



Cellule d'Analyse de Politiques

Economiques du CIRES

Gestion Axée sur les Résultats
Abidjan



GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS

Concepts et Principes

Structure de la Présentation

1. Contexte de la GAR
2. Définition et cadre d'analyse de la GAR
3. Objectifs de la GAR
4. Concepts, outils et principes de la GAR
5. Composantes de la GAR
6. Approche du cycle de vie de la GAR
7. Conclusion

1. Le contexte de la GAR

- La GAR est une *approche de gestion* qui résulte d'un souci de rationalisation budgétaire essentiellement depuis les années 60, d'abord aux États-Unis.
- Processus actuellement en vigueur au Nord comme au Sud, avec un consensus de la communauté des bailleurs de fonds au développement et des pays en développement.
- Objectif: *lier les ressources à des résultats concrets.*

1. Le contexte de la GAR (suite)

- Rôle accru de l'État dans la planification stratégique et le suivi-évaluation;
- Mouvement nécessaire d'une approche sectorielle de projet vers une vision coordonnées et une stratégie articulée.
- Pressions des citoyens et de la société civile pour une gouvernance améliorée avec une meilleure gestion des fonds publics, la transparence et l'imputabilité.

Le mouvement vers une GAR : une tendance globale...

Les gouvernements et les agences au développement:

- Tendent vers une amélioration de l'efficacité dans la livraison des services afin d'augmenter leur imputabilité envers les citoyens;
- Fixent les objectifs devant être atteints par les programmes du secteur public;
- Font maintenant le suivi des performances par rapport à ces objectifs;
- Évaluent l'atteinte ou pas des objectifs;
- Jugent les gestionnaires sur la performance de leurs programmes et non sur leur contrôle sur les intrants;
- Font les liens entre la formulation des politiques, la prise de décision, le budget et la gestion financière, les audits et l'évaluation.

2. Définition et cadre d'analyse de la GAR

Définition

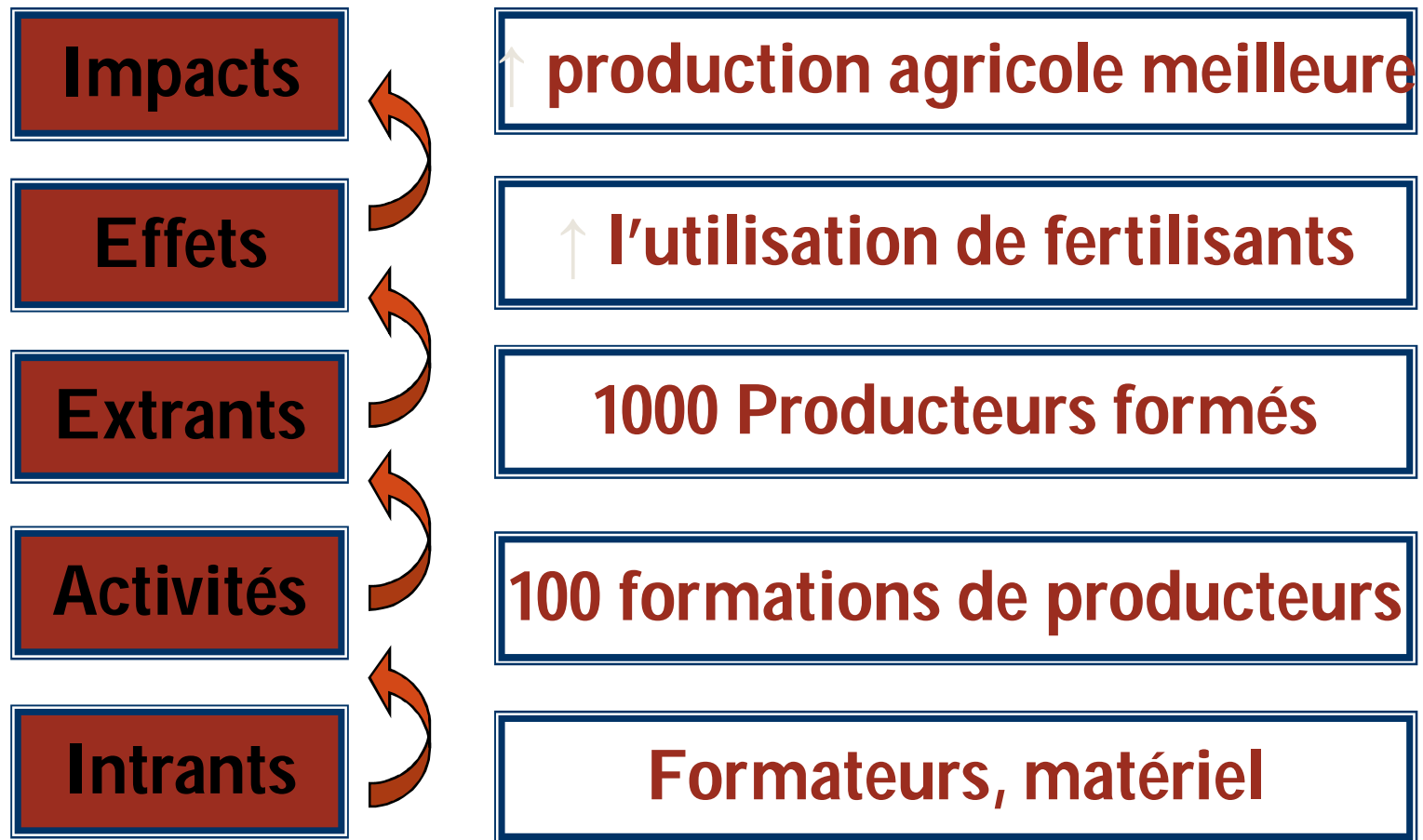
La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est une *approche de gestion* du secteur public orientée vers:

