



# AfriK4R

L'AFRIQUE POUR LES RÉSULTATS

**KIT DE FORMATION**

**MODULE 2**

**Notions générales  
de Gestion Axée  
sur les Résultats (GAR)**



AfriK4R

# Sommaire

- Philosophie générale de la GRD
- Liens entre GRD et GAR
- Définition de la GAR
- GRD et "chaîne de résultats"
- Exemple d'une chaîne de résultats
- Chaîne de résultats: quelques définitions



# Conditions stimulantes pour appliquer la GRD

- Accent mis sur l'amélioration continue à l'échelle institutionnelle et à l'échelle des programmes/projets.
- Délégation graduelle des pouvoirs/responsabilités de gestion aux responsables des programmes publics.
- Importance accordée par le secteur public et les organismes à la "prestation des services" et à la "qualité des services".
- Participation des concernés et acteurs potentiels (dont les bénéficiaires ultimes) dans la définition des résultats désirés.
- Réforme des processus budgétaires et des systèmes de gestion financière en vue d'accroître transparence et redevabilité.
- Application consistante de techniques modernes de gestion publique, telles que la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Ainsi, la GAR est à la GRD ce que représente l'oxygène pour l'essence pour faire tourner un moteur !!!



# Liens entre la GAR et la GRD

- Depuis les années 1990s, la GAR est devenue une approche plus systématique pour tous les aspects de gestion de programme/projet.
- La GAR est une approche qui vise à changer le mode de fonctionnement des organisations, recherchant l'amélioration de la performance et l'atteinte des résultats.
- La GAR vise principalement à améliorer les capacités d'apprentissage de l'organisation et à permettre à cette dernière de s'acquitter de son obligation de rendre compte par la présentation de rapports sur la performance.
- La GAR suppose une évolution des mentalités parmi les spécialistes, se concentrant sur les effets et impacts souhaités avant de déterminer les activités et intrants qui permettront d'obtenir de tels effets.
- La GAR s'appuie sur une notion importante de causalité, partant du principe que les intrants et les activités mènent logiquement à des résultats d'un ordre supérieur (extrants, effets et impacts).
- Souvent portée par une "chaîne de résultats" ou un "cadre de résultats", la causalité décrit clairement les liens de cause-à-effet entre les moyens et les fins.



# La GAR: comment la définir?

La **GAR** est une **stratégie de gestion** permettant à une organisation de veiller à ce que son fonctionnement contribue à la **réalisation de "résultats" clairement définis.**

Elle est donc comme une **approche d'utilisation de ressources** en vue d'atteindre des **objectifs préalablement fixés** (*ce que l'on veut*) à travers l'obtention de **résultats désirés (changements)** dans le cadre d'une **stratégie déterminée.** L'obtention de ces résultats est  **systématiquement et continuellement suivie et évaluée** (*système de mesure de la performance*) afin de veiller à l'atteinte des objectifs fixés et gérer les risques. Enfin, les **informations développées à travers le suivi-évaluation** sont **communiqués aux décideurs concernés** pour la prise de décisions futures (*mesures correctives et re-planification*).



