

7. LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Avertissement: Contrairement à d'autres fiches outils de la même série, ce document de travail est essentiellement basé sur la littérature -principalement canadienne- dont il cherche à faire une synthèse.

Version du 13 juillet 2007.

1.1. DE QUOI S'AGIT-IL?

Selon 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".¹

Selon 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. La GAR offre un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité. Il s'agit aussi d'une vaste stratégie de gestion visant à apporter d'importants changements dans le mode de fonctionnement des organismes, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats. Ceci passe par la définition de résultats réalistes, le suivi du progrès dans la réalisation des résultats escomptés, l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion et la communication d'information au sujet de la performance."²

Selon la Déclaration de Paris³, "axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en oeuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision."⁴

La GAR est donc une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats⁵, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières.

¹ Cité in « gestion participative des projets de développement rural. Outils et méthodes d'intervention », <http://www.membres.lycos.fr/sousarbreapalabre/memoire/2chapitre5.htm>

² PNUD, guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, <http://www.undp.org/eo/>

³ Déclaration sur l'efficacité de l'aide, adoptée à Paris le 2 mars 2005 par les ministres et hauts responsables de 90 pays et les dirigeants ou représentants de 27 organismes d'aide.

⁴ cité in « La gestion axée sur les résultats de développement. Document de référence : des principes à l'action », CAD/OCDE, mars 2006.

⁵ Utilisé au sens large du terme.

1.1.1. DENOMINATION

L'abréviation : GAR (Gestion Axée sur les Résultats)

La notion de résultat étant comprise au sens large du terme, elle fait aussi bien référence aux résultats, aux effets qu'à l'impact.

En anglais : Results-based Management (RbM)

1.1.2. ORIGINE ET POSTULATS DE BASE

Le concept de gestion axée sur les résultats est attribué à Peter Drucker (1909-2005), gourou du management, qui publie en 1964 l'ouvrage "Managing for results". Quelque peu éclipsé jusqu'à la fin des années 80, ce principe de gestion revient à l'avant plan dans les années 90.

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.

C'est en 2005 que les membres de la communauté du développement (pays partenaires et donateurs) adoptent la Déclaration de Paris. Celle-ci s'inscrit parmi les moments clés de la réflexion internationale sur l'efficacité de l'aide au développement. La Déclaration de Paris marque la volonté de la communauté du développement de progresser sur le front de l'harmonisation, de l'alignement et de la gestion axée sur les résultats en matière de développement.

La Belgique suit cette mouvance dans le cadre de la réforme de son service public (réforme Copernic). Par ailleurs en inscrivant, dans l'arrêté royal du 24 septembre 2006 relatif à la subvention des programmes et projets présentés par les organisations non-gouvernementales de développement agréées, elle fixe l'obligation d'une approche axée sur les résultats pour tout programme qui voudrait être subsidié.

Il reste, pour ce faire, à la Belgique de mettre en place les outils adéquats pour une gestion axée sur les résultats.

A l'instar d'autres méthodes de gestion de projets, la démarche de la GAR se fonde sur la matrice du cadre logique avec une orientation des efforts des projets vers les résultats attendus (à savoir les résultats, effets et impact du cadre logique classique). La notion de « résultat » est le noyau dur de la Gestion Axée sur les Résultats.

Le résultat est défini comme « un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet »⁶. Il est mesuré à l'aide d'indicateurs.

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

- «**Simplicité**. La GAR est un outil de gestion simple qui peut aider les parties prenantes à définir et à accomplir des résultats réalistes. La meilleure stratégie

⁶ « Atelier de formation. Initiation à la gestion axée sur les résultats », janvier 2000 ; [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET:IMAGES.NSF/vLUIImages/performanceview6/\\$file/FOR](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET:IMAGES.NSF/vLUIImages/performanceview6/$file/FOR)

est compréhensible et facile à mettre en œuvre.