- l'atteinte de cibles de développement;
- la responsabilisation des agents de l'État;
- la transparence et l'imputabilité dans la gestion publique;
- l'utilisation des données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.


Cadre d'analyse de la GAR: La chaîne d'impact



La chaîne d'impact: Exemple



3. Les objectifs de la GAR

1. Clarifier les priorités, aligner les programmes et les projets en fonction de ces priorités, et allouer les ressources en conséquence (stratégie: objectifs  moyens)
2. Fournir une approche de management public qui précise les rôles des uns et des autres dans l'organisation du travail pour atteindre les cibles retenues
3. Mettre en place un cadre institutionnel incitatif qui récompense l'atteinte des cibles retenues en termes de résultats dans le respect des enveloppes budgétaires
4. Guider le développement d'un système d'information en soutien à une gestion basée sur la performance

3. Les objectifs de la GAR (suite)

5. Assurer un suivi régulier et rapproché de l'exécution des programmes et des projets (intrants, activités, extrants) pour pouvoir procéder, si nécessaire, à des ajustements rapides dans leur mise en œuvre
6. Conduire l'évaluation des programmes pour améliorer:
 - L'**efficacité** dans la conduite des programmes: les programmes ont-ils atteint leurs objectifs en termes d'extrants et les cibles en termes de résultats?
 - L'**efficience** dans la conduite des programmes: aurait-on pu atteindre les mêmes extrants avec moins d'intrants?
 - Les **impacts** des programmes sur les groupes cibles: ces groupes utilisent-ils les extrants des programmes? Cette utilisation a-t-elle contribué à améliorer leurs conditions de vie? Pourquoi?

3. Les objectifs de la GAR (suite)

7. Accroître la transparence et l'imputabilité des gestionnaires envers le gouvernement, la population, les élus, la société civile et les partenaires au développement
8. Ajuster les politiques et les programmes ainsi que les mécanismes institutionnels en fonction des résultats (utilisation des résultats du suivi-évaluation pour la prise de décision)

4. Concepts, outils et principes de la GAR

Les 5 principes centraux de la GAR



Source: La Gestion axée sur les résultats de développement,
Document de référence: Des principes à l'action, 2006

©Amantchi Gogoua, Mars 2012

LES PRINCIPES DE LA GAR (SUITE)

1. Centrer le dialogue sur les résultats et ce, à toutes les phases:

- Dialogue et concertation avec tous les intéressés dès le départ;
- Appropriation et responsabilisation sur le processus de planification et de gestion par les résultats;
- Implantation de stratégies d'évaluation et de gestion des risques;
- S'assurer que tous les intéressés connaissent les risques qui peuvent affecter les résultats.

2. Aligner la planification, le suivi et l'évaluation sur les résultats

- Les stratégies et leur mise en œuvre découlent directement des résultats attendus;
- Les indicateurs et stratégies de suivi-évaluation sont liées logiquement aux effets et impacts désirés;
- Utilisation systématique des mêmes indicateurs tout au long de l'exécution des sous-programmes/projets pour fournir des preuves de leur performance et des résultats atteints.

