



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 Étapes et Outils de la GAR

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



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 1
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Plan de la présentation

1. Rappel introductif

- a. Éléments de définition
- b. Schéma conceptuel de la GAR

2. Étapes

- a. Planification stratégique et opérationnelle
- b. Analyse des résultats
- c. Analyse et gestion des risques
- d. Capitalisation

3. Outils

- a. Approche participative
- b. La chaîne de résultats
- c. Le Cadre de mesure de rendement



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 2
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org

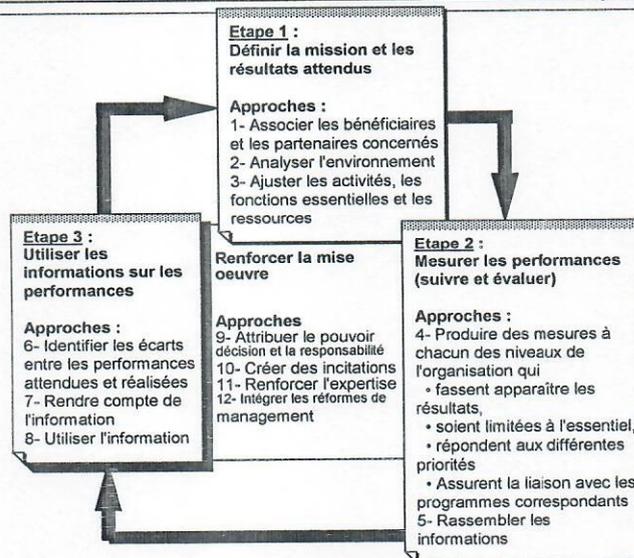
AP Rappel introductif/Éléments de définition

- ☞ La Gestion Axée sur les Résultats est une approche de gestion fondée sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. La GAR assure la traçabilité de la dépense en adressant l'imputabilité par le rapprochement de elle-ci à l'activité et l'activité, elle-même, des populations.
- ☞ Elle s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés.
- ☞ La Gestion Axée sur les Résultats comporte des outils pour la planification stratégique, la gestion de risques et le suivi & évaluation des performances.
- ☞ Ces outils donnent corps à l'approche de management en fournissant des bases objectives d'appréciation de la cohérence d'ensemble, de la démarche, des facteurs explicatifs des performances enregistrées et de leur impact sur les bénéficiaires.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 3
 Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org

AP Rappel introductif/Schéma conceptuel



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 4
 Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Planification stratégique et opérationnelle

☞ Le processus de planification définit la trajectoire du projet ; c'est-à-dire la définition d'une vision claire la chaîne de résultats en restituant à travers la logique d'intervention l'essence même du projet/programme ;

☞ Une Chaîne de Résultats représente le lien causal entre le déploiement de ressources humaines, matérielles et financières pour la conduite des activités d'une part, et des changements directs ou indirects observés auprès des bénéficiaires et dans la société d'autre part;

☞ Elle s'inspire de la première colonne du Cadre Logique et se confond avec la logique d'intervention du projet ;



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 5
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Planification stratégique et opérationnelle

☞ Elle est la résultante d'un processus de planification qui consiste à :

☞ Identifier les parties prenantes : c'est-à-dire tout acteur (groupes de personnes ou structure) susceptible d'être affecté positivement ou négativement par le projet/programme ;

☞ Identifier des problèmes selon une approche de causes à effets ;

☞ Procéder à l'analyse des forces et faiblesses de l'organisation, les menaces et opportunités de l'environnement;

☞ Établir un cadre de rendement (Définition des indicateurs, des sources de vérification, des méthodes de collecte de l'information, de la fréquence de collecte, et de la responsabilité de la mesure) ;

☞ Définir une programmation des activités, intrants et responsabilités (il s'agit de l'organisation en détail des moyens, méthodes et procédures pour atteindre les résultats)



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 6
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Planification stratégique et opérationnelle

- ☞ Il s'agit d'un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. La chaîne de résultats comprend :
 - ☞ **Extrants**: ou résultats immédiats. Ce sont les biens et services qui résultent de l'intervention (et que les bénéficiaires recevront)
 - ☞ **Effets** : ou résultats de fin de projet: c'est les bénéfices à court et à moyen termes d'une intervention (exprime ce à quoi l'atteinte de l'extrant a permis d'avoir de concret et durable pour les bénéficiaires)
 - ☞ **Impact**: ou résultats à long terme découlant des effets obtenus. Ce sont les bénéfices sociaux et économiques à long terme d'une intervention pour la société en générale ;



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 7
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Analyse des résultats

- ☞ L'analyse de la performance est au cœur de la gestion axée sur les résultats ;
- ☞ Elle est centrée autour de la notion de RESULTAT ;
- ☞ Le Résultat est généralement défini comme un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet
- ☞ Deux notions fondamentales :
 - ↗ la notion de CHANGEMENT qui implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation ou dans la société ...
 - ↗ la notion de CAUSALITE illustrant le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.
- ☞ L'analyse de la performance est basée sur le cadre de mesure du rendement



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 8
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Analyse des résultats

☞ La performance s'apprécie, principalement, à deux niveaux :

☞ **Efficacité** ou Niveau d'atteinte des résultats : Elle traduit la capacité de l'organisation à atteindre les résultats qu'elle s'est fixés.

