



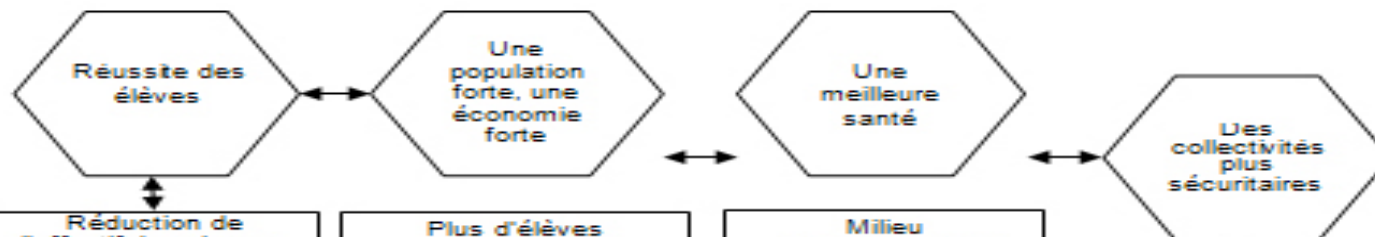
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

SESSION DE FORMATION – Module 3

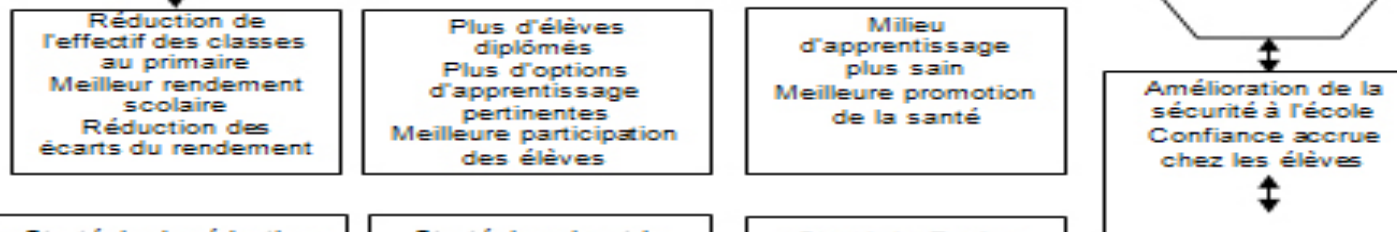
**LA GESTION AXÉE
SUR LES RESULTATS**



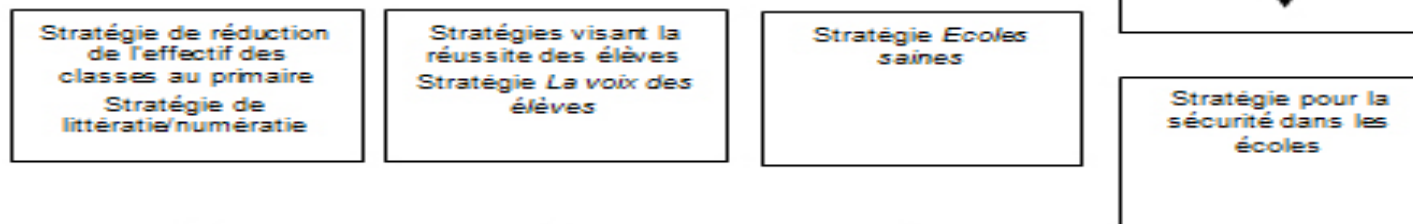
Priorités



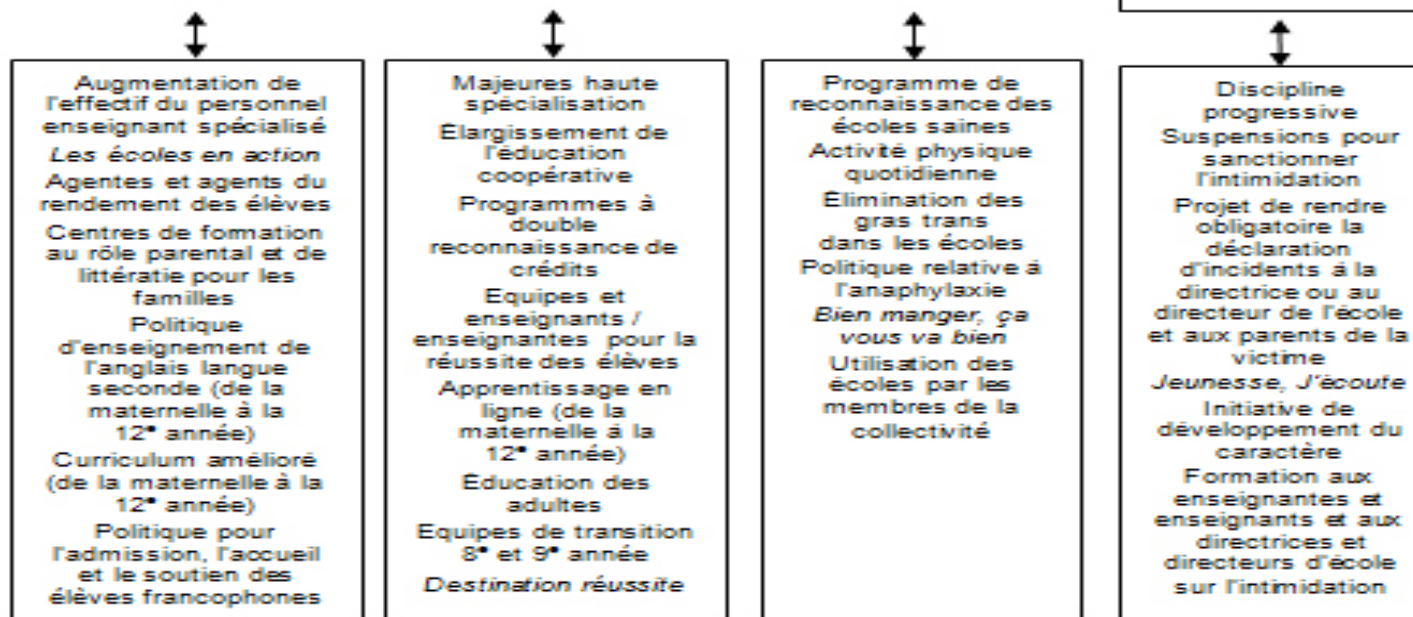
Résultats clés



Stratégies



Principales activités



Terminologie de la GAR

- **Plusieurs formulations** sont utilisées :
- Gestion par les résultats
 - Gestion axée/basée/fondée sur les résultats
 - Gestion orientée vers les résultats
 - Gestion en fonction des résultats / *managing for results*
 - Gestion de/par/axée/basée/fondée sur la performance
- Observation : Association systématique du terme **résultats** au terme **gestion**

Pour les besoins de l'exposé, la formulation
« **gestion axée sur les résultats** » (GAR)
sera retenue

Définition

- Axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre les ressources en **se concentrant sur les résultats souhaités** et en utilisant les données disponibles **en vue d'améliorer le processus de décision**
- La GAR est une démarche axée sur la **performance** et sur **l'amélioration durable des réalisations**
- Elle constitue un cadre cohérent doté d'outils pratiques de **planification stratégique**, de **gestion des risques** et **d'évaluation des résultats**

Justification

→ En amont de l'action :

- Comment répondre **effectivement** aux **vrais besoins** des groupes cibles d'un organisme (clientèle, communauté, usagers, employés) ?
- Comment favoriser l'**appropriation** et l'implication de ces groupes ?
- Comment réunir les **conditions favorables** à l'exécution ?

