



Gestion Axée sur les Résultats

Guide à l'attention des collectivités territoriales

La présente publication a été élaborée avec l'aide de l'Union européenne. Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité de l'Association Internationale des Maires Francophones et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue de l'Union européenne.


Le présent Guide de la Gestion Axée sur les Résultats a été élaboré dans le cadre du Projet de Renforcement des capacités des collectivités locales du Cameroun et du Congo et de leurs associations nationales, dont l'AIMF assure le pilotage et qui est cofinancé avec l'Union européenne.

Ce projet a permis la formation, en 2010 et 2011, de plus de 40 cadres des collectivités locales du Cameroun et du Congo, et des associations nationales de villes. Les formations ont porté sur les thématiques de la Gestion Axée sur les Résultats, de l'élaboration des Plans Locaux de Développement, et de l'Accès aux financements internationaux.

C'est dans le cadre de ces formations que ce guide a été rédigé par les formateurs M. Michel Makpenon, Directeur de la Prospective et du Développement de la municipalité de Cotonou (Bénin) et Mme Noëlle Kongne, Professeur Consultante à l'Institut Supérieur de Management Public à Yaoundé (Cameroun), selon une méthode participative qui a permis de faire intervenir et réagir les stagiaires afin que le présent document réponde au mieux à leurs attentes.

SOMMAIRE

Problématique.....	p.2
CHAPITRE 1 : RAPPELS SUR LA GAR.....	p.3
Qu'est- ce – que la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ?	p.3
Pourquoi la GAR ?	p.3
Ce que la GAR implique	p.4
Comment la GAR se réalise-t-elle ?	p.4
Le cycle de la GAR	p.5
Les quatre phases du cycle de la GAR	p.6
CHAPITRE 2 : LES PHASES ET LES ETAPES DE MISE EN ŒUVRE DE LA GAR.....	p.7
Phase 1 : Identification et Planification	p.7
Phase 2 : Elaboration / formulation de la logique d'intervention.....	p.13
Phase 3 : Suivi et évaluation des rendements.....	p.15
ANNEXES	p.17
Annexe 1 : Schématisation du guide	p.18
Annexe 2 : Cadre logique d'un projet	p.21
Annexe 3 : Planification des activités du projet- logique d'intervention.....	p.22
Annexe 4 : Tableau de planification : subdivision des activités en tâches à réaliser.....	p.23
Annexe 5 : Structure d'un budget de projet	p.24
Annexe 6 : Définitions	p.25
Annexe 7 : Bibliographie.....	p.26



De par le monde entier, le contrôle citoyen de l'action publique est apparu durant la dernière décennie comme étant un facteur essentiel de bonne gouvernance. De nombreuses initiatives ont été prises qui amènent diverses composantes de la société civile à prendre connaissance des actions publiques, à les évaluer et à proposer des actions alternatives le cas échéant.

La qualité des services aux citoyens, au cœur du cadre de gestion, est la priorité des collectivités locales et territoriales. Le cadre de gestion axée sur l'atteinte des résultats, sur le respect du principe de la transparence et sur une imputabilité accrue de l'administration locale devant les populations a pour but de favoriser la performance dans l'atteinte de résultats liés à la prestation de service.

La déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, adoptée le 2 mars 2005, 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. Selon la même déclaration, axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.

Le présent guide proposera des étapes et des outils pour réussir l'élaboration, la planification, l'exécution et le suivi-évaluation de tout projet, en appuyant l'émergence d'un cadre consensuel et formalisé de participation citoyenne à l'action publique.

1- Rappels sur la GAR

Qu'est ce que la Gestion Axée sur les Résultats ?

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est une approche de gestion fondée sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés.

Pourquoi la Gestion Axée sur les Résultats ?

Pendant très longtemps les collectivités locales et territoriales, les organismes de mise en œuvre ont porté leur attention sur les intrants (ce qu'ils dépensaient), les activités (ce qu'ils réalisaient) et les extrants (ce qu'ils produisaient).

Même s'il était important d'avoir des données exactes à ce niveau, ils ont réalisé que ces données ne leur permettaient pas de savoir s'ils faisaient des progrès vers la solution du problème qu'ils désiraient régler et si les problèmes persistaient une fois que les projets avaient été complétés.