- **Apprendre 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. Ainsi, la GAR doit être mise en œuvre sur une base itérative, affinant les stratégies en fonction de l'expérience et des « leçons apprises ». En utilisant la GAR, les parties prenantes améliorent leur expertise et capitalisent l'expérience obtenue lors des projets réalisés. Au fur à mesure de la sensibilisation des parties prenantes à la GAR, elles réalisent que leur apport à la gestion du projet peut être plus efficace. C'est fondamentalement un processus d'apprentissage continu et évolutif. L'évaluation est, dans ce cadre, un bon outil pour remonter l'information.
- **Une méthodologie adaptable.** La GAR peut être utilisée dans de nombreux contextes et dans de nombreux aspects des opérations courantes de la gestion de projet. Dans le cas de projets préexistants, la GAR peut être intégrée durant le processus.
- **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 de construction consensuel. Ce processus améliore le sentiment d'appropriation des parties prenantes et renforce leur engagement pour le « monitoring ». Il améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des projets.
- **La redevabilité.** Le partage des responsabilités. La meilleure façon d'augmenter la redevabilité des parties prenantes est de définir et de valider en commun la prise de décision, ainsi que de clairement définir les responsabilités de chacun. De cette manière, la participation est un élément clé de la redevabilité lors de la mise en œuvre d'un projet.
- **La transparence.** La transparence du processus doit être totale. Les résultats escomptés et les indicateurs correspondants doivent être clairement identifiés afin que les résultats puissent être mesurables. A travers la mise en œuvre d'un Cadre de Mesure de la Performance (CMP), l'information collectée pourra être utilisée pour la préparation de rapports mieux documentés qui pourront être utiles pour l'apprentissage et l'efficacité du processus de prise de décision. Et ce, aussi bien si les observations sont positives que si elles sont négatives.»⁷

1.1.3. A QUOI SERT LA METHODE ?

Elle est, tout d'abord, un outil de conception et de gestion basé sur la planification. Elle s'appuie pour ce faire sur un ensemble d'objectifs, d'activités, d'extrants, de résultats et de mesures clairement définis. Ces différentes notions, au cœur de la GAR, sont explicitées dans les sections suivantes.

Elle permet de prévoir et de gérer les risques et hypothèses.

Elle garantit que le projet est réaliste et durable « dont les activités et tâches correspondent aux capacités et disponibilités réelles de ses acteurs, qui tiennent réellement compte des contraintes extérieures et des risques et impondérables/imprévisibles et dont la durabilité des impacts et/ou la poursuite soient garanties ».⁸

⁷ <http://www.projection.com/gar.htm>

⁸ Kabre, Savadogo, Some (rapporteurs), Rapport Atelier de formation en gestion axée sur les résultats, décembre 2005.

Elle contribue à avoir une vision claire des objectifs d'un projet et de savoir dans quelle mesure ces objectifs sont atteints.

1.2. DESCRIPTION DE LA METHODE

1.2.1. ETAPES METHODOLOGIQUES

On distingue trois phases qui, chacune se décline en différentes étapes. La première phase est celle de l'identification et de la planification. La deuxième phase est celle de l'élaboration et formulation et la phase 3 réside en un suivi -évaluation des rendements.

1.2.1.1. Identification et planification

la phase d'identification consiste à identifier et analyser les situations problématiques et proposer des solutions de changements.

La phase de planification consiste à analyser et choisir des stratégies d'intervention qui feront l'objet de planification et programmation.

ETAPE 1 - IDENTIFICATION DES PROBLEMES ET DES BESOINS

Il s'agit, en premier lieu, d'identifier une situation négative et de l'analyser avec les acteurs concernés. Pour ce faire, on peut utiliser un arbre à problèmes inspiré de la méthode de planification d'interventions par objectif (PIPO). Dans le cadre de la GAR, l'analyse des problèmes se fait à plusieurs niveaux. On débute par l'identification du problème central suivie d'une analyse des causes et sous-causes de celui-ci. Viennent s'y ajouter les conséquences négatives du problème central. Ce dernier doit être relativement précis et constituer une priorité aux yeux du groupe cible bénéficiaire.

Il s'agit subséquemment de proposer des solutions au problème. Diverses questions peuvent alors se poser concernant la capacité des partenaires locaux de mettre en œuvre la solution : dans quelle mesure cette mise en œuvre exige un renforcement des capacités des partenaires locaux ; des obstacles existent-ils quant à la mise en place des solutions ? Ces questions permettent de cerner le contexte et le bien-fondé du projet.

ETAPE 2 - ANALYSE DES ACTEURS ET IDENTIFICATION DES BENEFICIAIRES

L'analyse des acteurs (groupes cibles, bénéficiaires et intervenants⁹) concernés impose de les citer selon les catégories auxquelles ils appartiennent, les établir en fonction de leurs domaines d'intervention, leurs compétences et leurs apports. Il faut spécifier les acteurs institutionnels que sont les instances locales, les

⁹ Le groupe cible désigne le type et la catégorie de l'ensemble de la population ciblée par le projet.