☞ **Efficience** ou Niveau d'économie réalisé dans l'atteinte des résultats: Il décrit de façon plus approfondie la façon dont le résultat est atteint à s'intéressant aux ressources utilisées à cet effet.

☞ La conduite de l'analyse de la performance suppose, outre, le renseignement correct du cadre logique et les méthodes de documentation des indicateurs :

- ☞ une bonne appréciation de la situation de référence : D'où vient on ? ;
- ☞ une claire définition des indicateurs de progrès : A quel rythme avance-t-on par rapport à ce qui était prévu ?;
- ☞ un état d'esprit ouvert vers le changement : Quel rectificatif doit-on apporter dans nos différentes façons de faire pour obtenir les résultats escomptés ?



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 9
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Analyse et gestion des risques

☞ La gestion des hypothèses et des risques est un processus important dans la « GAR ». Il s'agit d'élaborer des stratégies pour éviter et/ou réduire les risques identifiés. Elle permettra de voir comment réallouer des ressources ou réorienter le projet lui-même pour atténuer les conséquences éventuelles des risques.

☞ Les hypothèses représentent les conditions positives externes et internes importantes dans l'atteinte des résultats du projet.

☞ Les risques sont des facteurs négatifs internes et externes qui peuvent affecter la bonne atteinte des résultats du projet



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 10
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Analyse et gestion des risques

☞ On distingue trois stratégies de gestion des risques .

☞ **Une stratégie pro active** qui consiste à anticiper sur la gestion des causes et à développer des mesures préventives ;

☞ **Une stratégie prédictive** qui consiste à se fonder sur les leçons apprises pour prévoir les risques sans toutefois en connaître formellement les causes ;

☞ **Une stratégie réactive** qui consiste à développer des mesures de sauvegarde après que le mal soit fait.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 11
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Analyse et gestion des risques

☞ Le processus de gestion des risques comprend quatre principaux points :

☞ **L'identification des hypothèses et l'analyse des risques** : Quelles sont les conditions internes et externes, positives ou négatives susceptibles de favoriser ou compromettre l'atteinte des résultats?

☞ **L'évaluation des risques** : Quel est le niveau de risque (faible, moyen, élevé) et quelle conséquence prévisible sur le projet?

☞ **La définition d'une stratégie de gestion des risques** : Comment s'organiser pour contenir ces risques tout au long du déroulement du projet sans compromettre l'atteinte des objectifs en termes de délais, de qualité et de coûts des extrants ?

☞ **Le suivi des risques** : Comment s'organiser pour suivre les facteurs de risques identifiés, collecter les indicateurs de risques ,etc. L'élément « Risques » devient partie intégrante du dispositif de management du projet ou programme



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 12
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Capitalisation

- ☞ La Capitalisation est un processus d'intégration des leçons apprises ou enseignements tirés d'une expérience dans la perspective d'une valorisation ultérieure ;
- ☞ Elle traduit le caractère itératif et interactif de la GAR qui est un processus d'apprentissage et de recherche de la performance ;
- ☞ Il s'agit de tirer profit de l'expérience acquise pour :
 - ☞ Améliorer et adapter nos façons de faire ;
 - ☞ Préserver sa notoriété en apposant une sorte de droit d'auteur sur les connaissances partagées ;
 - ☞ Participer à la gestion des savoirs et la pérennisation des acquis
- ☞ Elle fait donc partie intégrante d'une stratégie de communication qui va au-delà du seul souci de réédition des comptes pour le partage de tous les résultats enregistrés.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 13
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Outils de la GAR /L'Approche participative