La gestion moderne exige que les gestionnaires portent leur regard au-delà des activités et des extrants et qu'ils dirigent leur attention sur les résultats réels, les changements provoqués par leur programmation et auxquels celle-ci a contribué.

En définissant clairement les résultats escomptés, en recueillant régulièrement des données pour évaluer les progrès vers ces résultats et en prenant des mesures correctives en temps voulu, les praticiens peuvent gérer leurs projets ou leurs investissements de manière à maximiser les résultats de développement et à améliorer de manière durable la vie de la population.

Ce que la GAR implique

La gestion axée sur les résultats 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.

La gestion axée sur les résultats :

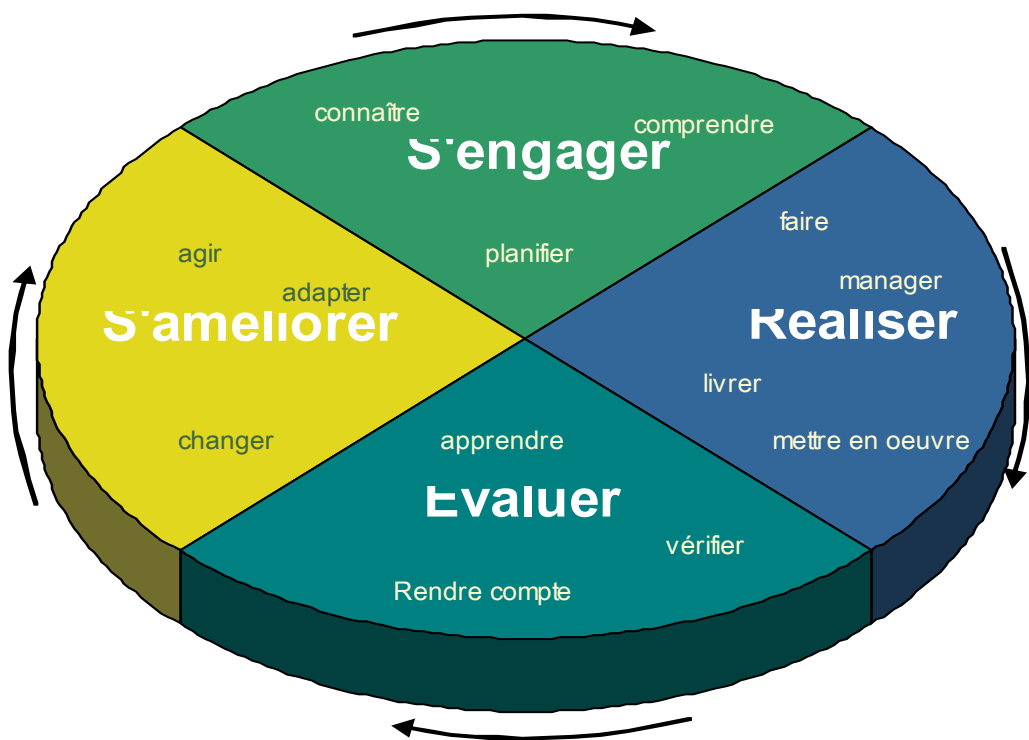
- > Fait évoluer la culture organisationnelle par la prise en compte des attentes exprimées par la population et des ressources disponibles dans les choix de gestion ;
- > Responsabilise et mobilise les acteurs à tous les niveaux de l'administration locale, en adoptant des règles de gestion aisément compréhensibles par tous et en favorisant une plus grande transparence ;
- > Met davantage l'accent sur les résultats obtenus, qui sont mesurés à l'aide d'indicateurs ;
- > Fournit aux gestionnaires un cadre de gestion clair, reconnu par les autorités locales, conformément à la loi sur l'administration locale.

Comment la GAR se réalise-t-elle ?

Au sein d'une organisation, les activités et les pratiques de gestion axée sur les résultats doivent imprégner le cycle de gestion qui peut être découpé en quatre phases (s'engager, réaliser, évaluer, s'améliorer).

A cet égard, tous les acteurs de l'organisation sont interpellés. Ainsi le Maire, le Délégué du gouvernement, le Président du Conseil régional ou départemental, les services techniques, sont appelés à tout mettre en œuvre pour que la priorité soit accordée à la qualité des services aux citoyens et pour être en mesure de rendre compte de la performance dans l'atteinte des résultats.