Les bénéficiaires directs sont ceux à qui le projet profite directement. Ils font partie des groupes cibles.

Les bénéficiaires indirects font également partie du groupe cible. Soit ils profitent également du projet d'une façon indirecte, soit ils en subissent les retombées.

délégations ministérielles, etc. et les groupes cibles, bénéficiaires futurs du changement.

Trois recommandations appuient l'identification des bénéficiaires :

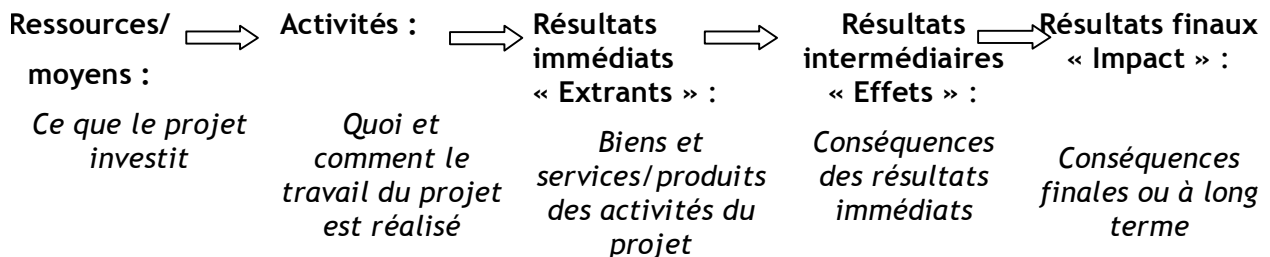
- Déterminer leur catégorie : femme, homme, enfant, etc. ;
- Définir leur nombre et leur situation socio-économique.
- Connaître leurs propensions à contribuer à résoudre le problème identifié (leurs disponibilités en temps et en financement).

ETAPE 3 PLANIFICATION : DEFINITION DU CADRE DE RENDEMENT

Le cadre de rendement permet d'élaborer le projet en exposant les intervenants à une suite de questions :

- Quel est le but du projet ?
- Quels résultats à atteindre en fonction des ressources investies ?
- Quels seront les bénéficiaires du projet ?
- Quelle est la manière la plus adéquate pour la mise en oeuvre du projet ?

Sur cette base, le cadre de rendement exprime une chaîne de résultats qui sert à clarifier les liens existants entre les diverses activités. La chaîne indique le parcours d'une situation actuelle vers une vision de changement à atteindre:



Déterminer un cadre de rendement revient à établir des liens de cause à effet entre les activités, le public visé et les retombées sur le plan du développement à l'instar de la détermination de la logique d'intervention verticale dans la méthode du cadre logique de la GCP.

ETAPE 4 - DEFINITION DES INDICATEURS ET ELABORATION DU CADRE DE MESURE DE RENDEMENT

La détermination des « mesures du cadre de rendement » au niveau de la GAR, correspond à la détermination des IOV au niveau de la matrice du cadre logique.

Un cadre de mesure de rendement se compose d'indicateurs, de sources de vérification, de la méthode de collecte d'informations, de la fréquence de cette collecte des données et enfin de la responsabilité de la mesure.

Les indicateurs de rendement sont des « mesures qualitatives ou quantitatives des ressources utilisées, de l'ampleur du rayonnement et des retombées sur le plan du développement »¹⁰.

Il faut définir des indicateurs pour chaque niveau dans la chaîne des résultats : impact, effet et extrant.

Il peut s'agir d'indicateurs techniques (formations, etc.), d'indicateurs économiques (revenus, crédits, commercialisation, etc.), d'indicateurs de fonctionnement ou d'organisation qui permettent de suivre la capacité de gestion de l'action et/ou encore d'indicateurs sociaux qui permettent de suivre les effets positifs de l'action sur les bénéficiaires et leur environnement.

L'élaboration des indicateurs nécessite des objectifs et résultats attendus clairement définis dans un lien de causalité et non susceptibles d'interprétation.

