



7536

1


MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES  
 DIRECTION GENERALE DES FINANCES  
 DIRECTION DE LA DETTE ET DE L'INVESTISSEMENT  
 Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)

---

## INTRODUCTION A LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS


Atelier Renforcement des Capacités des  
 Ministères Techniques du 8 au 12 juin 2010

---



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
 Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)


2



### Plan de présentation

Définitions	03
Historique	10
Principes	20
Avantages	34
Limites	36

---



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
 Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)



## DEFINITIONS

3

- Le PNUD: « la GAR est une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. Elle offre un cadre cohérent de planification et de gestion stratégiques qui vise l'amélioration de l'apprentissage et de la responsabilité.
- L'ACDI : « La Gestion axée sur les résultats (GAR) est 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 ».



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)



## DEFINITIONS

4

- ☞ La GAR est une approche qui est à la fois globale et fondée sur le cycle de vie d'une politique, d'un programme / projet ou d'une initiative ;
- ☞ La GAR est une philosophie de gestion axée sur quatre (4) fonctions essentielles : la planification stratégique, la gestion opérationnelle, l'analyse de la performance et la gestion des risques ;
- ☞ La GAR a pour objet de rapprocher la dépense de l'activité et l'activité des populations pour assurer la traçabilité, l'imputabilité et la responsabilité.
- ☞ Elle intègre dans une stratégie d'ensemble, les ressources (humaines, matérielles et financières), le processus et les mesures pour améliorer la prise de décision afin d'induire le changement.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)





## DEFINITIONS

5

- ☞ La notion de résultat, au cœur de la GAR, est comprise au sens large du terme, elle fait aussi bien référence aux résultats, aux effets qu'à l'impact.
- ☞ A l'instar d'autres méthodes de gestion de projets, la GAR se fonde sur la matrice du cadre logique avec une orientation des efforts des projets vers les résultats attendus (Chaîne de Résultats), c'est-à-dire résultats, effets et impact du cadre logique classique).
- ☞ Le résultat : « un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet ».



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)



## HISTORIQUE

6

- ☞ Le concept de GAR est attribué à Peter Drucker (1909-2005), gourou du management, qui publie en 1964 l'ouvrage "Managing for results".
- ☞ A la pointe de cette méthode, le gouvernement canadien l'adopte, au début des années 90, dans le cadre d'une importante réforme du secteur public visant à développer un modèle de gestion de projet plus participatif et responsabilisant.
- ☞ A leur tour, des organisations internationales comme la Banque mondiale, l'ONU, l'OCDE, etc. optent pour cette procédure dans le but de mieux rendre compte des résultats acquis.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)



## HISTORIQUE

7

- A leur tour, des organisations internationales comme la Banque mondiale, l'ONU, l'OCDE, etc. optent pour cette procédure dans le but de mieux rendre compte des résultats acquis.
- En 2005 les membres de la communauté du développement (pays partenaires et donateurs) adoptent la Déclaration de Paris. La gestion Axée sur les Résultats s'est inscrite parmi les axes clés de la réflexion internationale sur l'efficacité de l'aide au développement.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)



## PRINCIPES

8

La mise en oeuvre de la GAR est fondée sur 6 grands principes :

1. Simplicité
2. Apprentissage par l'action
3. Adaptabilité méthodologique
4. Partenariat / Participation
5. Redevabilité / Responsabilité
6. Transparence



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)





## PRINCIPES

9

- **1. Simplicité.**

La GAR se veut un outil de gestion simple pour aider les parties prenantes à définir et à accomplir des résultats réalistes.

- **2. Apprentissage par l'action.**

L'expérience de terrain, souvent basée sur des tentatives ou des erreurs, est un élément indispensable du développement des capacités d'une structure et permet d'améliorer la gestion de projets.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)



## PRINCIPES

10

- La GAR doit être mise en œuvre sur une base itérative, affinant les stratégies en fonction de l'expérience et des « leçons apprises ».

- **3. Adaptabilité méthodologique.**

La GAR peut être utilisée dans des contextes variés et dans une diversité d'opérations de la gestion de projet.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)



## PRINCIPES

11

- **4. Le partenariat.**

Afin que la GAR soit efficace, les résultats escomptés doivent être définis et validés par les parties prenantes du projet, à travers un processus consensuel de construction.

Ce processus améliore le sentiment d'appropriation des parties prenantes et renforce leur participation, améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des projets.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)



## PRINCIPES

12

- **5. La redevabilité.**

Renvoie au partage des responsabilités : les parties prenantes définissent et valident en commun les décisions et les responsabilités de chacun. Dans ce sens, la participation est un élément clé de la redevabilité lors de la mise en œuvre d'un projet.

- **6. La transparence**

Les résultats escomptés et les indicateurs correspondants doivent être clairement identifiés afin que les résultats puissent être mesurables.

Meilleure communication sur les résultats clairement définis pour une meilleure transparence des rapports sur les résultats.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)





## AVANTAGES

13

- ☞ Objectifs des projets sont définis de manière précise, rigoureuse et participative.
- ☞ L'implication des Parties Prenantes dans le cycle de vie du projet accroît la qualité, l'efficacité et la durabilité du projet.
- ☞ La GAR garantit qu'un projet est réaliste et durable : activités et tâches correspondent aux capacités et disponibilités réelles des acteurs, qui tiennent compte des contraintes extérieures et des risques.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)



## AVANTAGES

14

- ☞ Une meilleure appropriation du projet : motivation des partenaires, collaboration à leur définition et engagement au processus ;
- ☞ Risques potentiels identifiés ;
- ☞ La GAR permet de faire coïncider le projet avec la réalité du terrain ;
- ☞ Justification de l'utilisation du budget et compréhension de l'utilisation des fonds : «Quels résultats ont été obtenus avec le montant utilisé pour ce projet ?».



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)



## LIMITES

15

- ☞ Présente toutes les limites des approches linéaires.
- ☞ Conçue pour les grandes entreprises et les services publics, elle peut se révéler lourde et complexe pour de petites structures (bénévolat, peu de ressources humaines).
- ☞ Des relations de causes à effets sont plus difficiles à déterminer dans certains secteurs (droits des individus, plaidoyer, éducation au développement) : définition d'indicateurs de performance hasardeuse.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)



## LIMITES

16

- ☞ Les Principes comme la transparence et la participation sont difficiles à mettre en œuvre dans des contextes très politisés ou conflictuels.
- ☞ Le manque d'expertise crée une difficulté à la mise en œuvre de GAR.
- ☞ L'implication des parties prenantes consommatrice de temps et de ressources.
- ☞ Certaines parties prenantes sont susceptibles d'accaparer le processus pour favoriser leurs intérêts.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -  
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn) - Site : [www.capmef.org](http://www.capmef.org)





Cellule d'Appui à la mise en  
œuvre des Projets et Programmes



# A la CAP,

LA GAR, C'EST PLUS  
QU'UNE APPROCHE,

C'EST UN ETAT D'ESPRIT

188, Avenue Lamine GUEYE prolongée X Rue KLEBER, 3<sup>ème</sup> Etage - DAKAR (Sénégal)  
Tél. : 221 849 90 20 / Fax : 221 823 95 61 • Email : [capmf@orange.sn](mailto:capmf@orange.sn)