

Les principes de gestion axée sur les résultats

1. ACDI (2009) *La gestion axée sur les résultats - ACDI*. Cet article définit – La gestion axée sur les résultats. ...« La GAR est une approche de gestion basée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de décisions, la transparence et la reddition de comptes. L'approche met l'accent sur l'atteinte des résultats, la mise en œuvre de mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que la production de rapports sur le rendement » et montre comment l'ACDI l'utilise. [www.acdi-cida.gc.ca] 7 oct. 2009 consulté sur Google, le 16 juillet 2011. 2 pages

2. **Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement.** Ce document définit les Concepts, les outils et les principes associés à la GRD. Il donne des exemples de GRD dans le cadre de programmes et projets sectoriels, des exemples de GRD au sein des organismes de développement, et des conclusions et enseignements tirés de l'expérience. Il montre les mises, mise en application de principe de gestions axée sur les résultats. [www.mfdr.org/sourcebook/Versions/MfDRSourcebookFrenchFeb2006.pdf Similar, consulté sur Google le 16 juillet 2011], 214 pages

3. **Guide sur la gestion axée sur les résultats** Ce guide expose les fondements et les principes du cadre de gestion axée sur les résultats. Il propose ensuite les actions à prendre pour implanter et appliquer ce mode de gestion. Il présente enfin quelques conditions de succès pour une mise en oeuvre réussie. En annexe, on trouvera des définitions de base favorisant l'emploi d'un langage commun, ainsi que des références utiles pour le lecteur qui souhaite poursuivre sa réflexion. En bref, ce guide fournit des pistes d'application précises, mais d'ordre général. [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/.../guide_gest-axee-resultat_02.pdf Similar, consulté sur Google le 16 juillet 2011. 31 pages

4. **Gestion axée sur le résultat** (atelier de formation). L'orientation de cette formation est de mettre à la disposition des intervenants un programme cadre de formation visant la sensibilisation des divers intervenants aux concepts et outils clés relatifs à la gestion axée sur les résultats. À l'aide de définitions, d'exemples et d'exercices, la formation devrait favoriser l'appropriation par les divers intervenants d'un langage commun en matière de gestion par résultats, ce qui constitue un préalable à une planification, à une gestion et à un suivi plus rigoureux des projets/programmes financés par l'ACDI.

La formation vise à fournir une vue d'ensemble de la politique et des principes de GAR à l'ACDI. Et approfondir la compréhension, chez les participants, de la chaîne des résultats, des indicateurs et du système de mesure de la performance. [www.unssc.org/web1/programmes/rcs/cca_undaf_training.../file.asp?ID], consultée sur Google, le 16 juillet 2011.

5. **Le GAR : une philosophie de gestion.** Dans cet article l'auteur décrit le GAR comme une philosophie de gestion adoptée par le PNUD en 1999, qui met l'accent sur trois (3) fonctions essentielles à savoir la planification stratégique, la gestion et la performance. , www.ml.undp.org/bgar.htm - [CachedSimilar](#), consulté sur Google, le 16 juillet 2011.

6. *Définitions révisées des termes en gestion axée sur les résultats.* Ce document contient un exposé du raisonnement qui a mené à la décision de modifier, la terminologie, les définitions et la méthodologie du GAR. Ces décisions repose sur les responsabilités partagées de l'ACDI et : gouvernement du Canada et partenaire en développement international, www.acdi.gc.ca/.../GAR_ENONCE_PRINCIPE-2008_COMPANION, consulté le 16 juillet 2011, 14 pages.