→ Pendant l'action :

- Comment assurer la **responsabilisation** des acteurs, et la prise en compte par eux des aspects managériaux , économiques, sociologiques, politiques, et culturels ?
- Comment assurer la **gestion** et la **régulation optimale** des activités, pour en corriger les écarts et/ou en reconsidérer certains aspects ?
- Comment organiser la **reddition des comptes** et préciser le **cadre d'imputabilité** ?

→ Au terme de l'action et au delà

- Est-ce que l'action conduite a bien répondu aux **vrais besoins** ?
- Est-ce qu'elle a été gérée d'une façon **efficace et efficiente** ?
- Est-ce que ses effets sont **durables** et ont eu l'**impact** recherché ?

De quels résultats s'agit-il ?

Par opposition à la « gestion traditionnelle » qui se focalise principalement sur la *performance interne* d'un projet/d'une organisation, ...

... la GAR s'intéresse aux changements souhaités et aux résultats enregistrés au niveau des populations cibles (les **clients**), qui sont par définition des « **résultats externes** » du projet/de l'organisation.

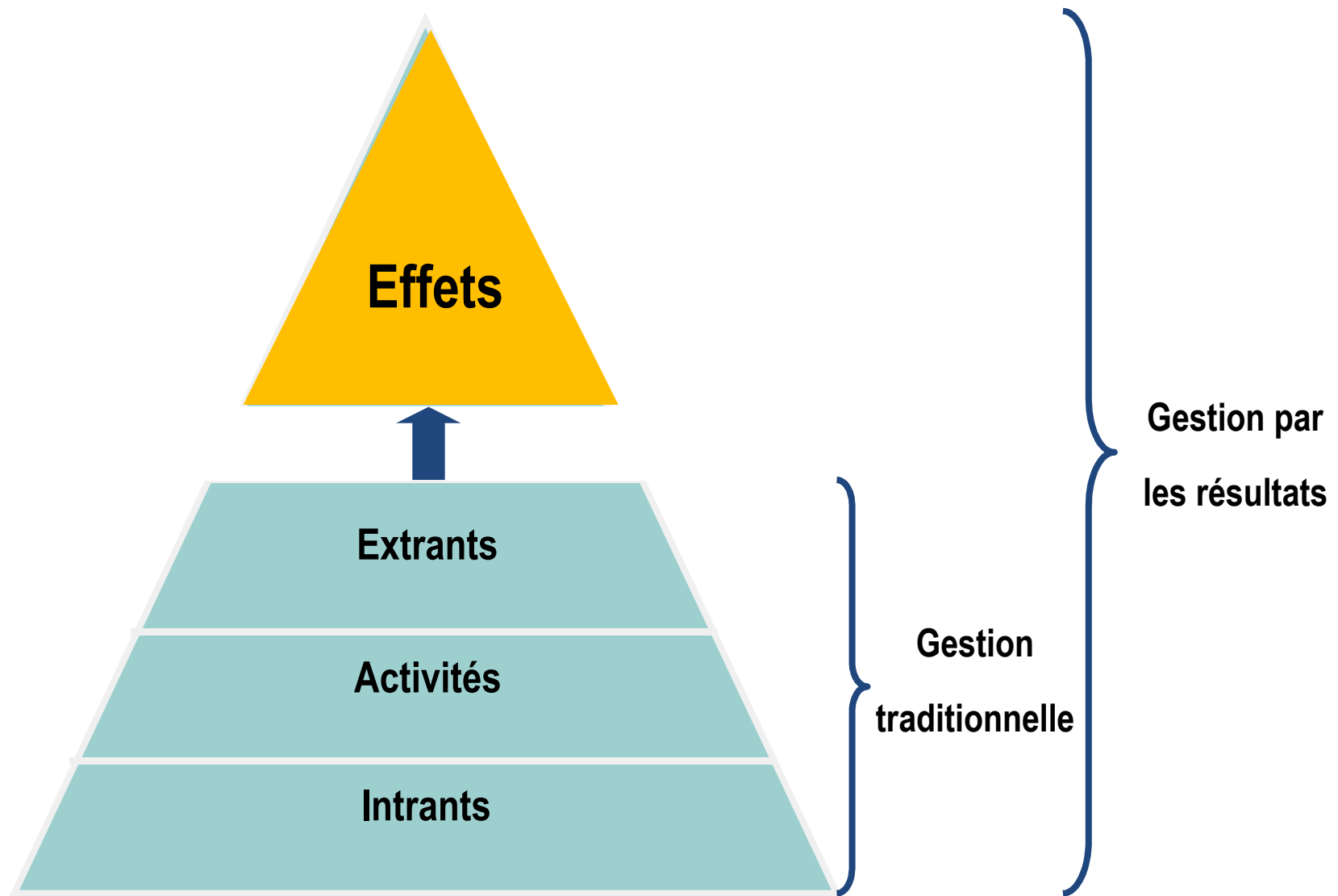
Ces résultats externes constituent la justification, la raison d'être première d'un projet/d'une organisation.