- ☞ L'approche participative traverse tout le processus de mise en place d'une Gestion Axée sur les Résultats.
- ☞ Elle matérialise les principes fondamentaux de la GAR, notamment : l'appropriation ; le partenariat et la responsabilité.
- ☞ En effet, en prenant part à la définition de la hiérarchie des objectifs, des indicateurs et des moyens de les renseigner ainsi que des risques pouvant compromettre leur atteinte, les acteurs sont plus motivés et engagés.
- ☞ L'analyse des parties prenantes prend en charge cette préoccupation de recherche de consensus, de partage des connaissances.
- ☞ L'appréciation du rayonnement du projet ou programme complète cette approche participative par l'analyse de la répartition des résultats et effets positifs ou négatifs sur les différents acteurs



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 14
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Outils de la GAR /L'Approche participative

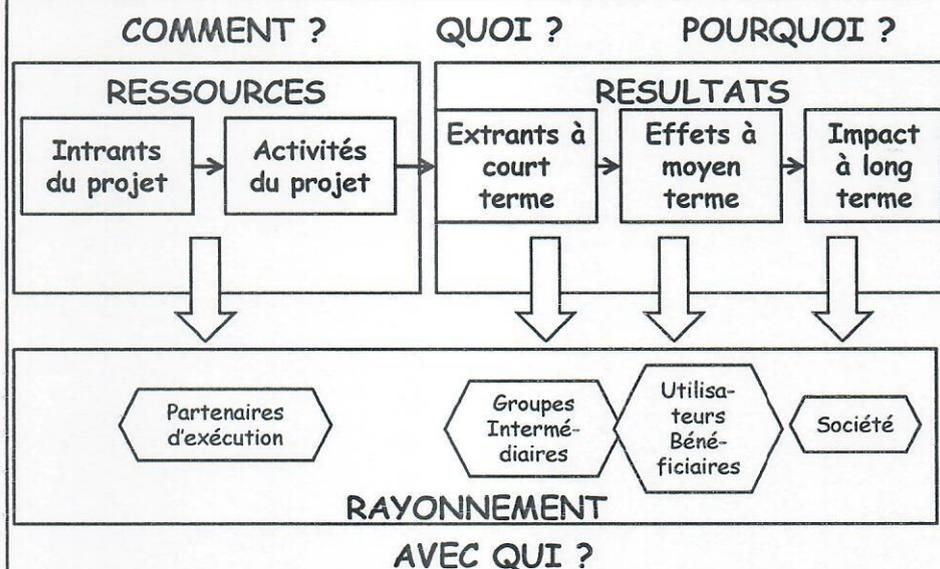
- ☛ Le rayonnement précise les groupes et institutions qui bénéficieront directement ou qui seront affectés par les résultats du projet ou programme;
- ☛ Le « **POURQUOI** » exprime le résultat attendu en lien avec les orientations du pays / ministère.
- ☛ Le « **QUOI** » exprime les résultats de développement que l'on souhaite obtenir par la réalisation de ce projet.
- ☛ Le « **COMMENT** » exprime de quelle manière (par l'entremise de quelles ressources et activités) le projet parviendra à atteindre ses résultats.
- ☛ Le « **AVEC** » spécifie, lui, le rayonnement.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 15
 Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Outils de la GAR /L'Approche participative



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 16
 Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Outils de la GAR /Le Cadre Logique

Le cadre logique est un outil qui donne une vue synoptique d'un projet ou d'un programme ;

Il est inspiré d'une part de l'approche systémique par le choix de ses composantes et l'importance qu'il accorde à la cohérence de leur interrelation et d'autre part, de l'approche prospectiviste en ce qu'il cherche à prévoir et à gérer l'incertitude de l'Environnement ;

Le Cadre Logique constitue un concentré des fonctions essentielles de la GAR notamment :

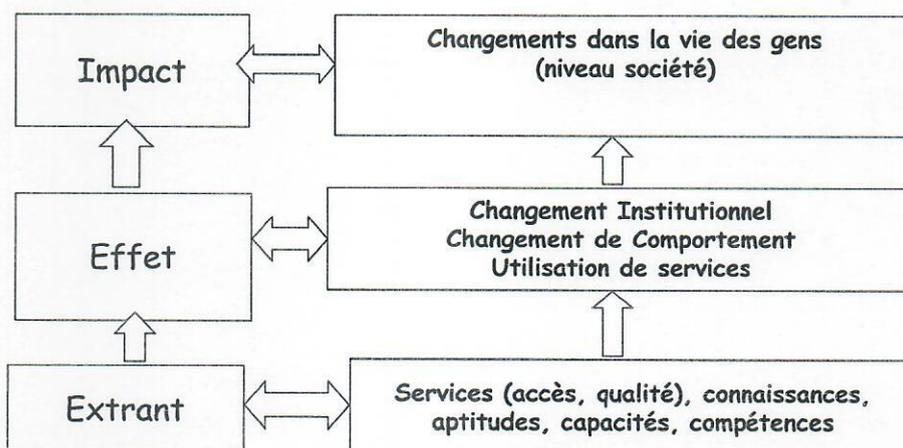
- ↻ la planification stratégique (établissement de la chaîne de résultats) ;
- ↻ l'analyse de la performance (définition d'un cadre de mesure du rendement)
- ↻ la gestion opérationnelle axée sur les résultats (activités et intrants) et
- ↻ l'analyse et la gestion des risques (Définition des hypothèses ou suppositions critiques)