7. **Glossaires des indicateurs des terminologies en GAR**

Mise en contexte : Que ce soit dans le domaine pratique ou théorique, il n'existe aucune terminologie uniforme propre aux différents types d'indicateurs liés à l'implantation du cadre de gestion axé sur les résultats¹. Les catégories d'indicateurs de même que leurs définitions diffèrent selon l'approche disciplinaire, l'organisation, le gouvernement en place et varient même d'un ouvrage à l'autre. Néanmoins, «l'usage a progressivement répandu une terminologie approximative dans laquelle un même terme peut désigner deux concepts différents ou deux termes différents». À cela s'ajoute la traduction irrégulière de certains mots de l'anglais vers le français. Par exemple, le mot *outcome*, que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit comme « les effets et conséquences des actions du gouvernement sur une ommunauté³», est traduit alternativement par les mots *effet*, *impact* ou *résultat*. C'est dans le but de clarifier ces ambiguïtés et de mieux soutenir les praticiens en gestion axée sur les résultats que le Secrétariat du Conseil du trésor a élaboré le *Glossaire des indicateurs* [www.sqep.ca/archives/presentations/Larochelle_clsqep06.pdf], consulté sur Google, le 16 juillet 2011.

8. Jacques Bourgault (2004) « La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : leçon tirées de l'expérience québécoise », **Revue française d'administration publique** 1/2004 (n0 109), p 109-128, www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2004-1-page-109.htm, consulté le 16 juillet 2011. Cet article analyse les leçons à retenir de la mise en place au Québec de la loi sur l'administration publique (LAP) 6particulièrement en matière de gestion axée sur les résultats et de reddition de comptes. Ces observations peuvent intéresser ceux qui, en France, mettent en place la loi organique sur les lois de finances publiques (LOLF). Avant de tirer leçons de l'implantation des instruments de la gestion axée sur les résultats, l'article présentera le cadre de la modernisation de la gestion publique.

9. Frédéric Legault (1999). « La gestion de la classe durant un stage d'initiation à renseignement et l'émergence d'une communauté virtuelle axée sur la résolution de problème», **Revue des sciences de l'éducation**, Vol. XXV, n° 3, 1999, p. 593 à 618, <http://www.erudit.org/apropos/utilisation.html>, consulté le 16 juillet 2011. Ce texte présente une étude exploratoire dans laquelle sont analysés les échanges relatifs aux problèmes de conduite de la classe tels que 160 étudiants inscrits en troisième année de Baccalauréat en enseignement secondaire (BES) les ont identifiés et décrits au cours de leur stage d'initiation à l'enseignement. En ce sens, l'étude traite des problèmes de gestion de classe que rencontrent des débutants, revient sur la définition d'un modèle de développement professionnel, en particulier sur l'analyse réflexive qui est susceptible de contribuer à la formation des apprenants. L'expérimentation a porté sur plusieurs thèmes de discussion concernant les préoccupations des stagiaires et sur les processus de résolution de problème mis en cause dans leur stage.

10. Franchini Lionel ; Lacoste Germain (2000) *Aide à la décision pour la gestion des opérateurs en production : Modélisation, Planification et Evaluation = Decision support for human resources management in production : Modeling, planning and assessment*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse, Toulouse, FRANCE , 225 pages. [Google schola 27 juillet 2011]

Pour répondre aux attentes du marché, les entreprises doivent développer leur réactivité et leur compétitivité. La gestion des ressources techniques a été un axe de recherche important. Aujourd'hui, les ressources humaines doivent aussi être considérées comme un levier d'action. De plus, la nature du travail change et la définition des qualifications et des classifications, héritées de la vision taylorienne du travail, évolue vers un référentiel des compétences adapté aux nouvelles organisations. Dans ce contexte, nous avons défini une méthodologie et un outil d'aide à la décision permettant : - L'analyse du système de production avec une identification et une modélisation des compétences, - La planification des besoins en compétences et l'affectation des opérateurs, - L'évaluation de cette affectation et l'amélioration de l'organisation. Nous présentons une méthode de modélisation centrée sur les compétences des opérateurs, pour analyser les processus de

production afin d'en identifier l'organisation des compétences, de définir les contraintes (organisationnelles, managériales et individuelles) et d'établir les stratégies d'affectation suivant les objectifs de production et sociaux. Nous proposons une approche, par programmation linéaire, de calcul des besoins en compétences afin d'identifier les compétences critiques des processus de production. Sur cette base, nous définissons les stratégies d'affectation des opérateurs en réalisant un compromis entre les contraintes industrielles et les contraintes individuelles en utilisant une approche par satisfaction de contraintes. Nous avons défini différents types d'indicateurs d'évaluation des résultats de l'affectation. Ces travaux ont été validés par une application industrielle dans une PMI du secteur agro-alimentaire.