Ce sont donc ces résultats externes qui doivent, en priorité, être **au centre du processus de gestion d'un projet.**

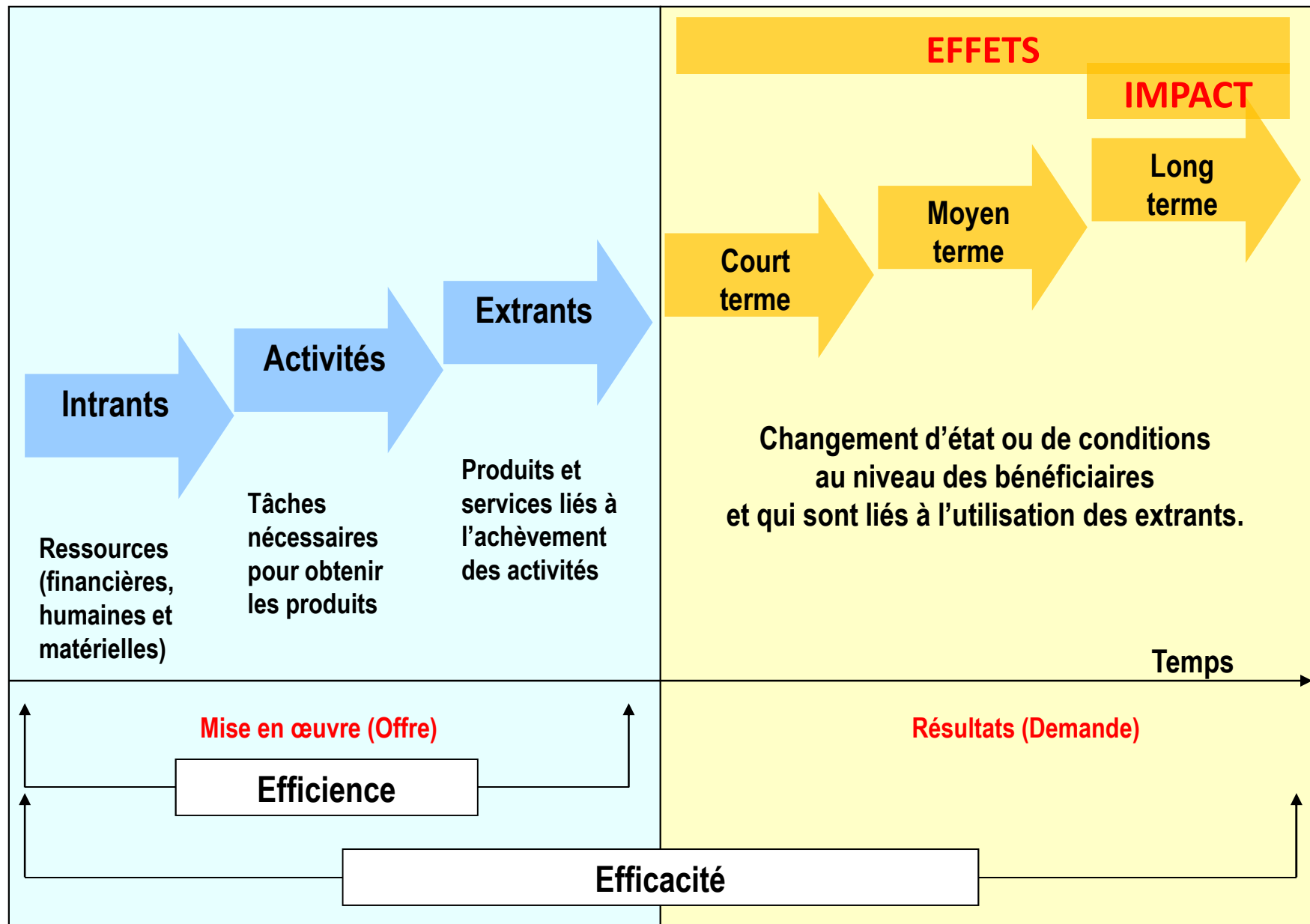
CONSEQUENCE :