La gestion axée sur les résultats :
un cycle continu et intégré



LES DIFFERENTES PHASES	LA MISE EN OEUVRE
1- S'engager envers les citoyens	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître son environnement ; - Déterminer la qualité et les niveaux de services à rendre aux citoyens ou aux clients ; - Produire la déclaration de services aux citoyens ; - Déterminer les orientations et les objectifs ; - Préparer le plan stratégique ; - Préparer le plan annuel de gestion des dépenses ; - Conclure une entente de gestion si nécessaire ; - Elaborer les plans d'action ; - Signifier les attentes ; - Disposer d'un système d'information de gestion
2- Réaliser les programmes et plans menant à l'atteinte des résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre les programmes et plans ; - Livrer les services ; - Gérer les personnes et ressources ; - Suivre et contrôler les services ; - Mesurer l'atteinte des résultats et des objectifs à l'aide des indicateurs ; - Adapter les activités si nécessaire
3- Rendre compte devant : -les élus, les délégués du gouvernement ; -les services techniques ; -les citoyens.	<ul style="list-style-type: none"> - Mesurer et évaluer les résultats ; - Apprécier les performances ; - Rendre compte à l'interne ; - Rendre compte à l'externe.
4- Apprendre et s'adapter La connaissance acquise en cours de période est utilisée pour examiner les choix de l'organisation, ses façons de faire. Revoir les engagements et s'améliorer pour mieux répondre aux attentes des citoyens.	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser et dresser le bilan des opérations, des problématiques et des nouvelles connaissances acquises ; - Recueillir les commentaires ; - Procéder au bilan des apprentissages ; - Déterminer les améliorations et conseils ; - Proposer des recommandations pour améliorer le prochain cycle de gestion et les services aux citoyens

2- Les phases et les étapes de mise en oeuvre de la GAR

Nous distinguons dans la mise en œuvre de la GAR trois phases fondamentales dont 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 de la formulation et la troisième phase est celle du suivi et évaluation des rendements.

PHASE 1 - IDENTIFICATION ET PLANIFICATION

La phase d'identification consiste à identifier et à 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 de programmation.

Etape 1 - Identification des problèmes 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 ce 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-t-elle 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.

Au cours de cette étape, il s'agit également d'échanger avec les populations pour recueillir un certain nombre de données. Leur offrir l'opportunité de contribuer à l'analyse des problèmes de leur localité, sur cette base, de proposer des solutions susceptibles d'améliorer leurs conditions de vie, dans une optique de développement durable. Cette démarche favorisera l'appropriation du projet par les populations.

Etape 2 - Analyse des acteurs et identification des bénéficiaires

L'analyse des acteurs (groupes cibles, bénéficiaires et intervenants) 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 délégations ministérielles, 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 : définition 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 œuvre 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.

Ressources / moyens	Activités	Résultats immédiats «Extrants»	Résultats intermédiaires «Effets»	Résultats finaux «Impacts»
Ce que le projet investit	Quoi et comment le travail du projet est réalisé	Biens et services, produits des activités du projet	Conséquences des résultats immédiats	Conséquences finales ou à long terme

Etape 4 - Définition des indicateurs et élaboration du cadre de mesure du rendement

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 (personne ou service en charge de récolter cette information).

LES INDICATEURS DE RENDEMENT

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 ».

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), 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, il convient d'extraire les indicateurs les plus pertinents, qui répondent mieux aux critères de :

- 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 : 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.

LES SOURCES DE VERIFICATION

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 recueillir les informations peut tenir en des fiches de suivi, groupes de discussion, sondages, témoignages, etc.

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

LE RAYONNEMENT

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

Quelques questions sont identifiées pour déterminer le rayonnement du projet :

- 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 les régions rurales, urbaines ou périurbaines ?
- Quelles sont les principales caractéristiques de ces personnes ? Comment les décrivez-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 derniers ?

DETERMINER LES RESPONSABILITES

Les questions suivantes sont utiles pour déterminer les responsabilités :

- Comment partagez-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 ?

Le cadre de mesure du rendement reprend les différents éléments abordés dans cette section et se présente comme suit :

CADRE DE MESURE DU RENDEMENT					
	Indicateurs de rendement	Sources de vérification	Méthode de collecte de l'information	Fréquence de la collecte	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 aide également à constituer le budget du projet en déterminant les intrants indispensables pour exécuter chacune des tâches.