11. Emilio Pitarelli and Eric Monnier¹ (2000) Benchmarking: the missing link between evaluation and management ?, Université de Genève et Centre Européen d'Expertise en Evaluation,

En se concentrant de plus en plus sur les résultats et en adoptant des modes de gestion inspirés des entreprises privées, le secteur public est passé d'une culture administrative à une *culture de gestion*, et d'une culture d'application des règles à une *culture de la performance*. L'utilisation du benchmarking dans les administrations publiques s'inscrit dans cette tendance. Le benchmarking consiste à faire des comparaisons entre un processus utilisé dans une organisation et le même processus utilisé dans une organisation plus performante, le but étant de fixer de nouveaux objectifs. Dans le cadre de l'évaluation, le benchmarking permet de juger des réussites d'un programme par comparaison à un programme modèle, reconnu comme ayant bien fonctionné ("success story"). Notre présentation se base sur deux évaluations de la Direction helvétique du développement et de la coopération : l'évaluation du programme prioritaire suisse de Recherche-Développement en environnement, et l'évaluation des activités de l'Institut Universitaire d'Etudes du Développement situé à Genève. Au départ, en tant qu'équipe d'évaluation nous avons envisagé le benchmarking comme l'un des outils d'évaluation au même titre que les autres instruments utilisés : interviews, enquête par questionnaire,... A l'issue de la deuxième expérience de mise en œuvre de cette démarche il nous est apparu que le benchmarking est mal adapté à l'évaluation proprement dite par contre il renforce spectaculairement les retombées de l'évaluation dans le cadre du management. En effet, grâce à la comparaison avec des "good practices", il permet de traduire des recommandations stratégiques/politiques en propositions d'actions concrètes et donne une capacité de mobilisation des gestionnaires. En conclusion, le benchmarking peut conduire à des déceptions ou des succès selon la place qu'il lui est donné dans un processus d'évaluation.

Christopher Pollitt (2001) « Intégrer Gestion des performances et Gestion financière », in REVUE DE L'OCDE SUR LA GESTION BUDGÉTAIRE, OCDE (2001), consulté le 30 juillet 2011 [Google scholar].

L'objectif de ce document est d'évaluer les mécanismes susceptibles d'améliorer la planification et l'affectation des ressources par le biais d'une intégration de la gestion financière et budgétaire et de la gestion des performances. Le document comporte quatre sections. La première définit les principes de base. Elle décrit les objectifs de la gestion financière et des performances en tant qu'élément du cadre de gestion intégrée des ressources, tout en signalant que cette intégration est souvent difficile à mettre en œuvre. Diverses raisons sont avancées pour expliquer les difficultés ou l'échec de l'intégration. La seconde section définit un cadre permettant de procéder à une analyse systématique. Ce cadre comprend les éléments suivants : 1) un réseau d'interfaces clés au niveau desquelles il est possible d'évaluer le degré d'intégration de la gestion des performances et de la gestion financière (c'est-à-dire, la portée, la profondeur et la cohérence de l'intégration) ; et 2) un ensemble de cinq variables contextuelles clés, lesquelles en fonction de leur « état » dans tout contexte donné, accroissent ou réduisent les difficultés d'intégration. La troisième section examine plus en détail les différents types d'intégration. En d'autres termes, elle s'efforce d'identifier la dynamique qu'entraîne l'interaction des variables clés au niveau des interfaces spécifiques entre les processus. Cette dynamique peut, le cas échéant, servir de base à l'identification d'un ensemble « d'indicateurs » d'intégration. Dans la quatrième et dernière section, l'accent porte directement sur la possibilité de construire des indicateurs d'intégration. Pour stimuler la discussion, cette section propose une liste provisoire d'indicateurs prenant la forme d'une série de questions relatives aux dispositions en place dans les juridictions que l'on se propose d'étudier. Le document se termine par de brèves observations concernant des stratégies d'intégration possibles.