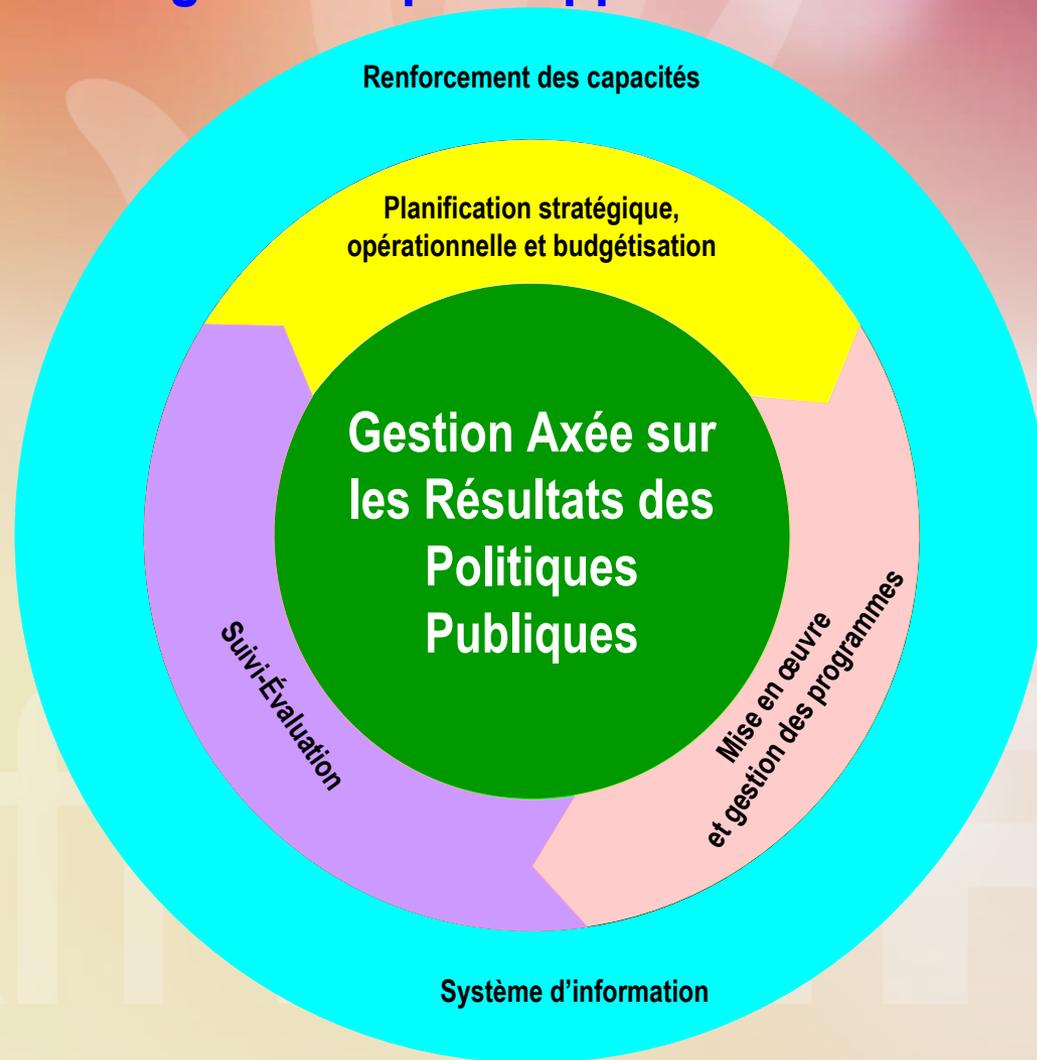
# Gestion de projet: entre tradition et GAR

Approche traditionnelle	Approche GAR
Focalisée sur <b>ressources</b> et <b>activités</b>	Focalisée sur l' <b>obtention des résultats</b>
Identifie un <b>besoin</b> ou un <b>problème</b>	Identifie un <b>besoin</b> ou un <b>problème</b>
Trouve un <b>moyen</b> d'améliorer la situation	Trouve un <b>moyen</b> d'améliorer la situation
Conçoit le projet sur la base d' <b>objectifs précis</b> à court, moyen et long terme	Conçoit le projet sur la base de <b>résultats attendus</b> à court, moyen et long terme et d' <b>indicateurs de performance</b>
Met en œuvre le projet avec une <b>idée générale</b> de ce à quoi devrait être la fin	Met en œuvre le projet avec une <b>idée précise</b> de ce à quoi devrait être la fin
Évalue la <b>réussite</b> à la fin du projet,	Suit la <b>réussite</b> durant le <b>cycle</b> du projet
Gestion <b>inefficace</b> de la performance	Gestion <b>plus objective</b> de la performance
Gestion <b>fermée</b> à la <b>flexibilité</b> , à l'adaptation et aux imprévus	Gestion <b>plus flexible</b> et mieux adaptée à la <b>réalité</b>
Gestion <b>fermée</b> à l'apprentissage	Gestion <b>basée</b> sur l'apprentissage

