



conférence des ministres de la jeunesse et des sports des états et gouvernements  
ayant le français en partage

**SÉMINAIRE DE SENSIBILISATION  
SUR LA GESTION AXÉE SUR LES  
RÉSULTATS (GAR)**

**Hôtel Source du Nil, Bujumbura, du 04 au 08  
octobre 2010**

**SÉMINAIRE DE SENSIBILISATION SUR LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR) ORGANISÉ PAR LE MINISTÈRE DE LA JEUNESSE, DES SPORTS ET DE LA CULTURE DU BURUNDI EN COLLABORATION AVEC LA CONFEJES.**

-----

**Bujumbura, Hôtel Source du Nil, du 04 au 08 octobre 2010.**

**Rapport des activités de la première journée : le 04 octobre 2010.**

**Informations générales**

Le séminaire de sensibilisation sur la gestion axée sur les résultats (GAR) organisé par le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Culture en collaboration avec la CONFEJES se tient comme prévu à Bujumbura du 04 au 08 octobre 2010.

Il s'organise dans le cadre des activités de la CONFEJES issues de sa programmation quadriennale 2009-2012 en cours d'exécution dans différents Etats et Gouvernements membres de cette famille francophone mondiale.

La participation à ce séminaire intéresse les cadres des ministères de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs du Congo, de la R.D.Congo, du Rwanda et du Burundi, pays hôte (dont la liste est présentée en annexe).

Quant à l'administration et l'animation dudit séminaire, elles sont assurées par les Experts de la CONFEJES à savoir :

- Mesdames Jocelyne LAFORGE et Loraine GEOFFRION
- Messieurs Amadou Ousmane DIALLO et Bouramah ALI HAROUNA.

Il a été agréable de constater que toutes les personnes invitées étaient toutes présentes, avant le début des travaux de ce séminaire le lundi 04 octobre 2010 dans la matinée, à l'Hôtel Source du Nil, où toutes les informations concernant cette rencontre ont été fournies notamment en matière d'accueil et d'hébergement durant le séjour à Bujumbura.

**Cérémonies d'ouverture**

Les cérémonies d'ouverture ont débuté à 10 h 00' et ont été présidées par S.E. Monsieur le Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Culture et Président en exercice de la CONFEJES, Hon. Jean Jacques NYENIMIGABO, en compagnie de Madame Loraine GEOFFRION, Représentante de la CONFEJES à cet atelier et des Experts désignés pour la formation.

Lesdites cérémonies qui ont été largement couvertes par les médias de la capitale (Radio, télévision, presse écrite et reportage photos) ont vu la participation des hauts cadres du Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Culture ayant accompagné le Ministre dans cette activité de lancement des travaux.

A 10 h 10', le Correspondant National de la CONFEJES et Maître des cérémonies a pris la parole en premier lieu pour annoncer le programme et souhaiter la bienvenue aux invités et à tous les participants avant de passer la parole aux orateurs du jour.

La première allocution a été prononcée par Madame Loraine GEOFFRION, Représentante de la CONFEJES en tant que Conseillère Technique de cette organisation.

Elle a d'abord manifesté sa grande joie de se retrouver dans ce pays magnifique de par sa beauté, au peuple accueillant et d'hospitalité légendaire qu'elle a observé lors de sa récente visite en mars 2009, lors de la 32<sup>ème</sup> Session Ministérielle de la CONFEJES.

A travers ses mots introductifs, elle n'a pas manqué de formuler ses sincères remerciements à l'endroit du Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Culture du Burundi pour son appui considérable aux actions de la CONFEJES, en témoigne le souhait d'héberger cette formation sur la gestion axée sur les résultats, une marque de confiance en notre institution commune et un message fort à transmettre aux autres Etats membres de la CONFEJES.

En effet, cette formation sur la gestion axée aux résultats est l'une des réponses initiées par notre organisation à la décision prise par le Bureau de la CONFEJES en sa réunion tenue à Nouakchott en Mauritanie en février 2008, d'implanter la gestion axée sur les résultats comme mode de gestion interne.

La programmation des activités de 2009-2012 a été conçue suivant cette approche GAR.