Nathalie Mons (2004) *Politiques de décentralisation en éducation : diversité internationale, légitimations théoriques et justifications empiriques* in **Revue Française de Pédagogie, n° 146, janvier-février-mars 2004, 41-52.**

Depuis deux décennies, les réformes de décentralisation de l'éducation se sont multipliées sur tous les continents. De nombreux pays, aux caractéristiques économiques, démographiques ou éducatives très diverses, ont mis en œuvre ces politiques éducatives multiformes. Multiples par nature, elles ont fait exploser l'opposition schématique entre États centralisés et États fédéraux : la typologie de la répartition des compétences en éducation s'est enrichie de nouvelles familles. Pourtant, l'engouement pour la gouvernance locale ne s'appuie pas sur un corpus théorique solide, pas plus qu'il ne trouve sa légitimité dans la recherche empirique. Le débat sur les conséquences scolaires de la décentralisation de l'éducation n'est, à ce jour, pas clos.

Michel Godet et Philippe Durance (2011) *La prospective stratégique, pour les entreprises et les territoires*, Dunod, Paris.

Acteur de la coopération multilatérale, l'Unesco se doit d'être à l'écoute du présent pour y puiser et pour y insuffler aussi les idées, les valeurs et les normes propres à faciliter l'émergence d'une durable infrastructure morale et intellectuelle de la mondialisation à venir. Mais comment passer de la vision à l'action ? Un pont est nécessaire pour passer de la notion d'un futur souhaitable à la concrétisation d'un futur durable réalisable. À l'Unesco, c'est à la prospective stratégique qu'il revient d'aider à traduire la vision directrice, notamment via ses documents de stratégie à moyen terme et de Programme et Budget bisannuels, en activités et programmes concrets décidés par les États membres pour être mis en œuvre par son Secrétariat en accord avec les cinq fonctions clés de l'Organisation.

L'Unesco remplit en effet divers rôles et fonctions : ceux de laboratoire d'idées ; ceux d'organisme normatif dont les instruments sont souvent intégrés aux législations nationales ; ceux de centre d'échange d'information, en réunissant, par exemple, des experts dans de nouveaux domaines de l'éthique scientifique, notamment en bioéthique ; ceux d'organisme de développement des capacités au sein des États membres en développant les compétences et les institutions pertinentes ; ceux, enfin, de catalyseur de la coopération internationale, par laquelle l'Unesco encourage les États membres à œuvrer de concert et à favoriser le dialogue entre les cultures.

Pour mener à bien ces missions dans leur complexité et leur multiplicité, la prospective stratégique est un instrument essentiel en particulier pour intégrer et exprimer nos attentes et nos ambitions dans toute leur étendue.

Le recours à des outils, mécanismes et méthodologies prospectives est encore accru dans un contexte où l'action de l'Unesco s'inscrit de plus en plus dans le cadre élargi des Nations unies, tant au niveau global qu'à celui des pays. Deux de ces dimensions sont organiquement liées au travail de la prospective stratégique. D'une part, la gestion axée sur les résultats nous incite à accroître la cohérence, la pertinence et l'impact de notre action. Il s'agit d'une obligation prospective d'anticiper pour atteindre et améliorer les résultats. D'autre part, la gestion du risque concentre notre attention sur les menaces et les opportunités qui peuvent affecter notre environnement interne et externe de manière inattendue. Il s'agit alors d'une obligation prospective d'appréhender l'incertitude qui est la marque même de l'avenir.

Gérer en vue d'un meilleur résultat en sachant quels risques prendre ou éviter sont donc devenus des principes d'organisation en termes de stratégie, de budget ou de personnel. Ces dimensions sont interdépendantes et il faut les maîtriser si l'on veut, plutôt que subir le changement, devenir une force de proposition. Aussi, nous nous félicitons, avec la publication de ce manuel de *Prospective stratégique. Pour les entreprises et les territoires*, de voir renouer avec un partenariat fructueux et stimulant

qui avait déjà donné lieu une très riche publication, *From Anticipation To Action*¹ dans les années 1990. L'anticipation et la prospective n'ont de sens en effet que si on travaille à en diffuser les concepts et les méthodes – car destinées aux organisations, qu'elles soient publiques, privées ou associatives.