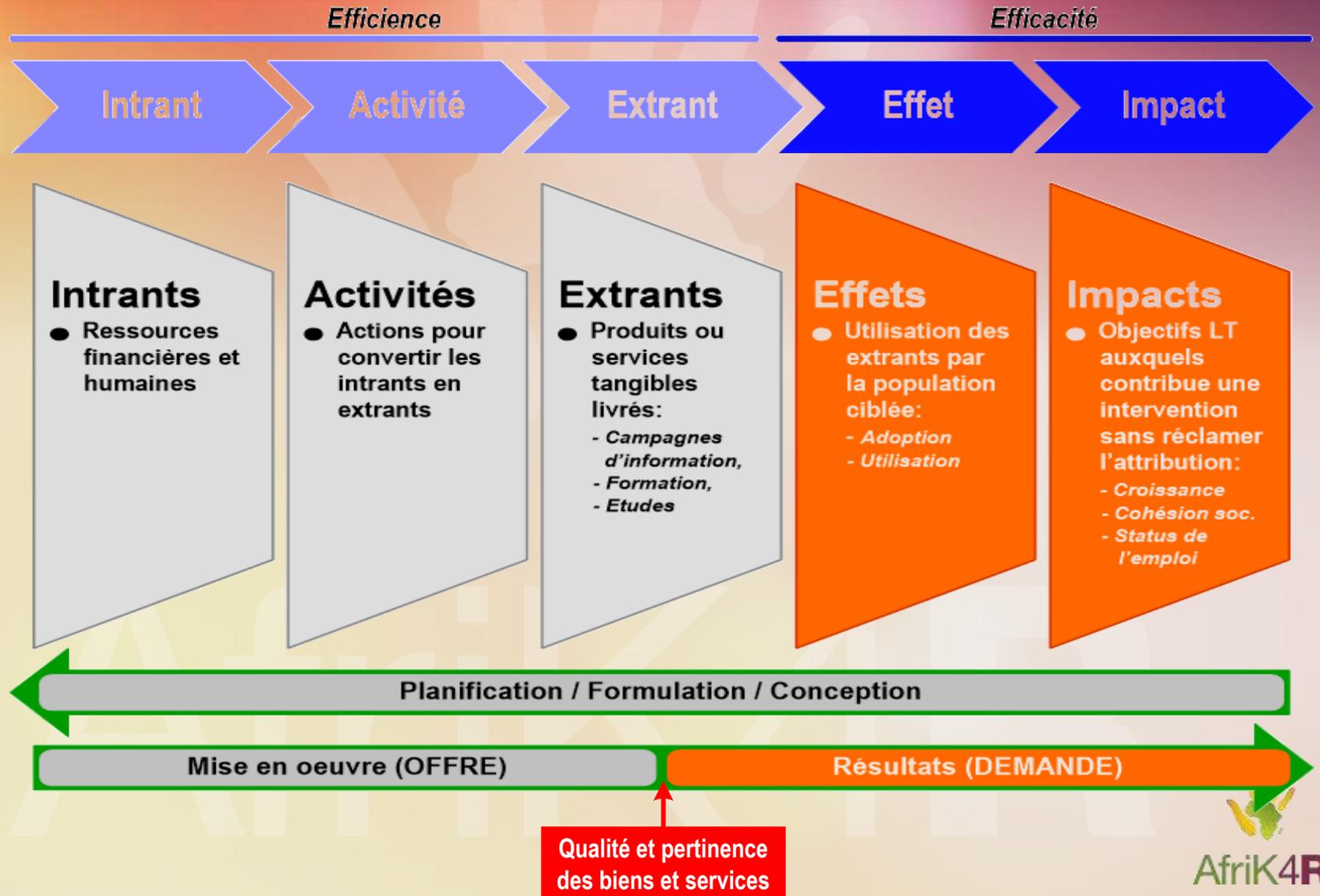


# La Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

## Vision générale pour application de la GAR



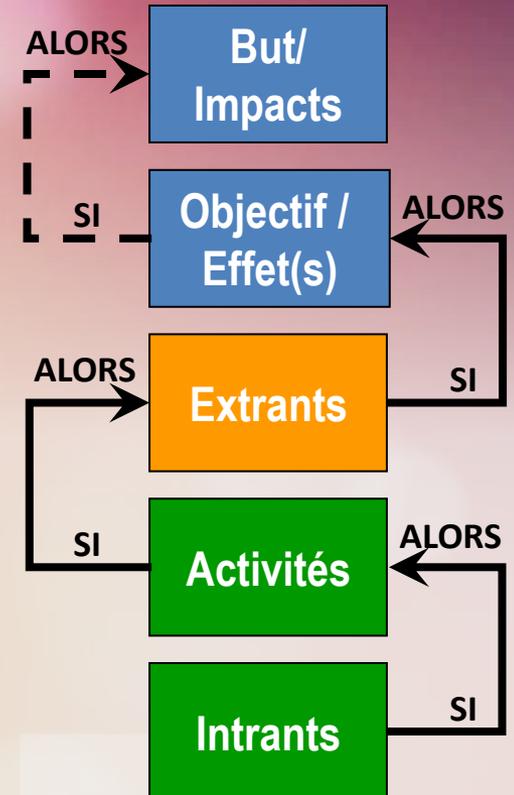
# La GAR et la "chaîne de résultats" (1/3)