Pour sélectionner les indicateurs de rendement, il est conseillé de constituer une liste exhaustive. Ensuite, parmi cette liste d'extraire les indicateurs les plus pertinents, qui répondent le mieux aux critères de¹¹ :

- Validité : mesure-t-il le résultat ?
- Sensibilité : lorsque le résultat change, est-il sensible à ce changement ?
- Fiabilité : est-ce une mesure uniforme dans le temps ?
- Simplicité : sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?
- Utilité : l'information sera-t-elle utile à la prise de décision et à l'apprentissage ?
- Abordabilité : le projet a-t-il les moyens de recueillir l'information ?

L'approbation des indicateurs choisis doit se faire en concertation avec tous les acteurs.

La phase suivante, une fois les indicateurs choisis, consiste à déterminer les sources de vérification qui sont des supports d'information permettant de vérifier les indicateurs. Une source d'information peut être un document écrit, visuel, etc. L'observation directe constitue également une source de vérification puisqu'elle permet d'observer l'évolution des indicateurs sur le terrain.

La façon de se fournir les informations peut tenir en des fiches de suivi, groupes de discussion, sondages, témoignages, etc¹².

Il faut ensuite, d'une part, estimer la fréquence de collecte de l'information (mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle,...) et d'autre part, définir les responsabilités de chacune des tâches (qui s'occupe de la collecte, de l'analyse des informations ou des prises de décisions ?).

Il est recommandé, à ce stade de tenir compte du **rayonnement**. Le rayonnement est un concept important dans la GAR. Il a pour but « de faire ressortir la dimension

¹⁰ Agence canadienne de développement international, « La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : guide d'introduction aux concepts et aux principes », <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/pmFr/EMA-218132656-PPK>.

¹¹ Op cit.

¹² Certaines méthodes de collecte des données nécessitent d'élaborer certains outils. Il est, par exemple, nécessaire de préparer des questionnaires si l'on choisit la méthode de sondage.

humaine des résultats du projet »¹³. Il décrit les bénéficiaires de l'atteinte de l'impact, des effets et des extrants prévus. En progressant dans la chaîne de résultats, le rayonnement devient plus difficile à évaluer.

L'ACDI identifie quelques questions clés pour déterminer le rayonnement du projet¹⁴ :

- Qui sont les bénéficiaires directs et indirects de l'atteinte des résultats à chaque maillon de la chaîne ?
- Combien de personnes sont susceptibles de bénéficier du projet ? Combien de bénéficiaires sont des femmes et combien sont des hommes ? Combien d'entre eux sont des enfants, des jeunes, des adultes et des personnes âgées ? Combien vivent dans des régions rurales, urbaines ou périurbaines ?
- Quelles sont les principales caractéristiques de ces personnes ? Comment les décririez-vous en termes de situation économique, sociale, culturelle, religieuse, scolaire ou physique ? Sont-elles victimes de conflits, de catastrophes naturelles ou d'origine humaine ? Sont-elles déplacées ou aux prises avec l'insécurité alimentaire ?
- Comment le projet va-t-il toucher les populations bénéficiaires ? Quels sont les effets positifs et négatifs sur ces dernières ?

Les questions suivantes sont utiles pour déterminer les responsabilités: Comment partagerez-vous les responsabilités et affecterez-vous les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats ? Qui est responsable de l'atteinte de quels résultats ? Quelles sont les ressources nécessaires à la mise en œuvre ? Quelle est la contribution que l'on attend de chaque partenaire d'exécution ?

Un cadre de mesure de rendement reprend les différents éléments abordés dans cette section et se présente de la manière suivante :

Cadre de mesure du rendement					
	Indicateurs de rendement	Sources de vérification	Méthode de collecte des informations	Fréquence	Responsabilités
Impact					
Effets					
Extrants					
Activités					
Rayonnement					
Ressources					

Au préalable, une matrice des extrants et des activités, outil de planification, peut être élaborée afin de préciser la stratégie d'exécution. Elle permet de réduire le risque d'oublier une étape essentielle à la réalisation du projet. Elle

¹³ Bracegirdle P. « L'élaboration du plan de mise en œuvre du projet/programme selon l'approche axée sur les résultats », Guide à l'intention des partenaires de l'ACDI et des agences d'exécution, mars 2001.

¹⁴ Idem op cit.

aide également à constituer le budget du projet en déterminant les intrants¹⁵ indispensables pour exécuter chacune des tâches.

