

# Thematic Brief

N° 9 – NOVEMBRE, 2015

## La gestion basée sur les résultats

Un instrument efficace pour l'organisation et la mise en œuvre des projets

Auteur: McGowan, Aidan



### Contexte des modèles de gestion

Pour gérer efficacement un projet, il est très utile d'avoir un modèle général à suivre. Toutes les organisations qui ont du succès suivent quelque type de modèle formel pour gérer leurs projets. Les modèles de gestion sont aussi variés que nombreux, et ils ont tous leurs avantages et leurs défis.

Un modèle valable est le modèle de gestion basée sur les résultats, en anglais 'Result-Based Management ou RBM'. Le PNUD définit ce modèle comme « une vaste stratégie de gestion avec l'objectif d'atteindre une performance meilleure et des résultats démontrables ». Le RBM est un système qui lie toutes les phases d'un projet afin d'assurer que les résultats soient atteints et afin de gagner de nouvelles connaissances pour le futur processus de prise de décision.

### Comprendre le modèle de gestion basé sur les résultats

Le groupe des Nations Unies pour le développement décrit le RBM comme « une stratégie de gestion avec laquelle tous les acteurs, en contribuant directement ou indirectement à atteindre des résultats, assurent que leurs processus, leurs produits et leurs services contribueront à la réalisation des résultats escomptés (produits, résultats, buts ou impacts de haut niveau). Il faut noter que le Groupe des Nations Unies pour le Développement (UNDG) est un consortium constitué par les Agences des Nations Unies et établi par le Secrétaire General de l'ONU en 1997 en vue d'améliorer l'efficacité des activités de l'ONU dans le domaine du développement au niveau national. Les acteurs du développement, à leur tour, utilisent des informations et des faits établis sur des résultats réels pour éclairer la prise de décision en matière de conception, de recherche des ressources et de réalisation des programmes et des activités, ainsi que pour rendre compte et faire rapport. »

En substance, les professionnels planifient l'ensemble de leurs activités en analysant comment chaque activité potentielle peut influencer l'obtention de leurs résultats. Ils vont évaluer leurs actions passées de la même façon, évaluant aussi l'impact de ces activités sur la réussite du projet.

### Les bénéfices de la gestion basée sur les résultats

Le RBM est considéré comme un bon modèle de gestion parce qu'il procure des avantages pratiques. En évaluant les activités en terme de défis qu'elles peuvent présenter, ou en termes d'opportunités auxquelles elles peuvent conduire, les professionnels ont une compréhension plus précise et réaliste de l'impact de leurs activités. Avec le RBM, il est beaucoup plus facile d'identifier les bonnes pratiques et les leçons apprises, ce qui aidera à mieux planifier les projets futurs.

Utiliser le modèle de gestion basée sur les résultats améliore énormément les phases d'évaluation et de suivi. Avec un suivi constant du *comment* les activités conduisent aux résultats, on peut se focaliser sur la façon avec laquelle les activités sont réalisées et les résultats sont atteints. Par conséquent, la mesure dans laquelle les résultats sont accomplis est directement liée à la valeur de l'activité correspondante. Ou encore, d'après le RBM, à la performance de l'activité.

Enfin, cette approche directe permet une communication plus claire entre les chargés de projet et les parties prenantes. Dans la gestion basée sur les résultats, les activités planifiées et les effets attendus sont clairement définis, surtout si elles sont développées en étroite liaison avec avec les parties prenantes. Cela signifie que le projet est capable de communiquer de façon réaliste ses intentions – et l'impact attendu de ces intentions – aux parties prenantes.

## Les défis de la gestion basée sur les résultats

Néanmoins, l'adoption d'une approche de gestion basée sur les résultats ne constitue pas une solution immédiate à tous les obstacles associés à une gestion de projet efficace. Si le RBM est capable d'éliminer certains obstacles, comme quand il crée un lien direct entre les activités prévues et leurs contributions aux résultats, le RBM a aussi ses propres défis. Pour un professionnel du RBM, il est important de prêter attention à ces défis.