# La GAR et la "chaîne de résultats" (2/3)

## Matrice de Cadre Logique

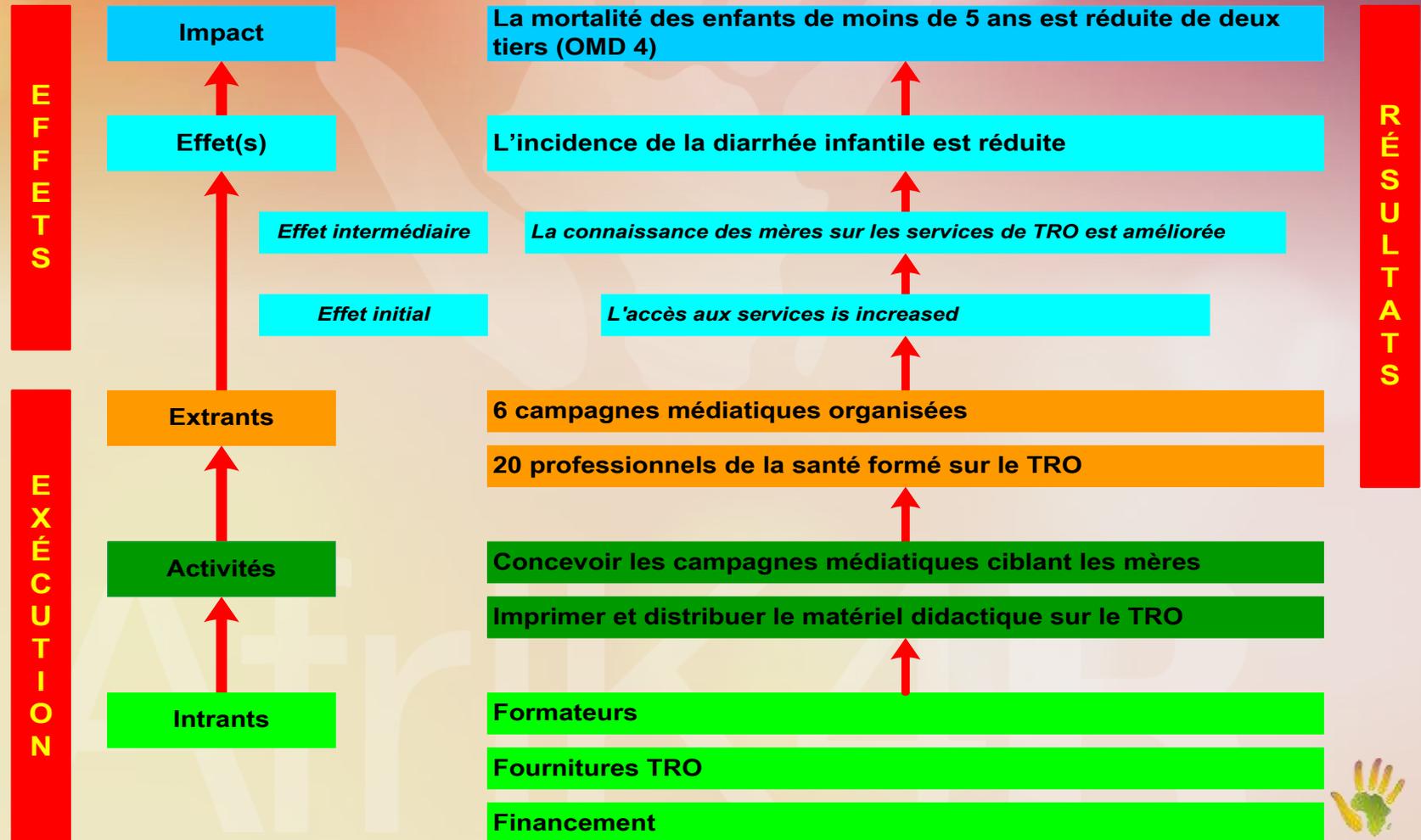
Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de Vérification	Suppositions majeures
But / Impacts			
Objectif / Effet(s)			
Extrant(s)			
Activités	Intrants		



**Cadre Logique** = Outil de gestion visant à améliorer la conception des interventions. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action.

# La GAR et la "chaîne de résultats" (3/3)

## Exemple d'une chaîne de résultats



# Chaîne de résultats: quelques définitions (1/2)

**Chaîne de résultats:** Suite de relations de cause à effet qui mènent une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants (ou produits). Elle conduit aux réalisations (ou effets) et aux impacts, et aboutit à une rétroaction.

**Intrants:** Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.

**Activités:** Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations (produits/extrants) spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.



## NOTA BENE

La formulation d'une activité doit toujours débiter par un verbe d'action!!!

# Chaîne de résultats: quelques définitions (2/2)

**Extrants:** Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs. Ils sont générés par les intrants et les activités de l'action de développement.

**Effets:** Ils indiquent les effets directs ou changements de comportement escomptés par la concrétisation et l'utilisation des produits/extrants du programme. Ils sont conditionnés par l'utilisation des extrants générés par l'intervention par les bénéficiaires ciblés.

**Impacts:** Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, intentionnellement ou non. Il est largement admis qu'une action de développement n'est pas redevable de l'atteinte des impacts puisqu'elle ne fait que contribuer à leur occurrence (attribution vs. contribution).

## NOTA BENE

Les résultats sont des objectifs à atteindre. Ils doivent être formulés dans une forme d'action future achevée (i.e. est achevé, est amélioré, est augmenté

!!!

# GAR: Lien planification, mise en œuvre et S&E



Source: FIDA, 2001

**Merci pour votre attention.**

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



**AfriK4R**