Matrice des extrants et activités			
Effets/extrants/activités	Intrants		Responsabilité
	Actions précises nécessaires	Ressources	

ETAPE 5 - DETERMINATION DES HYPOTHESES ET ANALYSE DE RISQUE

Les hypothèses indiquent les conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent. Elles représentent les conditions positives externes et internes importantes dans l'atteinte des résultats du projet.

Les risques sont les facteurs négatifs externes et internes qui affectent la bonne atteinte des résultats du projet. Cela revient à déterminer le risque que certaines hypothèses déterminées soient fausses. Dès lors, chaque fois qu'est définie l'existence d'une hypothèse pour la réussite d'un projet, il faut analyser le risque qu'elle soit absente.

Des facteurs de **risques internes** peuvent être : la capacité en matière de ressources humaines, la transparence, la structure d'autorité, etc.

Des facteurs de risque externes peuvent être politiques, économiques, sociaux ou encore techniques.

Les hypothèses et les risques doivent être définis pour chaque niveau de résultats.

Le risque serait plus faible au cours du passage de l'activité à l'extrant, moyen en passant de l'extrant à l'effet et élevé pendant le passage à l'impact. Les hypothèses prévues au niveau de la réalisation des activités ont plus de chance de se réaliser que celles qui relient l'effet à l'impact.

L'ACDI affirme que « plus on avance dans le cadre du rendement, moins on a de contrôle sur ces facteurs externes, et la capacité de contrôler efficacement les risques devient de plus en plus difficile »¹⁶.

L'analyse des risques suppose d'identifier ceux qui menacent le plus le projet et pour lesquels il faudra élaborer une stratégie d'atténuation qui correspond aux efforts additionnels à déployer pour amoindrir la probabilité qu'un risque se concrétise et/ou en réduire les répercussions sur le projet si toutefois il se réalisait.

Un cadre de suivi des risques peut aider à intégrer le suivi des risques au fonctionnement du projet et à garantir que les ressources indispensables sont consacrées à la mise en œuvre de la stratégie d'analyse des risques.

¹⁵ Les intrants sont le personnel, le matériel, l'équipement, les frais de déplacement, les salles de réunion, la traduction, les indemnités journalières, etc.

¹⁶ Cité in « Gestion participative des projets de développement rural : outils et méthodes d'intervention », <http://www.membres.lycos.fr/soularbrapalabre/memoire/2chapitre5.htm>.

Un cadre de suivi des risques insère les facteurs de risque identifiés, les indicateurs de risque, les sources d'information, les méthodes de collecte de données, la fréquence de la collecte ainsi que les personnes chargées de recueillir l'information.

Cadre de suivi des risques					
Facteurs de risque	Indicateurs de risque	Sources d'information	Méthodes de collecte de données	Fréquence de la collecte	Responsable de la collecte

ETAPE 6 - PROGRAMMATION DES ACTIVITES, INTRANTS ET RESPONSABILITES

Il s'agit de l'organisation, en détail, des moyens, méthodes et procédures pour atteindre l'objectif.

1.2.1.2. Elaboration/formulation de la logique d'intervention

la GAR repose sur une chaîne de résultats qui peut être parcourue de la manière suivante : On réalise des activités grâce aux ressources disponibles. Les activités produisent des résultats immédiats « extrants » qui permettent d'effectuer le changement « effet » grâce à l'utilisation de ces « extrants ». Si l'on atteint l'effet, c'est que les résultats intermédiaires sont atteints. Celui-ci contribuant à son tour, à l'atteinte des résultats finaux.

Cette relation de cause à effet entre les différents éléments constitue une logique d'intervention appelée « cadre logique axé sur les résultats » ou « cadre logique d'intervention ». Il présente un format assez semblable au cadre logique utilisé plus communément dans la gestion de cycle de projet.

Le tableau suivant montre la correspondance entre les différentes formulations.

Logique d'intervention selon le cadre logique « classique »	Logique d'intervention selon la GAR
Objectif(s) global (aux) → ↑	Résultats finaux → Impact ↑
Objectif (s) spécifique (s) → ↑	Résultats intermédiaires → Effets ↑
Résultats → ↑	Résultats immédiats → Extrants ↑
Activités → ↑	Activités ↑
Moyens →	Ressources

ETAPE 7 - ELABORATION DE LA MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Cette matrice, qui fournit un instantané de la logique qui sous-tend le projet, comprend les objectifs, les résultats, les activités, les moyens/ressources, les indicateurs et leurs sources de vérification ainsi que les hypothèses et risques.