Commencer par définir les changements souhaités (résultats) et non par les activités.

De quels résultats s'agit-il ?



De quels résultats s'agit-il ?



Typologie de résultats

Terme	Exemple
<p>Résultat direct (CT) = Réalisation constatée et observée à la fin immédiate de l'action <i>Le MENESUP a une influence directe sur l'atteinte du résultat</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre d'établissements / de scolarisés est en augmentation • etc.
<p>Résultat intermédiaire (MT) = Se situe au deuxième niveau de changement. <i>L'influence du MENESUP est moins directe. Son atteinte découle de plusieurs résultats directs et demande souvent la participation d'autres acteurs.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le pourcentage des élèves admis au baccalauréat est en augmentation • Le taux des diplômés recrutés par le marché de l'emploi est en augmentation • etc.
<p>Résultat ultime (LT) = C'est le dernier niveau de changement souhaité. <i>Son obtention est complexe et relève souvent d'une combinaison de résultats directs et intermédiaires et nécessite de conduire d'autres actions parallèles et la collaboration de divers milieux</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La contribution des secteurs économiques à forte valeur ajoutée au développement est en progression • etc.

Les indicateurs

Définition	Exemples
<p>Des chiffres, des faits ou des perceptions permettant de vérifier si on obtient les résultats souhaités.</p> <p>Peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none">- quantitatifs : valeurs brutes, pourcentages, ratios, ...- ou qualitatifs / descriptifs	<p>Quantitatifs</p> <ul style="list-style-type: none">• Le nombre d'inscrits, de diplômés• Le taux de réussite• L'augmentation ou la diminution l'absentéisme scolaire <p>Qualitatifs</p> <ul style="list-style-type: none">• Le niveau de compréhension• L'amélioration de l'image• Le degré d'appropriation

Étapes de la planification

- **Planification stratégique** (= tracer l'avenir)
 - fixer les **résultats visés**
 - établir une **programmation**

- **Planification opérationnelle** (= structurer et répartir les rôles et les tâches)
 - affecter les **ressources** financières, humaines et matérielles en vue de réaliser des activités
 - établir les **normes d'évaluation** (indicateurs)

- **Assignment des responsabilités**
 - définir **qui fait quoi**, responsabiliser, motiver
 - définir le processus de **reddition des comptes**

- **Mise en œuvre** (= mener et coordonner l'action)
 - coordonner l'exécution des activités en vue de réaliser le ou les résultats visés avec les ressources allouées

- **Mesure des résultats et régulation**
 - **pendant** : vérifier les opérations et apporter des correctifs
 - **après** : évaluer l'atteinte des résultats.