En outre, la gestion axée sur les résultats est une approche participative adoptée pour améliorer l'exécution des politiques et des programmes et se distingue du fait qu'elle met l'accent sur les résultats que l'on veut atteindre et, tout au long de sa réalisation. C'est aussi un mode de gestion qui se concentre sur les processus afin de pouvoir mesurer avec certitude ce qui a été réellement réalisé ainsi que le niveau d'investissement qu'il aura fallu déployer pour y arriver.

De ce fait, la gestion axée sur les résultats constitue bel et bien un outil propice de la prise de décision.

Etant donné l'importance de ce changement, la CONFEJES a choisi d'inclure dans sa programmation 2009-2012 sous le volet dédié au renforcement des Ministères de la Jeunesse et des Sports, deux formations qui traitent de ce mode de gestion, d'abord la présente formation sur la GAR, qui sera suivie d'une autre portant sur les méthodes de suivi et d'évaluation d'une politique publique.

Madame Loraine a terminé son allocution en espérant que ces formations aideront les Ministères à améliorer leurs modes de gestion et favoriseront l'établissement des liens solides de collaboration entre les participants.

Le discours d'ouverture de ce séminaire a été prononcé par le Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Culture, Honorable Jean Jacques NYENIMIGABO, au nom du Gouvernement Burundais qu'il a représenté à ces cérémonies et au nom de la CONFEJES dont il assure actuellement la Présidence.

Il a d'abord exprimé ses salutations aux participants et ses vœux de chaleureuse bienvenue à Bujumbura, la Capitale du Burundi, en leur garantissant l'hospitalité et l'assistance du pays hôte.

Ensuite, il a formulé ses vifs remerciements au Secrétaire Général de la CONFEJES, Monsieur YOUSOUF FALL pour sa franche collaboration et son ingéniosité dans la coordination des activités de cet organisme réunissant la famille francophone de la planète.

Dans le vif du sujet, le Ministre Jean Jacques NYENIMIGABO a précisé que ce séminaire sur le GAR, s'avère plus que profitable par différents Gouvernements réunis au sein de la CONFEJES en général et ceux représentés dans cet atelier en particulier, afin que les résultats attendus guident à bon escient nos politiques en matière de la jeunesse, des sports et des loisirs ainsi que les plans d'actions s'y rapportant.

Avec le plaisir de constater que ce thème GAR cadre effectivement avec l'instauration au niveau du Gouvernement du Burundi, du système d'évaluation périodique de toutes ses activités, le Ministre NYENIMIGABO a terminé en exhortant à tout en chacun de retrouver un nouveau souffle impulsé par cette bonne philosophie pour conduire jusqu'à bon port son projet de développement de la jeunesse et des sports dès son arrivée au pays qui l'a délégué.

Les cérémonies d'ouverture se sont clôturées à 10h45' après une prise de photos de famille des participants autour du Ministre et des Invités dans les jardins de l'Hôtel Source du Nil, suivie d'une petite pause.

### **Déroulement des travaux de la première journée : lundi le 04/10/2010**

Arrivée dans la salle, Madame LORAINE GEOFFRION, Conseillère Technique à la CONFEJES a passé à l'organisation des activités du présent séminaire en ce qui concerne le réajustement du programme et du choix des rapporteurs journaliers.

Les participants se sont alors convenus de débiter les activités chaque jour à 8 h 30' pour terminer à 16 h 30'. Le déjeuner quant à lui sera pris à partir de 12 h 30' pour reprendre les activités à 14 h 30'.

Concernant le choix des rapporteurs journaliers, le Burundi a été choisi comme rapporteur du premier jour c'est-à-dire, lundi et du dernier jour, c'est-à-dire, vendredi. Le Rwanda : mardi, la RDC : mercredi et le Congo : jeudi.

En outre, Madame LORAINE a fait sa propre présentation et celle des Experts, ce qui a donné l'occasion aux participants de se présenter et de donner leurs attentes par rapport à ce séminaire.

La première journée a été donc consacrée à l'introduction sur la Gestion Axée sur les Résultats et à la présentation des cinq thèmes qui seront développés au cours de cet atelier et qui ont été présentés tour à tour par les Experts dont Madame Jocelyne LAFORCE et Monsieur Amadou Ousmane DIALLO.

Au niveau de l'introduction, Madame Jocelyne LAFORCE a fait savoir les objectifs de la GAR qui sont principalement de transmettre des connaissances pratiques et des outils de base en GAR, mais aussi de permettre aux participants la maîtrise des concepts clés et outils de la GAR en vue de leur application dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des programmes.