Premièrement, comme pour nombre d'autres théories de gestion très répandues, il est risqué d'utiliser le RBM de façon irréaliste, sans se baser sur les réalités du terrain. Parce que ce sont les professionnels qui décident comment une activité va contribuer aux résultats du projet, ils ont besoin d'être sûrs que leur compréhension de la façon dont l'activité contribue aux résultats est bien ancrée dans la réalité du terrain. Si les chargés de projet prévoient incorrectement les impacts que leurs activités vont avoir, le RBM ne sera pas utile dans leurs projets.

Deuxièmement, comme pour tout modèle de gestion, la gestion basée sur les résultats ne sera pas utile pour ceux qui pensent l'utiliser correctement, mais qui en réalité ne l'ont pas entièrement comprise.

## Mise en œuvre de la gestion basée sur les résultats : la phase de planification

Le RBM comprend trois phases principales : planification, mise en œuvre et suivi, et évaluation.

La première phase de planification, est la plus importante pour la gestion basée sur les résultats parce que les actions décidées dans cette phase guident le reste du projet. Dans cette étape, le projet identifie le but qu'il faut atteindre et commence à y travailler.

Le projet développe des stratégies, élabore des plans de mise en œuvre, et tire parti de ses ressources, tout en gérant aussi complètement que possible tous les risques, dangers et obstacles éventuels. En outre, les projets dans leur phase de planification s'efforcent de créer un sentiment d'« appropriation » locale du problème qu'ils vont affronter. Dans cette phase, ils commencent à jeter les bases pour les phases de suivi et d'évaluation, en développant des méthodes claires pour mesurer leur propre succès. Conduire une bonne étude de base est très utile dans cette phase, vu que ces études fournissent les données clés pour mesurer à quel degré les résultats sont atteints en fin de projet.

Dans la phase de planification, de bons indicateurs doivent être définis pour mesurer les progrès à travers le suivi du projet. Le travail de la phase d'évaluation s'appuie fortement sur les conclusions de la phase de suivi, donc il s'agit d'une partie essentielle de la planification. Toutefois, la qualité du suivi dépend des types d'indicateurs de mesure retenus. Donc, dans le RBM, les normes sont élevées pour la formulation de résultats, produits, indicateurs et moyens de vérification.

Les résultats doivent être bien formulés, clairs et essentiels pour le but du projet. Les produits, quant à eux, sont les bases sur lesquelles reposent les résultats, et un aspect essentiel de la phase de suivi. Ils doivent être cohérents, intuitifs et justifiés par un lien clair avec le résultat correspondant. Une approche aussi stricte doit être appliquée aux indicateurs, qui doivent être reliés à des données qualitatives ou quantitatives. Enfin, un projet doit être réaliste et objectif lorsqu'il s'agit d'établir les moyens de vérification pour le suivi.

Dès lors que les projets répondent à ces conditions, ils disposent d'une base solide pour leurs phases de suivi et d'évaluation.

## Mise en œuvre de la gestion basée sur les résultats : la phase de suivi et de mise en œuvre

Quand le projet démarre, il entre dans la phase de suivi. Le suivi joue un rôle important dans le RBM. Il s'agit d'un modèle où la question globale n'est pas seulement « Faisons-nous ce que nous avons dit que nous ferions? » mais aussi « Faisons-nous des progrès suffisants dans l'accomplissement de nos résultats? » Les données collectées dans la phase de suivi devront être une représentation précise des progrès accomplis en direction des résultats pertinents.

En utilisant les méthodes de mesure développées auparavant pour s'auto-évaluer (résultats, indicateurs et moyens de vérification), le projet passe en revue les progrès vers l'accomplissement de ses buts, en faisant les corrections nécessaires au cas où ces progrès ne sont pas alignés sur ses plans.