La matrice saisit la logique verticale ou chaîne de résultats (c'est-à-dire, pour rappel, la façon dont les activités mèneront à des « extrants », les « extrants » à des « effets », et dont les effets auront un impact positif sur le problème concerné) ainsi que la logique horizontale, à savoir les indicateurs des résultats prévus, les bénéficiaires et les risques inhérents à la mise en place du projet.

L'objectif global s'exprime généralement en « contribution à ».

Les résultats doivent être SMART à savoir :

- Spécifiques : ils répondent à la question « Quel domaine/nature spécifique de changement ? Quels bénéficiaires ?, Où ? »
- Mesurables : Combien ? (mesure du changement)
- Atteignables : Peuvent être réalisés
- Réalistes : la solution est cohérente et pertinente par rapport à la réalité défavorable à changer
- Temporels : peuvent être atteint dans la durée du projet

ETAPE 8 - ECRITURE DU PROJET (FICHE DU PROJET)

Cette étape thésaurise toutes les décisions qui ont été prises durant les phases précédentes. Il s'agit de développer une littérature autour du projet en détaillant les informations concernant la raison d'être du projet, la pertinence, faisabilité et viabilité des solutions proposées, les modalités d'exécution, de suivi et évaluation du projet, la budgétisation et la gestion financière du projet.

Une fiche de projet peut se présenter de la façon suivante :

1. *Identification de l'organisation (nom de l'organisation, organigramme de l'organisation, nombre et fonctions des permanents, moyens matériels et financiers, coordonnées)*
2. *Objectifs de l'institution*
3. *Résumé du projet (titre, localisation, bénéficiaires, durée, financement, les partenaires du projet et leurs coordonnées, les personnes responsables à contacter).*
4. *Description du projet*
 - 4.1. *intitulé (utiliser des mots-clés signalant l'action, les bénéficiaires, le lieu et l'objectif)*
 - 4.2. *localisation (région, ville, quartier)*
 - 4.3. *historique du projet (comment le projet a émergé ?)*
 - 4.4. *les bénéficiaires*
 - 4.5. *les acteurs responsables*
 - 4.6. *exposé de la problématique abordée par le projet*

- 4.7. *objectifs, résultats escomptés, activités projetées, indicateurs et sources de vérification*
- 4.8. *hypothèses et risques*
- 4.9. *échancier d'exécution des activités*
- 4.10. *ressources humaines et moyens matériels nécessaires pour la réalisation du projet*
- 4.11. *budget chiffré*
- 4.12. *viabilité et durabilité (mettre en avant la capacité du projet à avoir un impact durable, montrer que le projet est faisable, réaliste et efficace)*
- 4.13. *système et modalités de suivi et d'évaluation.*

1.2.1.3. suivi et évaluation des rendements

Le suivi et l'évaluation sont des instants de réflexion quant à l'exécution du projet et à la réalisation des résultats et objectifs. Plus précisément, « le but général du suivi et de l'évaluation est de mesurer et d'évaluer la performance¹⁷ afin de mieux gérer les effets et produits appelés résultats du développement »¹⁸.

Il ne s'agit plus de faire le suivi/évaluation des produits de projets, comme c'était le cas auparavant, mais bien des effets de ce projet.

Le suivi et l'évaluation des effets concerne la collecte et l'analyse systématique de données afin de suivre les changements depuis la situation de référence jusqu'aux effets attendus et d'appréhender pourquoi il y a ou non changement.

Le suivi permet d'adapter le projet à l'évolution du contexte en repérant d'éventuelles anomalies en cours d'exécution. Le suivi constitue alors un moyen de contrôle des prévisions par rapport aux réalisations. Les activités de suivi permettent de comparer le rendement prévu avec le rendement atteint. Le suivi est aussi un outil de gestion puisqu'il rend possible des réorientations de l'action.

Le cadre de mesure du rendement, en incorporant les indicateurs de rendement, les sources de données, les méthodes de collecte de données, de fréquence et de responsabilité, permet de faire le lien entre les éléments dont on fait le suivi et la manière de s'y prendre.

La GAR privilégie un suivi participatif qui doit être :

- peu exigeant financièrement et en termes de temps,
- ciblé sur quelques informations et indicateurs,
- concerté de manière à ce que le plus grand nombre d'acteurs possibles appréhendent et s'impliquent dans le processus du suivi.