Étapes de la planification

La planification stratégique

Objet : Tracer l'avenir

→ Définir les orientations, les axes d'intervention et les objectifs stratégiques

Commencer par définir les changements souhaités –résultats – avant de penser activités

→ Déterminer les indicateurs d'effets et d'impacts qui seront utilisés de même que quelques indicateurs de production clés

→ Déterminer les grands dossiers prioritaires et les indicateurs de leur mise en œuvre

→ Fixer les cibles afférentes à atteindre

Étapes de la planification

La planification opérationnelle

Objet : Traduire la planification stratégique en stratégies et plans d'action

- Déterminer les préoccupations de gestion qui feront l'objet d'un suivi
- Assurer l'encadrement nécessaire à la conduite des activités récurrentes et des activités découlant des décisions stratégiques, ou issues des projets de développement ou d'amélioration
- Définir les objectifs opérationnels à atteindre
- Identifier les indicateurs de production, de processus et de mise en œuvre ainsi que les indicateurs de ressources qui seront suivis
- Fixer les cibles afférentes à atteindre

Les niveaux de responsabilités

- **Le Gouvernement** : C'est l'instance qui fixe les orientations générales
- **Le Comité Supérieur de l'Education (CSE)** : C'est lui se prononce sur le plan stratégique et approuve le plan opérationnel
- **Le Ministre (DG)** : responsable de la gestion et de la coordination de la mise en œuvre
- **Des comités permanents ou *ad hoc*** : Mis en place par le Ministre et ont un mandat précis
- **Les Cadres et le Personnel** : responsables, à des degrés divers, de l'exécution des activités, de mesurer les résultats, d'en rendre compte et de faire des suggestions

L'évaluation – Objet

Déterminer, obtenir et analyser l'information portant sur **l'évolution** des actions par rapport aux **résultats** visés, afin de satisfaire l'un des besoins suivants :

- examiner le chemin parcouru et ajuster le cap
- alimenter un processus de consultation
- contrôler la qualité des extrants
- motiver les acteurs et accroître leur mobilisation
- approfondir la compréhension d'une situation
- planifier de nouvelles stratégies ou activités
- faire le bilan d'une activité ou d'un projet spécifique
- aider à rationaliser l'utilisation des ressources
- plus généralement, tirer des leçons de l'expérience.

L'évaluation - Enjeux

Terme	Signification
Pertinence	Est-ce que l'action conduite correspondait bien aux priorités et répondait-elle à un besoin réel ?
Appropriation	Dans quel mesure les bénéficiaires se sont-ils impliqués dans l'action : capacité d'absorption, mobilisation, suivi, pro activité, etc.
Efficacité	Est-ce que les moyens utilisés sont les plus pertinents et les plus efficaces pour arriver aux résultats visés ?
Durabilité	Est-ce que les réalisations et/ou les résultats atteints ont duré dans le temps et, le cas échéant, s'ils sont encore visibles et continuent à servir l'objectif visé, même si leur usage peut avoir évolué ?
Impact	Est-ce que l'action conduite a contribué à la réalisation des changements visés ?
Effets d'entraînement	Est-ce que les résultats obtenus ont donné lieu à capitalisation et/ ou ont permis d'enclencher d'autres initiatives ?

L'évaluation - Typologie

Terme	Signification
Continue	Effectuée tout au long du déroulement de l'action Se réfère au dispositif et au calendrier d'exécution prévus. Utilise des outils de suivi-évaluation des activités accomplies : réunions de coordination, rapports périodiques, tableaux de bord, etc. Permet de procéder à des ajustements de calendrier et d'équilibrage de charges, sans toucher à la nature des activités
A mi-parcours	Effectuée à un moment déterminé du déroulement de l'action Se réfère au descriptif de mise en œuvre prévu et analyse les échecs, les faiblesses et les points forts. Conduit - si nécessaire - à décider d'ajustements en profondeur.
Au terme de l'action	Fait le bilan des actions réalisées et en évalue l'efficacité, par rapport aux résultats et indicateurs prédéterminés
Post évaluation	Effectuée « un certain temps » après l'action, à un moment où il est possible d'en analyser les résultats différés , principalement : l'impact sur les populations cibles, la durabilité des effets, etc.