LES PRINCIPES DE LA GAR (SUITE)

3. S'assurer de la simplicité des méthodes de mesure et des rapports:

- La mesure et l'information sur les résultats sont les plus exactes possibles.
- Les résultats sont mesurés à l'aide des indicateurs définis au départ.
- Utilisation d'indicateurs de risque et de performance pour suivre les changements clés qui pourraient affecter les résultats.
- Engagement à réduire les coûts et à éviter la duplication (définition concertée des indicateurs).

4. Gérer pour, et non, par les résultats:

- Les résultats attendus sont définis de manière claire dès le début;
- Les gestionnaires ont la latitude, flexibilité et autorité pour organiser les ressources afin d'atteindre les résultats;
- Implique une analyse commune (gestionnaires et intéressés) si les cibles clés ne sont pas atteintes et sur comment prendre des mesures correctives.

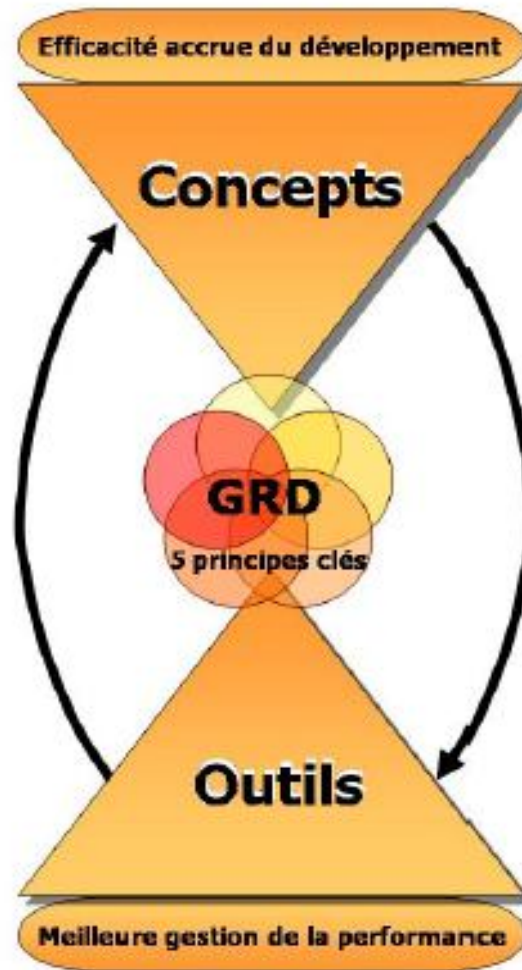
LES PRINCIPES DE LA GAR (SUITE)

5. Utiliser l'information relative aux résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions:

- L'information générée par les systèmes de suivi-évaluation est accessible à tous les intéressés directs;
- L'information (positive ou négative) est utilisée pour la prise de décision;
- L'évaluation de la performance et la reddition de compte tient compte des facteurs contextuels et des risques;
- Les gestionnaires se posent la question: « Pourquoi est-ce que nous faisons ça? ».
- Ils perçoivent les évaluations de la performance comme des opportunités d'apprentissage.