¹⁷ La performance se définit comme la progression vers la réalisation de résultats.

¹⁸ PNUD, « Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats », 2002.

La GAR définit le « suivi optimal » comme « étant un suivi continu impliquant les partenaires et axé sur les progrès réalisés dans la poursuite des effets ».¹⁹

L'évaluation est un processus plus achevé d'analyse de l'action et de ses résultats.

La GAR favorise également l'évaluation participative qui doit être négociée entre les différents acteurs concernés. Dès le départ, l'évaluateur doit établir une stratégie de consultation des principaux intéressés.²⁰

Le suivi et l'évaluation participatifs divergent quelque peu des approches plus conventionnelles en ce sens qu'il tente de faire participer plus intensément les parties prenantes d'un projet en s'appuyant sur la notion d'apprentissage. Les parties prenantes du projet deviennent les acteurs principaux du processus de suivi-évaluation plutôt que l'objet de celui-ci.

« Les parties prenantes participent à la définition de ce qui sera évalué, de qui prendra part à l'évaluation, du moment où elle se fera, des méthodes participatives de collecte et d'analyse des données et de la manière dont les constatations seront consolidées ».²¹

L'avantage le plus probant consistant probablement en ce que la participation des parties prenantes les conduit à donner une suite plus favorable aux recommandations puisqu'elles viennent d'elles.

ETAPE 9 - COLLECTE D'INFORMATIONS SUR LE RENDEMENT

Le suivi-évaluation doit examiner le cadre de mesure de rendement déjà élaboré et doit pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Les activités et moyens ont-ils permis d'atteindre les résultats escomptés ? Il s'agit de vérifier l'efficacité du projet.
- Les résultats ont-ils favorisé l'obtention des objectifs ? Il s'agit de vérifier l'efficacité du projet.
- La stratégie choisie a-t-elle permis d'atteindre concrètement les résultats et objectifs ? il s'agit de vérifier la pertinence du projet.
- Le contexte institutionnel, politique, social, organisationnel du projet a-t-il favorisé sa réussite ? Il s'agit d'analyser les résultats par rapport aux hypothèses/risques.

Les informations collectées permettront de faire des propositions pour l'avenir et feront l'objet d'un rapport. Des rapports d'étapes doivent notamment décrire les résultats réels obtenus pendant la période couverte à chaque niveau de la chaîne des résultats ainsi que les écarts entre les résultats prévus et réels en expliquant la situation et en expliquant comment gérer les enjeux qui interviennent en raison de ces écarts. Les rapports d'étapes fournissent l'occasion :

- de faire le point sur les réalisations,
- d'analyse des défis auxquels faire face,

¹⁹ PNUD, « Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats », 2002.

²⁰ Ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/performanceview5/\$file/french%20E%20guide.pdf

²¹ Coupal F., « Suivi et évaluation participatifs fondés sur les résultats », Mosaic.net International, septembre 2002.

- et d'adapter les stratégies en vue d'atteindre les objectifs.

1.2.2. RECOMMANDATIONS POUR SON APPLICATION CONCRETE

Une approche GAR se concentre sur les recommandations suivantes²²:

- Clairement identifier les bénéficiaires du projet et conceptualiser un projet qui réponde à leurs besoins et à leurs priorités.
- Clairement identifier les objectifs du projet
- Clairement identifier des résultats réalistes à tous les niveaux de la chaîne des résultats
- Identifier des indicateurs pour mesurer l'accomplissement des résultats
- Contrôler les progrès réalisés vers l'accomplissement des résultats avec l'utilisation d'indicateurs appropriés
- Identifier les risques et mettre en oeuvre une stratégie de gestion des risques
- Augmenter la connaissance et améliorer les pratiques grâce aux leçons apprises
- Diffuser de l'information sur les résultats obtenus et les ressources utilisés.

1.3. AVANTAGES ET LIMITES

1.3.1. AVANTAGES

Les objectifs des projets sont définis de manière précise, rigoureuse et participative. Les parties prenantes doivent clarifier, dès le début du projet, leurs objectifs, buts et résultats escomptés. La pratique montre que quand toutes les parties prenantes sont impliquées dans le cycle de vie du projet, la qualité, l'efficacité et la durabilité du projet sont améliorés.

