancée en février 2007 à Hanoï, au Vietnam, lors de la troisième table ronde internationale sur la Gestion axée sur les Résultats de Développement.

BIBLIOGRAPHIE

Affaires mondiales Canada. (2016). La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale : un guide pratique. Montréal: Affaires mondiales Canada.

Chaouni H. & Boujettou H (2019) « Elaboration d'un modèle théorique de la contribution de la gestion axée sur les résultats dans l'amélioration de la performance de l'administration publique », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 221-241

Gogoua, A. (2012). Gestion Axée sur les Résultats. Abidjan: Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIREs.

Journal officiel (91, février). Loi n°91-22 du 16 février 1991 portant orientation de l'Education nationale, modifiée (JO n° 5401 – p. 107)

Journal officiel (2002, décembre). Décret n° 2002- 652 du 2 juillet 2002 portant création, organisation et fonctionnement des structures de gestion du Programme décennal de l'Education et de la formation (PDEF). (J.O. n° 6078 du 21 décembre 2002

Journal officiel (2011, juillet). Loi n°2011-15 du 8 juillet 2011 portant loi organique relative aux lois de finances (J.O.n°6618 en date du 15 octobre 11)

OCDE (2005). Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. Editions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264098091-fr>

Organisation internationale de la Francophonie. (2013). Manuel de gestion axée sur les résultats à l'OIF. Paris: Organisation internationale de la Francophonie.

UEMOA (2009). Directive n°06/2009/CM/UEMOA portant lois de finances au sein de l'UEMOA. Journal officiel du Sénégal n°6671 du 16 juin 2012.