MATRICE DES EXTRANTS ET ACTIVITES			
Effets / extrants / Activités	Intrants		Responsabilités
	Actions précises nécessaires	Ressources	

Etape 5 - Détermination des hypothèses en analyse des risques

LES HYPOTHESES 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 risques 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'extrait, moyen en passant de l'extrait 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. 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.

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. 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 risques	Sources d'information	Méthodes de collecte des données	Fréquence de collecte des données	Responsable de la collecte des données

Etape 6 - Programmation des activités, intrants et responsabilités

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

PHASE 2 - ELABORATION / FORMULATION DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION

La GAR repose sur une chaîne de résultats qui peut être parcourue de la manière suivante : afin d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixé, on réalise les activités grâce aux ressources que l'on va mobiliser.

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 (impacts).

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
Objectifs globaux	Résultats finaux / Impact
Objectifs spécifiques	Résultats intermédiaires / Effets
Résultats	Résultats immédiat / Extrants
Activités	Activités
Moyens	Ressources

Etape 1 - 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 » aux résultats qui doivent être **SMART** à savoir :

- **S**pécifiques : Ils répondent à la question « quel domaine/nature spécifique de changement ? Quels bénéficiaires ? Où ? » ;
- **M**esurables : Combien ? (mesure du changement) ;
- **A**tteignables : peuvent être réalisés ;
- **R**éalistes : la solution est cohérente et pertinente par rapport à la réalité défavorable à changer ;
- **T**emporels : peuvent être atteints dans la durée du projet.

Etape 2 - Ecriture 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 comme suit :

- 1) Identification de l'organisation (nom de l'organisation, organigramme de l'organisation, nombre et fonctions des agents, moyens matériels et financiers, coordonnées)
- 2) Objectifs de l'organisation ;
- 3) Résumé du projet (titre, localisation, bénéficiaires, durée, financement, les partenaires du projet et coordonnées, les personnes responsables à contacter)
- 4) Description du projet :
 - Intitulé (utiliser des mots-clés signalant l'action, les bénéficiaires, le lieu et l'objectif) ;
 - Localisation (région, ville, quartier) ;
 - Historique du projet (comment le projet a émergé) ;
 - Les bénéficiaires ;
 - Les acteurs responsables ;
 - Exposé de la problématique abordée par le projet ;
 - Objectifs, résultats escomptés, activités projetées, indicateurs et sources de vérification ;
 - Hypothèses et risques ;
 - Echancier d'exécution ;
 - Ressources humaines et moyens matériels nécessaires pour la réalisation du projet ;
 - Budget chiffré ;
 - Viabilité et durabilité (mettre en avant la capacité du projet à avoir un impact durable, montrer que le projet est faisable, réaliste et efficace) ;
 - Système et modalités de suivi et d'évaluation.

PHASE 3 - SUIVI ET EVALUATION DES RENDEMENTS

Etape 1 - La 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 et 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 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'analyser les défis auxquels il faut faire face ;
- d'adapter les stratégies en vue d'atteindre les objectifs.

Etape 2 - Le suivi

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 de 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.

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 ».

Etape 3 - L'évaluation

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.

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.

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

Etape 4 - La communication des résultats

Une fois l'évaluation du projet établie, il s'agit de rendre compte des résultats à l'interne mais aussi à l'externe. La communication se fera donc vers les élus, mais aussi vers les services techniques et les citoyens, ainsi que vers les partenaires publics ou privés.

Cette communication permettra aux intéressés d'apprécier le suivi des projets qui ont été mis en oeuvre. Le niveau de technicité des informations fournies, le support utilisé, devront être adaptés en fonction du public qui recevra cette information.