La publication de ce nouveau manuel est donc la bienvenue, dans la mesure où il montre comment une organisation peut, à l'échelle locale, sur le terrain, élaborer et diffuser en son sein une vision, un langage et des références communs qui soient adoptés par l'ensemble des acteurs concernés – direction, personnels, donateurs, actionnaires ou gouvernements nationaux ou locaux. Prospectivistes, nous aurons réussi si nous parvenons à faire progresser une culture d'anticipation, de résilience, de curiosité et d'inventivité qui contribuera à faire advenir un monde plus durable et pacifique.

Stéphane Martineau et Clermont Gauthier (1999) « La gestion de classe au cœur de l'effet enseignant » in *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 25, n° 3, 1999, p. 467-496, <http://id.erudit.org/iderudit/032010ar>, consulté le 30 juillet 2011.

Résumé - Les auteurs analysent les résultats d'une quarantaine de synthèses de recherches anglo-saxonnes conduites principalement dans les écoles primaires et secondaires. Il en ressort que la documentation scientifique contemporaine en enseignement accorde une importance très grande à la compétence en gestion de la classe comme variable susceptible de favoriser l'apprentissage des élèves. À la lecture de ces travaux, il apparaît que l'apprentissage des élèves ne peut plus être abordé en relation aux seules dimensions didactiques et qu'en conséquence, la gestion de classe semble de plus en plus au cœur de «l'effet enseignant».

DIETRICH Anne (2000) «Les paradoxes de la notion des compétences en ressources humaines», in **Les cahiers de la recherche, CLAREE** (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises).

Cet article est tiré d'une recherche sur la notion des compétences et son instrumentalisation gestionnaire. Il met en évidence les paradoxes de son utilisation en gestion des ressources humaines un dispositif d'apprentissage de nouvelles règles et des nouvelles professionnalités. Sa démarche est la suivante : procédant à l'analyse critique du concept de et de l'utilisation qui en est faite, il cherche à comprendre les enjeux de son émergence et met en évidence la logique managériale à laquelle il répond. Finalisant les résultats d'une analyse inductive de pratiques de gestion des compétences en milieu industriel, il identifie les conditions dans laquelle la compétence peut être un instrument de régulation du travail humain.

Léandre Bouffard, Étienne Bastin, Sylvie Lapierre, Micheline Dubé (2001). *La gestion des buts personnels, un apprentissage significatif pour des étudiants universitaires*, in *Revue des sciences de l'éducation*, Vol. XXVII, no 3, 2001, p. 503 à 522

Résumé – Une démarche axée sur les objectifs personnels est offerte à des étudiants universitaires, dans le cadre d'un cours, en vue de favoriser un apprentissage significatif, un fonctionnement optimal et l'augmentation du bien-être psychologique. Plus spécifiquement, la démarche implique la précision d'un objectif concret, la planification et la poursuite du but et se termine par l'évaluation du progrès réalisé. Cette forme d'intervention, réalisée auprès d'étudiants universitaires, a produit une augmentation significative de tous les indices de bien-être évalués comparativement aux scores de bien-être obtenus par un groupe témoin. Cette approche qui a aussi été bénéfique pour des personnes âgées et des retraités est donc susceptible de s'appliquer à d'autres groupes d'âge et à des personnes vivant diverses situations de vie.

Vincent de Gaulejac (2005) La Société. Malade de la gestion Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, *Paris, Le Seuil, coll. « Économie humaine »*, 2005, 276 pages. Cet article est un compte rendu de lecture du livre de Vincent de Gaulejac, *La Société malade de la gestion*, que nous livre Michel Marchesnay. Mais ce compte rendu est exceptionnel. Par sa longueur d'abord, par l'engagement quasi militant de son auteur, par la profondeur des analyses et réflexions sur notre société, nos pratiques de gestionnaires et l'objet même que nous partageons : la gestion. Ce livre et les commentaires de Michel Marchesnay ouvrent un débat sur le métier de gestionnaire, son rôle et sa place dans la société. La revue publiera volontiers les textes qui pourraient le prolonger.