Attention à ce qu'on évalue (dans le cadre de la GAR)

- Les résultats et non les processus (les activités) qui les ont générés
- La qualité et non les performances liées à la quantité et aux délais
- Le futur probable (est-ce qu'on est dans le bon chemin) et pas seulement l'existant
- Les résultats rapportés aux processus stratégiques dans lesquels ils s'intègrent et non pas les résultats en eux-mêmes

SMART

- **Spécifique** (Specific) : La cible à laquelle se réfère l'indicateur doit être précis et non ambigu. La cible doit identifier un résultat unique à atteindre et doit se rapporter à un seul indicateur ;
- **Mesurable** (Measurable) : Tout comme l'indicateur, la cible doit pouvoir se mesurer ;
- **Atteignable** (Attainable) : Ce critère se réfère à la capacité interne de l'organisation. L'organisation a-t-elle les ressources humaines, matérielles, financières et institutionnelles nécessaires pour atteindre la cible?
- **Réaliste** (Realistic) : la cible doit être réaliste par rapport aux objectifs stratégiques poursuivis.
- **Temporellement défini** (Time-bound) : La cible doit pouvoir se réaliser dans une période bien définie. Il est nécessaire de définir une période fixe pour atteindre le but : un semestre, un an, etc. Si la date n'est pas définie, le temps ou la période, le compromis est trop ambigu.

CREAM

- **Clear** (Clair): l'indicateur doit être précis, direct et non ambigu au sujet de ce qu'il doit mesurer
- **Relevant** (Congru): l'indicateur doit mesurer quelque chose d'important pour vérifier l'atteinte de l'objectif
- **Economic** (Economique): l'indicateur doit pouvoir être mesuré à un coût raisonnable
- **Adequate** (Adéquat): l'indicateur doit bien représenter la dimension de la performance que l'on cherche à mesurer
- **Monitorable** : l'indicateur doit pouvoir faire l'objet d'un suivi régulier à partir de données fiables : les données requises pour le calcul de l'indicateur sont produites et disponibles à temps. Les données et le calcul de l'indicateur peuvent être vérifiés de manière indépendante

Les conditions d'efficacité de la GAR

- **Partenariat** (entre les parties prenantes) → identification / négociation / acceptation / appropriation des résultats - favorise l'implication, l'engagement, la qualité et la durabilité des résultats
- **Responsabilité** (imputabilité des résultats aux gestionnaires) → implication par rapport aux résultats visés, au processus de planification et au reporting
- **Transparence** (reddition des comptes) → documentation et facilité d'accès aux résultats, de façon à faciliter l'apprentissage et la prise de décisions
- **Simplicité** → système facile à comprendre et simple à appliquer
- **Progressivité** (= Amélioration continue) → mise en place graduelle au fur et à mesure du développement des capacités et des méthodes et outils de la GAR.
- **Universalité** → applicable à tous les secteurs de programmes et de services, dans la mesure du possible