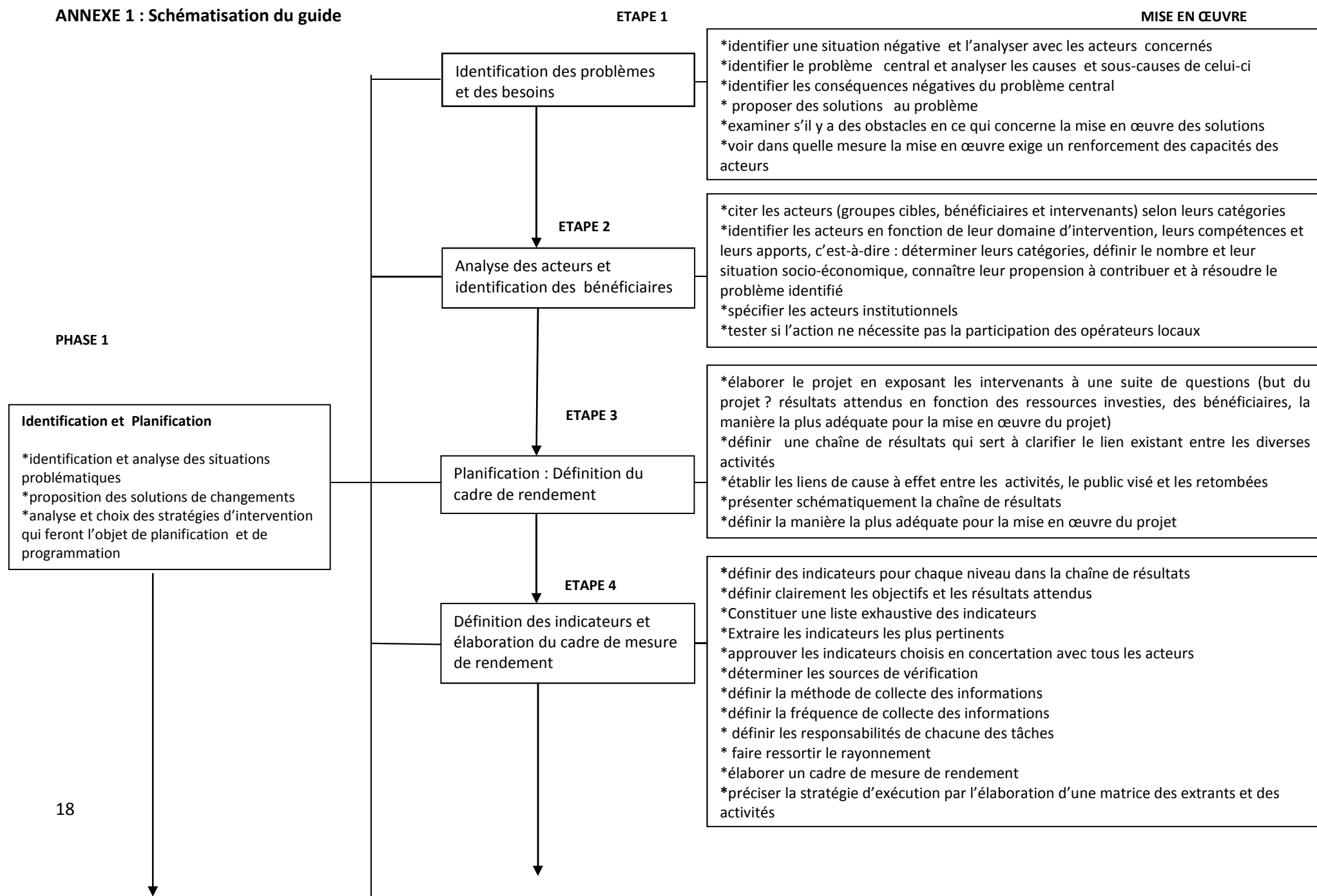
Recommandations pour l'application concrète de la GAR