Concepts et outils de la GAR

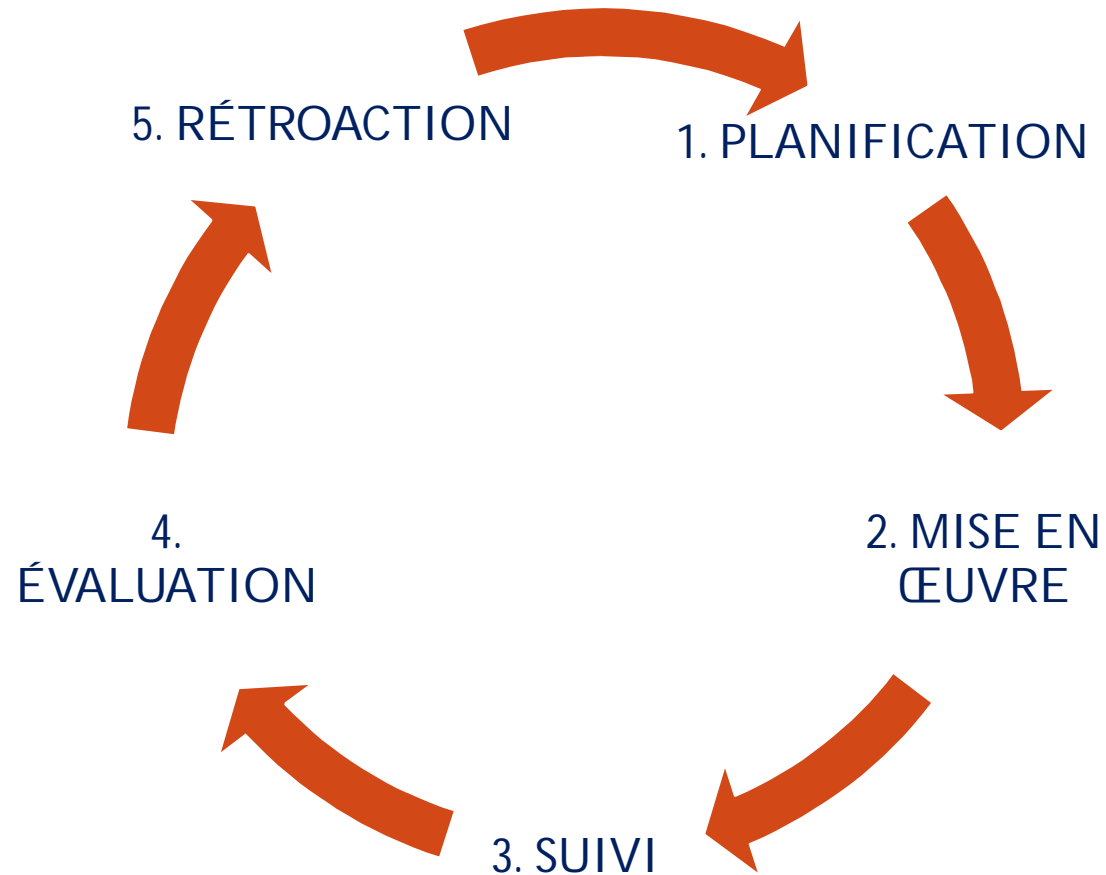
- Harmonisation et alignement
- Appropriation
- Résultats
- Partenariat
- Renforcement des capacités
- Apprentissage et prise de décisions



- Gestion axée sur les résultats
- Suivi-évaluation axé sur les résultats
- Cadre logique

Source: La Gestion axée sur les résultats de développement, Document de référence: Des principes à l'action, 2006

5. Les composantes de la GAR



COMPOSANTE 1: PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE

Opérationnelle

Stratégique

- Définition : Vision, Mission, Clientèle, priorités
- Choix d'indicateurs et cibles
- Identification des programmes, sous-programmes et projets prioritaires
- Planification des d'activités dans le temps (plan de travail)
- Budgétisation
- Calcul des coûts dans le respect des enveloppes budgétaires disponibles

Composante 2: Mise en œuvre des programmes, sous-programmes et projets

L'exécution des programmes, sous-programmes et projets implique de :

- (i) Mener les activités selon le plan de travail établi;
- (ii) Respecter les limites budgétaires (avec une certaine flexibilité);
- (iii) Ajuster les activités et les intrants afin de tenir compte des conditions imprévues;
- (iv) Se concentrer sur les résultats attendus (cibles).

Composante 3: Suivi d'exécution et de résultats

Suivi d'un nombre réduit d'indicateurs clés sur une base périodique pour identifier rapidement:

- Les retards dans les assignations budgétaires, les déboursements ou les activités;
- Les dépassements de coûts;
- Les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles à des horizons spécifiques.

Dès qu'une déviation est observée, les gestionnaires doivent apporter rapidement des mesures correctives.

Composante 4: Évaluation

Évaluations internes et/ou externes à des moments spécifiques:

- **Évaluation annuelle de progrès:** analyse en profondeur des écarts entre les intrants, les activités et les produits envisagés par le programme (extrants).
- **Évaluation de mi-parcours et finale :** mesure de l'efficacité et de l'efficience de la mise en œuvre des programmes, incluant l'accès aux services (résultats).
- **Évaluation d'impact:** Vise à démontrer le lien entre un programme et l'évolution de grands indicateurs. Effectué sur une base ad hoc et un nombre restreint de programmes prioritaires.

Composante 5: Rétroaction

Reddition de compte et dissémination des résultats du suivi-évaluation en appui au processus de prise de décision:

- (i) Rapport de performance: pour l'imputabilité successivement des gestionnaires de projet, de sous-programme, de programmes, des ministres, envers le parlement, les groupes cibles et la société civile.
- (ii) Audits internes et externes pour garantir une gestion saine et transparente.
- (iii) Amélioration des politiques et programmes sectoriels, et des sous-programmes et projets publics.