L'une des raisons pour lesquelles la gestion basée sur les résultats fonctionne si bien est précisément l'accent mis sur la phase de suivi.

## Mise en place de la gestion basée sur les résultats : la phase d'évaluation

Quand le projet termine, la phase d'évaluation commence. Ici, le souci principal est de savoir si le projet a atteint ses résultats, pas seulement s'il a rempli ses responsabilités de gestion. L'évaluation dépend fortement des données recueillies dans la phase de suivi afin d'évaluer l'avancement du projet vers les résultats. Chaque phase du RBM s'appuie donc minutieusement sur les phases précédentes.

Les évaluations prennent aussi en considération les contributions que le projet a apportées à des problèmes plus vastes au niveau régional, et la façon dont le projet a géré les risques, entre autres facteurs. Cependant, la considération la plus importante dans le jugement porté sur le projet reste toujours le degré d'atteinte de des résultats. Après tout, c'est pour cette raison que ce modèle est appelé 'gestion basée sur les résultats'. Finalement, l'évaluation cherche à identifier les bonnes pratiques du projet qui peuvent être utilisées pour améliorer d'autres projets, ainsi que les leçons apprises qui peuvent informer les futures décisions.

Par conséquent, le vrai impact du projet devrait être clair dans la phase d'évaluation. Une évaluation d'impact supplémentaire après le projet peut parfois s'avérer nécessaire. Celle-ci est utile pour les projets parce que, non seulement il sera plus facile d'en déterminer le succès, mais il sera aussi plus simple d'en tirer des conclusions sur les bonnes pratiques et les leçons apprises, qui sont deux éléments précieux pour permettre à l'organisation en charge du projet de progresser. Quand un projet suit la gestion basée sur les résultats et s'en tient exactement à ces règles pour la création de ses indicateurs de suivi, il est prêt pour le succès.

## Conclusion

En conclusion, il y a différents points clés à retenir en ce qui concerne la gestion basée sur les résultats. Ce modèle dispose d'une base théorique solide. C'est cela qui le rend efficace lorsqu'il mis en pratique correctement, mais pour le mettre en œuvre correctement il est nécessaire d'avoir une compréhension précise de cette théorie. Et en même temps, les chargés de projet qui utilisent le RBM doivent comprendre les réalités de terrain et être capables de les incorporer dans la phase de planification. Ils doivent définir des résultats et des produits efficaces et avoir une compréhension concrète des impacts des activités du projet.

Si tout cela est réalisé de manière appropriée, le projet obtiendra tous les avantages de la gestion basée sur les résultats. Les communications seront plus claires, les intentions seront plus transparentes, et les résultats négatifs vraisemblablement moins fréquents. Non seulement le projet aidera plus efficacement les bénéficiaires, mais aussi, parce que le RBM permet une meilleure évaluation des projets, il optimisera la compréhension des leçons apprises et des bonnes pratiques.

## REFERENCES

- Results-Based Management Handbook - UNDG – 2012  
<http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/results-based-management-handbook-undg-2012>
- Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management - OECD – 2010  
<http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/glossary-key-terms-evaluation-and-results-based-management-oecd-2010>
- ILO Policy Guides for Results-Based Evaluation – ILO - 2012  
<http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/ilo-policy-guidelines-result-based-evaluation-principles-rationale-planning-and-managing-ev>

## RESSOURCES PROPOSEES PAR L'EQUIPE IESF

- Information sur le Groupe de l'ONU pour le Développement - <http://undg.org/>
- Une ressource excellente pour avoir une compréhension simple et pratique de la gestion basée sur les résultats est le site web <https://www.rbmtraining.com/>.

Les opinions et les recommandations contenues dans la présente Thematic Brief n'engagent que l'auteur (les auteurs) et ne reflètent pas nécessairement la position ou l'opinion de la Commission européenne.