

# Guide GAR/RBM - Gestion Axée sur les Résultats

Pour les ONG et projets de développement dans l'espace OHADA

**Type :** Guide méthodologique **Références :** PNUD, Affaires mondiales Canada, UNODC, UEMOA **Source :**  
undp.org / international.gc.ca / unodc.org

## Définition officielle de la GAR

Selon le PNUD, la Gestion Axée sur les Résultats (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. »

Le terme anglais équivalent est **RBM - Results-Based Management**. Ce référentiel est exigé par les principaux bailleurs internationaux (PNUD, Union Européenne, USAID, AFD, Banque Mondiale, Affaires mondiales Canada) pour tous les projets qu'ils financent.

## La chaîne de résultats - 5 maillons

Maillon	Définition officielle (PNUD / Affaires mondiales Canada)	Exemple concret (ONG eau potable)
<b>Intrants (Inputs)</b>	Ressources financières, humaines, matérielles et d'information investies directement ou indirectement par les parties prenantes	Budget 80 M FCFA, 3 ingénieurs, 120 pompes solaires
<b>Activités</b>	Opération ou démarche exécutée par une organisation qui mobilise des intrants pour produire des extrants	Installation des pompes, formation des comités de gestion, sensibilisation hygiène
<b>Extrants (Outputs / Produits)</b>	Produits ou services directs découlant des activités de l'exécutant	120 pompes installées, 240 membres de comités formés, 15 villages couverts
<b>Effets (Outcomes)</b>	Ce qu'une action de développement doit accomplir à court ou moyen terme - changements de comportement, de capacités ou de conditions	Accès à l'eau potable pour 8 000 personnes, réduction de 60 % des maladies hydriques

<b>Impact</b>	Effets à long terme, positifs et négatifs, induits par une action de développement, directs ou indirects, voulus ou non	Amélioration durable des conditions sanitaires, réduction de la mortalité infantile
---------------	---	---

## Les indicateurs de rendement

Un indicateur de rendement est une mesure qualitative ou quantitative permettant de suivre les progrès vers l'atteinte d'un résultat. Tout indicateur doit être **SMART** :

Lettre	Terme	Signification
<b>S</b>	Spécifique	Décrit précisément ce qui sera mesuré, pour qui et où
<b>M</b>	Mesurable	Peut être objectivement quantifié ou évalué
<b>A</b>	Atteignable	Réaliste compte tenu des ressources disponibles
<b>R</b>	Pertinent (Relevant)	Directement lié au résultat visé
<b>T</b>	Temporel	Assorti d'une échéance précise

Exemple d'indicateur SMART : "*Nombre de femmes agricultrices ayant suivi et validé une formation en agroécologie dans les 3 régions cibles, d'ici le 31 décembre 2025 - cible : 400 femmes, baseline : 0.*"

## Données de base (Baseline) et cibles

- **Données de base (baseline)** : valeur initiale d'un indicateur au début du projet, servant de référence pour mesurer le changement. Sans baseline, il est impossible de démontrer l'impact d'un projet.
- **Cible** : valeur ou plage de valeurs attendue à une date précise pour un indicateur. Les cibles doivent être réalistes (pas trop ambitieuses, pas trop faibles).
- **Indicateurs de processus** : mesurent l'exécution des activités (taux de réalisation des formations, taux d'absorption budgétaire).
- **Indicateurs de résultats** : mesurent les changements chez les bénéficiaires (comportements, capacités, conditions de vie).

## Théorie du changement

La théorie du changement est l'ensemble des hypothèses décrivant comment et pourquoi un programme devrait fonctionner, reliant les activités aux résultats attendus. Elle répond à la question : "*Si nous faisons X, nous obtiendrons Y parce que Z.*"

### Structure d'une théorie du changement :

Si nous [*menons ces activités avec ces ressources*], alors [*ces extrants seront produits*], ce qui conduira à

[ces effets], à condition que [ces hypothèses soient vraies].

## Glossaire officiel - Termes clés GAR/RBM

Terme	Définition (Affaires mondiales Canada / OCDE-CAD)
<b>Bénéficiaire</b>	Groupe d'individus qui vivra le changement d'état au niveau ultime du modèle logique
<b>Intermédiaire</b>	Individu, groupe ou institution qui vivra un changement mais n'est pas le bénéficiaire final
<b>Attribution</b>	Mesure dans laquelle un lien raisonnable de cause à effet peut être établi entre un résultat et les activités mises en oeuvre
<b>Responsabilisation</b>	Obligation de démontrer que l'on assume ses responsabilités quant aux moyens utilisés et aux résultats obtenus
<b>Triangulation</b>	Utilisation de trois sources ou types d'information pour vérifier et justifier une évaluation
<b>IOV</b>	Indicateurs Objectivement Vérifiables - indicateurs dont la valeur peut être vérifiée par une tierce partie indépendante
<b>Cadre logique</b>	Représentation visuelle des éléments de la théorie du changement, sous forme de matrice reliant intrants, activités, extrants, effets et impact
<b>Évaluation à mi-parcours</b>	Évaluation conduite au milieu du cycle du projet pour mesurer les progrès, identifier les obstacles et ajuster les activités
<b>Capitalisation</b>	Processus de documentation et de partage des leçons apprises pour améliorer les pratiques futures

## Liens avec les ODD - Agenda 2030

Depuis 2015, les bailleurs internationaux exigent que les cadres logiques des projets soient alignés sur les **Objectifs de Développement Durable (ODD)** de l'Agenda 2030 de l'ONU. Pour une ONG intervenant en Côte d'Ivoire, les ODD les plus fréquemment ciblés sont :

- ODD 1 - Pas de pauvreté
- ODD 2 - Faim zéro
- ODD 3 - Bonne santé et bien-être
- ODD 4 - Éducation de qualité
- ODD 5 - Égalité entre les sexes
- ODD 6 - Eau propre et assainissement
- ODD 17 - Partenariats pour la réalisation des objectifs

## Références et sources

---

- PNUD - Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement (undp.org)
- Affaires mondiales Canada - Glossaire officiel de la GAR (international.gc.ca)
- UNODC - Manuel RBM/GAR Agenda 2030 (unodc.org)
- AQOCI - Guide GAR et approche genre et développement (aqoci.qc.ca)
- UEMOA - Guide GAR spécifique à l'espace CEDEAO/UEMOA (2021)