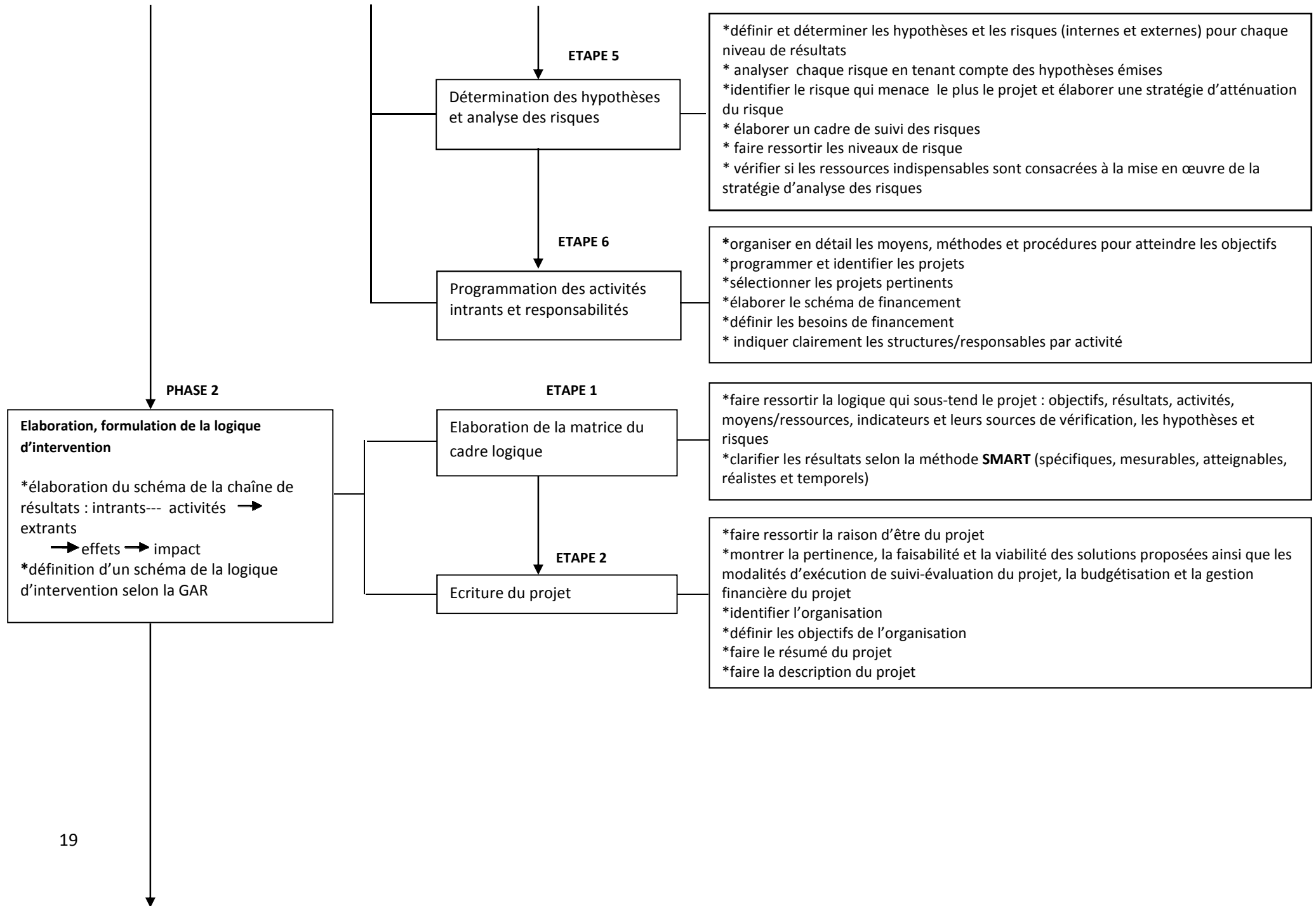
- Clairement identifier les bénéficiaires du projet et conceptualiser un projet qui réponde à leurs besoins et à leurs priorités.
- Clairement identifier les objectifs (but, finalité) du projet.
- Clairement identifier des résultats réalistes à tous les niveaux de la chaîne des résultats.
- Identifier des indicateurs pour mesurer l'accomplissement des résultats avec l'utilisation d'indicateurs appropriés.
- Identifier les risques et mettre en œuvre 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.