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 17
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Outils de la GAR /La Chaîne de résultats



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 18
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Outils de la GAR / Cadre de mesure du rendement

☞ Le cadre de mesure du rendement, souvent appelé « cadre de suivi du rendement », est un outil de GAR qui sert à planifier systématiquement la collecte de données pertinentes aux fins du suivi, de l'apprentissage et de l'établissement des rapports.

☞ Il décrit de façon plus approfondie le cadre logique et les méthodes de documentation des indicateurs. Il reprend pour chaque élément de la chaîne de résultats :

- ☞ les indicateurs par niveau ;
- ☞ les sources des données ;
- ☞ les méthodes de collecte ;
- ☞ les fréquences de collecte et
- ☞ les personnes responsables.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 19
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Outils de la GAR / cadre de mesure du rendement

☞ **Résultats** : Quels résultats seront obtenus à court, à moyen et à long termes?

☞ **Indicateurs** : Données qui permettent de mesurer les progrès vers l'obtention des résultats.

☞ **Sources des données** : Personnes, organismes, rapports ou autres documents desquels sont obtenus les renseignements.

☞ **Méthodes de collecte** : Quelles méthodes et techniques utiliserez-vous pour mesurer vos résultats?

☞ **Fréquences de collecte** : À quelle fréquence recueillerez-vous l'information?

☞ **Responsables** : Qui fera le travail ou qui sera responsable de la collecte de l'information?



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 20
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Outils de la GAR /cadre de mesure du rendement

RESULTATS	INDICATEURS	SOURCES DES DONNÉES	MÉTHODES DE COLLECTE	FRÉQUENCE	RESPONSABLE
IMPACT					
EFFETS					
PRODUITS					
ACTIVITES					



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 -21
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org



Outils de la GAR/ Équilibrer les 3 R

☞ Après avoir défini les Résultats à atteindre et apprécié le rayonnement du projet ou programme ainsi que les Ressources à mobiliser, il convient de s'interroger sur l'équilibre entre ces « R » ;

☞ Les Résultats sont ils réalistes au regard des ressources?

☞ Le Rayonnement est-il adéquat compte tenu des résultats attendus et des ressources mobilisées?

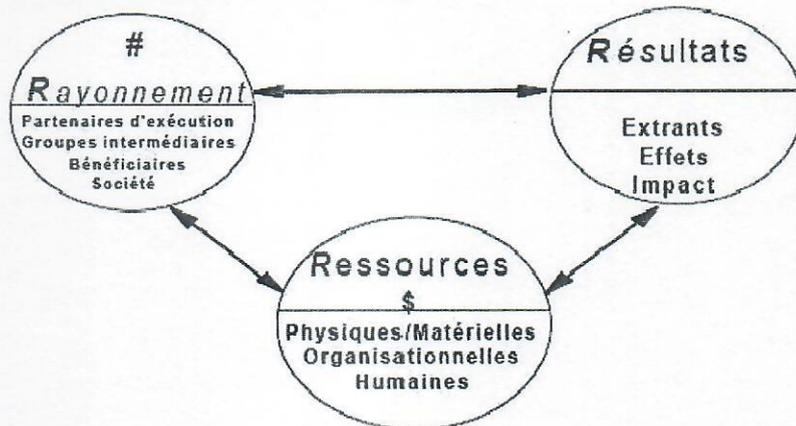
☞ Les Ressources sont-elles à la hauteur des ambitions définies?



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 22
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org

AP Outils de synthèse/Cohérence d'ensemble

*Équilibrer les 3-Rs d'un
cadre de rendement*



AP 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - 23
Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org

AP MERCI DE VOTRE AIMABLE ATTENTION



Centre d'Appel à la mise en
œuvre des Projets et Programmes



A la CAP,

**LA GAR, C'EST PLUS Q'UNE
APPROCHE**

C'EST UN ETAT D'ESPRIT

188, Avenue Lamine GUEYE prolongée X Rue KLEBER, 5^e Etage - DAKAR (Sénégal)
Tél. : 221 849 90 20 / Fax : 221 823 95 61 - Email : capmef@orange.sn



Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmef@orange.sn - Site : www.capmef.org