Ainsi, pour maîtriser la GAR, c'est la comprendre et la pratiquer, ont précisé les Experts.

Dans le même ordre d'idées, les Experts ont donné les thèmes contenus dans la présentation. Il s'agit de :

- Principes et concepts clés de la GAR : Thème 1
- Politiques publiques et des programmes : Thème 2
- Le suivi d'un projet : les indicateurs : Thème 3
- Les outils de la GAR :
  - le cadre logique
  - le tableau de suivi: Thème 4
- La gestion des risques : Thème 5

Abordant le premier thème, l'Expert Madame Jocelyne LAFORCE a d'abord revenu sur l'importance de la GAR au sein des Ministères de la Jeunesse, des Sports et de Loisirs en soulignant que la GAR est un outil pour enfin se donner les objectifs et les moyens pour savoir s'ils ont atteint les objectifs donnés et au-delà, au sein des bénéficiaires.

Madame l'Expert a donné enfin les grands principes de la GAR qui sont le partenariat, la transparence, la mesurabilité, la flexibilité, l'efficacité et la cohérence.

Quant aux concepts clés de la GAR, l'on a défini le concept « Résultat » qui est conçu comme un changement d'état, un changement que l'on peut observer, décrire et mesurer et dont on peut identifier la cause.

Après la pause déjeuner, l'Expert en GAR a continué d'expliquer les différentes notions d'intrant, d'activité, de produit, d'effet et d'impact qui forment enfin la chaîne des résultats.

Avant la fin de la journée, les participants ont passé à un exercice pratique qui consistait à pouvoir constituer une chaîne des résultats après observations des images distribuées dans les différents groupes de travail. Cet exercice a été le sujet d'interprétation de ces images par les Experts.

La journée s'est clôturée à 17 h 00' tout en interpellant aux participants que les activités de la journée suivante vont commencer à 8 h 30' comme convenu.

### **Travaux de la deuxième journée : mardi le 05 octobre 2010**

La journée a commencé avec la lecture du rapport précédent, et dans ce rapport, il y a eu des éléments qu'on a voulu qu'ils soient ajoutés parce qu'ils ont été l'objet d'un grand débat, et ce dans le but de renforcer la compréhension des sujets traités.

Le premier thème de cette journée était ***la GAR appliquée aux politiques et aux programmes jeunesse et sport.***

Les résultats attendus par rapport à ce thème étaient :

- L'Elaboration générale du GAR
- La GAR par rapport à la thématique sport, jeunesse et loisirs
- L'Identification des insuffisances par rapport aux exigences de la GAR
- La réponse que la GAR peut nous apporter pour améliorer les activités de jeunesse et des sports.

Après cette présentation des résultats attendus, ce que l'on a retenu comme difficultés est qu'il y a un problème de diagnostic qui se fait toujours remarqué chez différents intervenants dans la gestion des activités et programmes de la jeunesse et des sports.

La deuxième difficulté est que la notion de résultat n'est pas bien définie, ou pour la plupart on le comprend vaguement.

La troisième difficulté dans l'interprétation des concepts était la différence entre indicateurs et activités qui n'est pas toujours nette. Au fur et à mesure qu'on avance dans les exercices se rapportant à ces concepts, on comprendra mieux, ont-ils expliqué les Experts.

La deuxième partie des activités de la journée a été poursuivie dans l'après-midi.

L'exercice consistait à mettre en pratique les concepts étudiés pendant le cours en pratique sous forme de groupe de travail. Quatre groupes de 3 personnes chacun étaient formés sous les thématiques différentes :

- Groupe 1 : Jeunesse
- Groupe 4 : Jeunesse
- Groupe 3 : Sports
- Groupe 2 : Sports

Des questions pertinentes en rapport avec les séances précédentes de la journée ont été mises en exergue :

1° Est-ce réaliste d'annoncer des choses tout en sachant qu'ils ne seront pas atteints ?

*Ex : nombre de femmes égales aux hommes au sein de la CONFEJES : Equilibre genre.*

**Réponse** : Des fois c'est mieux de se donner un objectif plutôt que de dire des choses abstraites : comme par exemple augmentation des femmes à la CONFEJES.

2° La part de la population sur la gestion axée sur les résultats ; la réponse a été claire. On a expliqué, qu'on fait une identification des besoins à partir des réalités sur terrain.