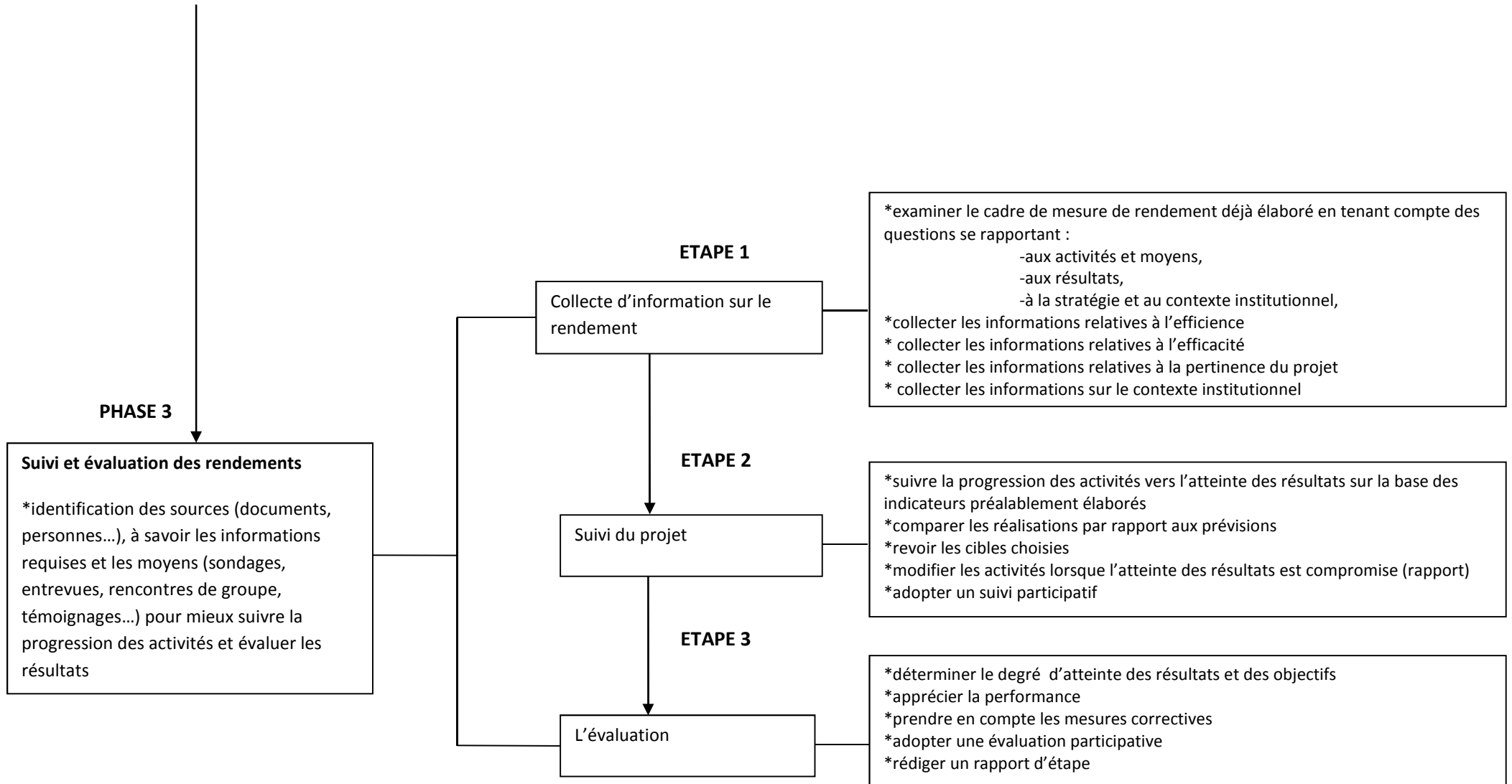


ANNEXES

ANNEXE 1 : Schématisation du guide







ANNEXE 2 - Cadre logique d'un projet

	Logique d'intervention du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses / risques
Finalité du projet	Quelle est la finalité du projet ? Ce à quoi le projet va contribuer ultimement	Quels sont les indicateurs-clés liés à la finalité du projet ?	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?	
But du projet	Quel est le but du projet ? Ce qui est visé directement par le projet	Quels indicateurs montrent en détail, que le but du projet est atteint ?	Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?	Quels facteurs et conditions hors de la responsabilité du bénéficiaire sont nécessaires pour atteindre le but ? (conditions externes). Quels sont les risques à prendre en considération ?
Résultats attendus	Les résultats sont les réalisations qui vont permettre l'atteinte du but. Numérotez ces résultats : extrants, effets, Impact.	Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que l'action atteint les résultats attendus ?	Quelles sont les sources d'informations pour ces indicateurs ?	Quelles conditions externes doivent être réalisées pour obtenir les résultats attendus dans le temps escompté ?
Activités à développer	Quelles sont les activités clés à mettre en œuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ? (groupez les activités par résultats)	Moyens : Quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités, par exemple : personnel, matériel, formation, études, fournitures... ?	Quelles sont les sources d'information sur le déroulement de l'action ? Coûts : Quels sont les coûts de l'action ? leur nature ? (détail dans le budget du projet)	Quelles pré-conditions sont requises avant que l'action ne commence ? Quelles conditions hors du contrôle direct du bénéficiaire doivent être réalisées pour la mise en œuvre des activités prévues ?