Planification et budget axés sur les résultats

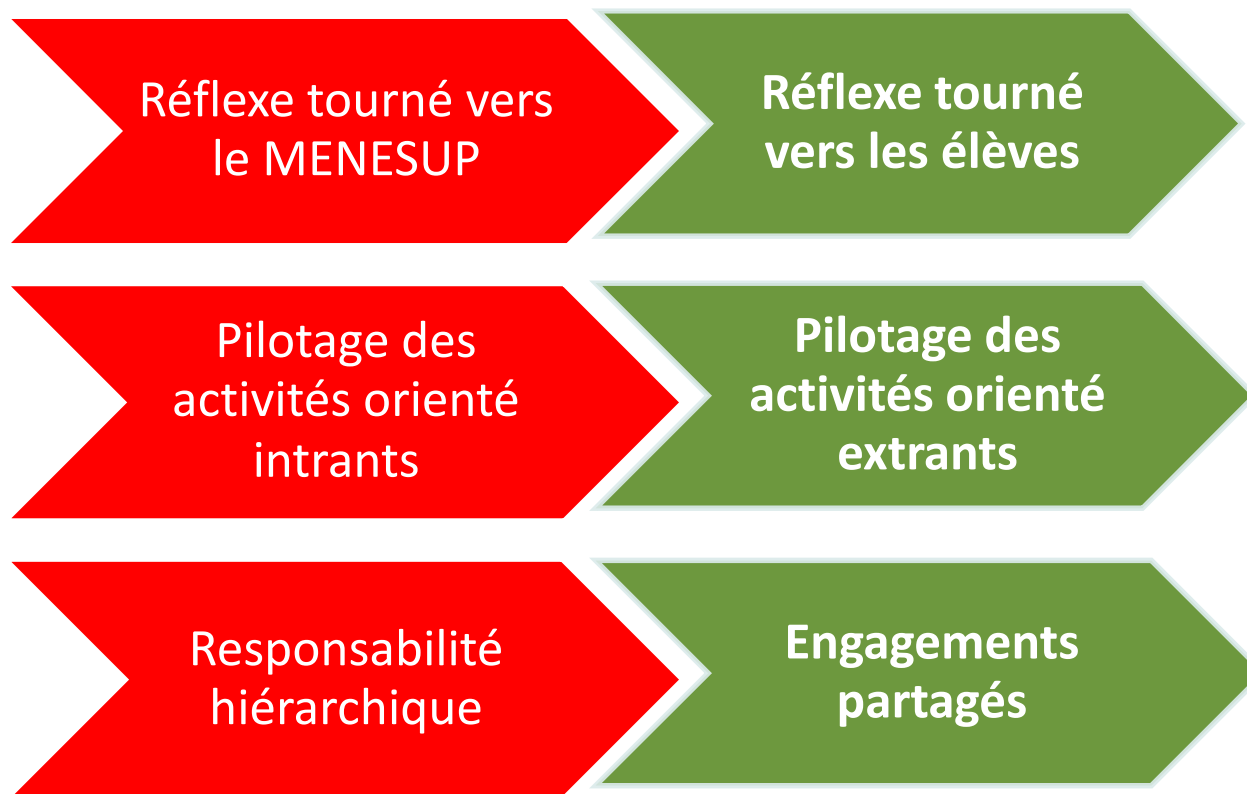
Cadre de planification



Chaîne des résultats



Vers une nouvelle forme de gouvernance dictée par la GESTION ORIENTEE RESULTATS



- En adoptant la GAR, le MENESUP s'engage dans un processus de transformation à la fois complexe et ambitieux, articulé autour de multiples interventions qui s'inscrivent dans la durée et appelées à mobiliser de nombreux intervenants internes et externes.
- Ce processus repose à la fois sur :
 - la priorité accordée à la satisfaction des besoins de la clientèle
 - la mise en œuvre d'un plan de mandature qui intègre et ordonne les actions à entreprendre
 - l'instauration d'un système de gestion et le recours à des outils d'organisation, dotés d'une grande flexibilité et permettant à chacun de remplir son rôle dans les meilleures conditions possibles d'efficacité et d'efficience,
 - le sens des responsabilités et d'initiative de chacun, qui doit nécessairement trouver sa traduction dans un engagement et une loyauté sans failles et une saine collaboration entre tous, assujettis à une reddition de compte systématique et fidèle,
- Bâti par capitalisation et confrontation de l'expérience, ce processus présente un caractère évolutif (non figé), afin de pouvoir prendre en compte toutes modifications nécessaires