La participation des parties prenantes accroît l'information disponible pour la conception et la planification du projet. Grâce à l'analyse de l'information collectée, la GAR permet de faire coïncider le projet avec la réalité du terrain et favorise une intervention susceptible d'être plus durable.

En mettant l'accent sur la participation de toutes les parties prenantes, la GAR permet une meilleure appropriation du projet. Les partenaires sont plus motivés pour obtenir les résultats espérés car ils ont collaboré à leur définition et se sont engagés dans le processus.

Les risques potentiels sont identifiés et une stratégie de gestion des risques est créée.

La GAR justifie l'utilisation du budget et permet une meilleure compréhension de l'utilisation des fonds en répondant à la question « Quels résultats ont été obtenus avec le montant utilisé pour ce projet ? ».

²² <http://www.projection.com/gar.htm>

Il est loisible aux organisations d'adapter, en fonction de leurs particularités, la mise en œuvre de la méthode GAR.

NR : La GAR n'est pas une approche totalement révolutionnaire puisque elle reprend en grande partie des principes déjà énoncés tant dans l'approche cadre logique que dans la gestion du cycle de projet, même si elle les met particulièrement en avant. Par contre, elle soulève les questions du risque interne dans la gestion des interventions, et des divergences de points de vue et perspectives des différents acteurs qui sont souvent négligées et met l'apprentissage au cœur du dispositif de gestion.

1.3.2. LIMITES

A l'instar, de la Gestion du Cycle de Projet, et du cadre logique, cette méthode présente toutes les limites des approches linéaires. (cf fiches PIPO, GCP et cadre logique de la même série).

Conçue pour les grandes entreprises et les services publics elle peut se révéler lourde et complexe pour de petites structures qui fonctionnent sur du bénévolat ou avec très peu de ressources humaines.

Dans certains secteurs, comme les droits des individus, le plaidoyer et l'éducation au développement par exemple, les relations de causes à effets sont plus difficiles à déterminer. La définition d'indicateurs d'effets devient d'autant plus hasardeuse.

Certains des principes de la GAR, comme la transparence et la participation peuvent être extrêmement difficile à rencontrer dans des contextes très politisés ou conflictuels (post conflits).

Le relatif manque d'expertise crée une difficulté à la mise en oeuvre de la gestion axée sur les résultats.

L'implication des parties prenantes prend du temps et des ressources que beaucoup de structures de petites taille ne sont pas forcément en mesure de fournir. Certaines parties prenantes sont susceptibles d'accaparer le processus pour favoriser leurs intérêts.

1.4. CONDITIONS D'UTILISATION

La gestion axée sur les résultats est un processus de long terme.

Elle nécessite une initiation aux concepts de base.

Le coût est variable selon la taille du projet et le degré d'attention accordé aux contributions locales.

1.5. POUR EN SAVOIR PLUS

Les références suivantes ont été utilisées. Un listing plus complet et commenté est disponible sur www.cota.be.

- Association des universités et collèges du Canada, « Application des principes de gestion axée sur les résultats dans la conception des projets de PUCD », Partenariats universitaires en coopération et développement, Janvier 2006.
- Bouchard L., « Guide de gestion axée sur les résultats », Convergence, Mars 2005.
- Bracegirdle P. « L'élaboration du plan de mise en œuvre du projet/programme selon l'approche axée sur les résultats. Guide à l'intention des partenaires de l'ACDI et des agences d'exécutions », Ottawa, Mars 2001.
- CAD/OCDE, « La gestion axée sur les résultats de développement. Document de référence : Des principes à l'action », Mars 2006.
- Cox P. « Gérer en vue du changement : l'art de la gestion axée sur les résultats », Février 2005.
- Direction générale de la vérification et de l'examen, Travaux publics et services gouvernementaux Canada, « GAR. Gérer et atteindre le rendement. Guide du gestionnaire », Mai 2001.
- PNUD, « Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats », Janvier 2002.
- Programme de formation des responsables des « Divisions Actions Sociales » en accompagnement d'un plan d'action de l'INDH, Kénitra, 22-31 août 2005.

NOTE : Si vous souhaitez partager vos réflexions et/ou expériences en matière de GAR, n'hésitez pas à nous les adresser par courrier électronique (hedia.hadjaj@cota.be / natacha.wilbeaux@cota.be / info@cota.be).