6. Approche du cycle de vie de la gar



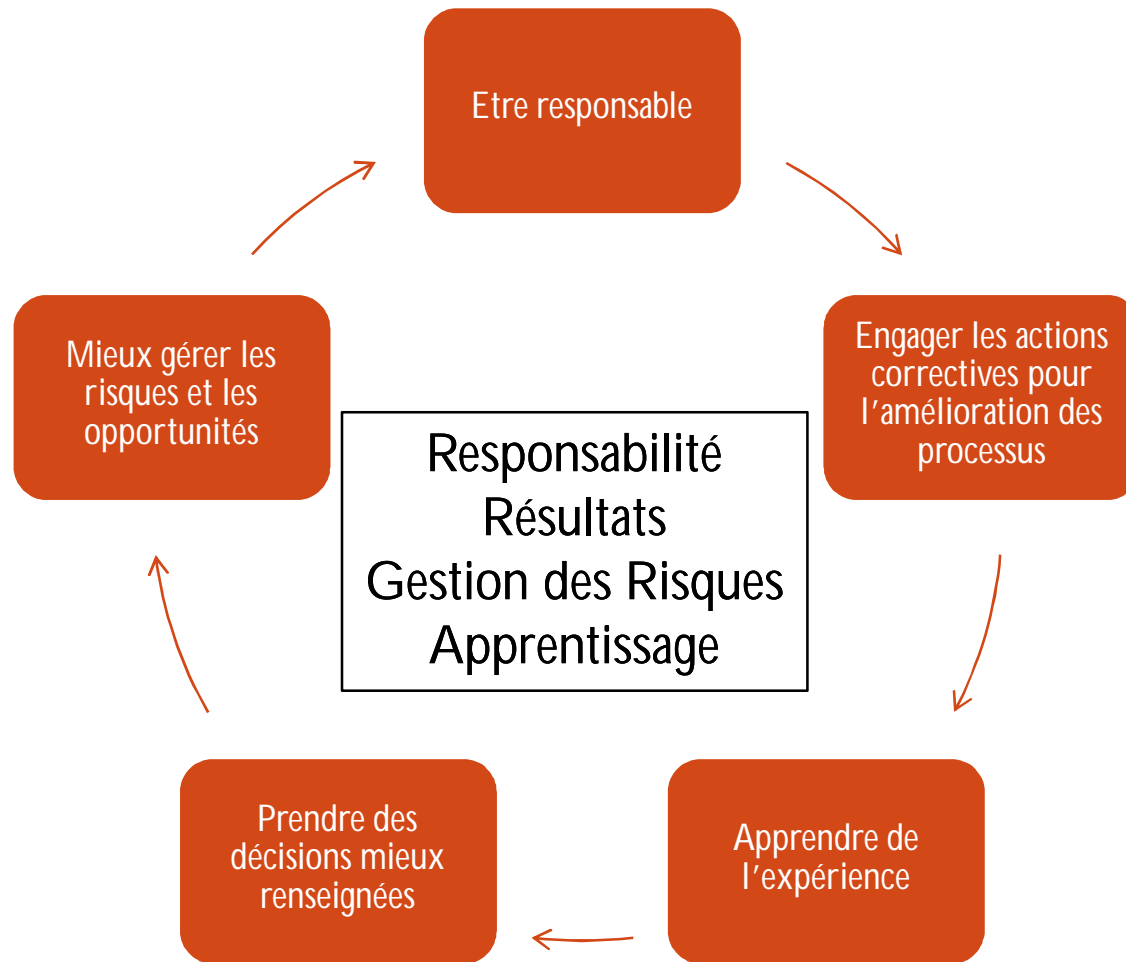
7. CONCLUSION

Quoi de neuf avec la GAR?

De		À
Procédures	⇒	Résultats
Contrôle	⇒	Délégation
Intrants	⇒	Extrants/Effets
<i>Ex ante</i>	⇒	<i>Ex post</i>
Bureaucratie	⇒	Rapidité
Risques	⇒	Opportunités
Introversion	⇒	Partenariat

7. Conclusion (suite)

La GAR aide Managers, Gestionnaires et Employés à:



7. Conclusion (suite)

Conclusions sur l'implantation de la GAR

- Plus qu'un outil technique, la GAR est une approche de gestion.
- Son implantation est un processus itératif qui prend en moyenne de 5 à 10 ans.
- La GAR est un excellent moyen de développer l'apprentissage au sein de l'organisation (tirer des leçons des succès mais aussi des échecs).

Merci !