ANNEXE 3 - Planification des activités du projet logique d'intervention

Référence du projet	Référence de la convention	Intitulé du projet
Problématique / contexte		
But du projet (Objectif spécifique) : ce qui est directement visé par le projet		Finalité (Objectif général) : ce à quoi le projet va contribuer ultimement
Bénéficiaires directs		Description des bénéficiaires
Bénéficiaires indirects		
Date de début	1. Date de fin	Durée du projet
Résultats / activités prévues		
Résultat 1	Activité 1	
	Activité 2	
	Activité 3	
Résultat 2	Activité 1	
	Activité 2	
	Activité 3	

ANNEXE 4 - Tableau de planification : subdivision des activités en tâches à réaliser

Liste des tâches à réaliser	Prévision / réalisation	Avancement de la mise en oeuvre / taux d'exécution	Personne ou partenaire responsable	Chronogramme de réalisation
Tâche 1 - Réunion d'information avec tous les acteurs	Réalisé	100%		
Tâche 2 - Définition du cahier des charges du...	Réalisé	100%		
Tâche 3 - Réunion du comité de suivi	Prévu			
Tâche 4 -				

ANNEXE 5 - Structure d'un budget de projet

Dépense	Unité	Nombre unités	Coût unitaire	Coût total
1- RESSOURCES HUMAINES				
1.1 - Salaires				
1.2 - Per diem				
SOUS TOTAL 1				
2- VOYAGES				
2.1 - Voyages internationaux				
2.2 - Trajets locaux				
SOUS TOTAL 2				
3- EQUIPEMENT / MATERIEL / FOUR- NITURES				
...				
...				
TOTAL GENERAL				

ANNEXE 6 - Définitions

Intrants - Ce sont les ressources humaines, organisationnelles et physiques fournies directement ou indirectement par les intervenants du projet

Activités - Processus de transformation (la coordination, l'assistance technique et la formation planifiées et exécutées par le personnel du projet);

Résultats - Changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet.

Extrants - Un résultat immédiat sur le plan du développement qui est la conséquence logique des activités du projet.

Effets - Un résultat à moyen terme sur le plan du développement qui est la conséquence logique de l'obtention d'un ensemble d'extrants;

Impact - Un résultat à long terme sur le plan du développement qui est la conséquence logique de l'obtention d'un ensemble d'extrants et d'effets.

Les hypothèses décrivent les conditions nécessaires pour que se réalise comme prévue la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats ainsi que les conditions nécessaires pour assurer que les activités se transforment en extrants. Les hypothèses incluent des conditions internes et externes au projet ou au programme.

Les risques

- Pour chacune des hypothèses identifiées, il est important de préciser le niveau de risque:
- L'analyse du risque vise essentiellement à déterminer les probabilités que les conditions identifiées ne se concrétisent pas.
- Le niveau de risque peut donc être élevé, modéré ou faible.

Cible - Énoncé de ce qu'une organisation prévoit atteindre dans une période donnée. La cible est précise et normalement quantifiable. Elle est élaborée sur la base d'un indicateur retenu dans la formulation de l'objectif auquel elle se réfère.

Efficacité - Mesure du rapport entre les résultats obtenus et les cibles déterminées;

Efficience - Mesure du rapport entre les biens produits ou les services livrés et les ressources utilisées. Ce rapport est établi en fonction du niveau de services requis (qualité des services).

Pertinence - Qui répond au besoin identifié.

Spécificité - Qui précise le changement, le groupe cible, la région...

Fiabilité - Qui demeure cohérent dans le temps.

Validité - Qui permet de mesurer les résultats avec exactitude (quantité, qualité, exactitude).

Indicateur - Toute mesure ou tout paramètre servant à évaluer les résultats d'une organisation ou d'une de ses composantes.

Objectif - Énoncé de ce qu'une organisation entend réaliser au cours d'une période définie avec quantification et ordre de priorité. Y sont accolés un ou des indicateurs sur lesquels seront établies les cibles de résultats.

Performance - Degré d'atteinte des cibles d'une organisation.

Organisation - Système complexe évoluant dans un environnement interne et externe, Ensemble complexe composé d'éléments solidaires en interaction dynamique.

Environnement - Ensemble de variables contrôlables et incontrôlables déterminant la dynamique de changement continu dans laquelle évolue une organisation.