3° Parmi les éléments du GAR, notamment la transparence, on s'est posée la question sur la crédibilité qu'on peut donner à la transparence face à certaines décisions politiques ? Ici, on a vu que ce n'est pas évident qu'il y ait transparence totale en matière de décision politique. Cependant une conclusion formulée a souligné que certains efforts significatifs dans la prise des décisions politiques dans certains pays s'observent.

Les travaux de la journée ont été poursuivis par les exercices en groupes axés sur l'analyse de la chaîne des résultats.

### **Travaux de la troisième journée : mercredi le 06 octobre 2010.**

A l'introduction, la journée de mercredi 06 octobre 2010 a débuté par un exercice d'ensemble qui a consisté à identifier les énoncés proposés et à les classer selon leur formulation comme « *activité ou résultat* ».

Cet exercice a permis aux participants d'avoir une compréhension claire sur les concepts : activité et résultat dans le cadre de la GAR.

A l'issue de ce moment introductif, les participants ont suivi la lecture du rapport de la journée de mardi le 05 octobre 2010 qui a fait aussitôt l'objet d'amendements et a été adopté après harmonisation du texte.

Le deuxième moment de la journée était celui de la présentation par les quatre groupes constitués des résultats de leurs travaux qui ont consisté à construire à partir des résultats stratégiques de la CONFEJES, la chaîne des résultats commençant par l'effet, les produits et les activités.

L'assemblée a ainsi suivi tour à tour la présentation du premier, deuxième et troisième groupe, tandis que le quatrième a présenté ses résultats après la pause –café observée de 10h30' à 10 h 45'.

A la reprise, le groupe quatre a présenté son travail. Ainsi, après échanges, les travaux des quatre groupes ont été harmonisés et adoptés à la lumière des observations formulées.

De 12h30' à 14h30', c'était la grande pause.

La deuxième partie de la journée a été consacrée au concept d'indicateur qui a été présenté en trois parties à savoir :

- La définition du mot indicateur,
- Les types d'indicateurs,
- Les critères de sélection des indicateurs.

A l'issue des enseignements reçus sur le concept indicateur, un travail de groupes a été donné aux participants qui avait pour but :

- Identifier dans les sujets traités antérieurement un effet et un produit
- Dégager de l'effet et du produit deux indicateurs quantitatifs et deux indicateurs qualitatifs selon le cas.

Au bout du temps fixé, les groupes sont revenus en plénière pour la restitution.

Le premier groupe a présenté son travail qui, après des observations, a été adopté.

La présentation des travaux des trois autres groupes a été renvoyée à la journée de jeudi 07 octobre 2010.

### **Travaux de la quatrième journée : jeudi le 07 octobre 2010**

La journée du 07 octobre a connu 6 grands moments à savoir :

- la présentation du rapport de la journée du 06 octobre 2010
- la correction de l'exercice d'appropriation des concepts « Résultat et Indicateurs »
- la poursuite de la restitution des travaux de groupe de la journée du 06 octobre 2010 avec les groupes 3, 2 et 1
- la présentation du thème 4 : « Les outils de la GAR
- la présentation du thème 5 intitulé « La gestion des risques
- les travaux en atelier et amorce de restitution par le groupe 3

Ces grands moments de la journée ont été reliés par des pause-café et pause-repas

Après vérification de présence par Mme Jocelyne Laforce, Facilitatrice, la quatrième journée a commencé effectivement par la lecture du rapport de la journée de 06 octobre 2010 par les participants en provenance de la République Démocratique du Congo, suivi par l'adoption immédiate de ce rapport.

Les Facilitateurs de la CONFEJES ont par la suite, proposé aux participants un exercice destiné à vérifier le niveau de la maîtrise des concepts « **Résultat et Indicateurs objectivement vérifiables** ». La correction de cet exercice qui intervient dans une démarche participative a conduit les participants à s'approprier les concepts de résultat et d'indicateurs objectivement vérifiables. Aussi, ils ont été conduits à reformuler le dernier énoncé « *nombre et profil des participants aux sessions de formation* » en « *nombre de participants aux sessions de formation* » et « *profil des participants aux sessions de formation* » qui semblent plus précis et mesurables. On retiendra ici qu'un indicateur ne doit mesurer qu'une seule chose.

Le troisième moment de la journée a été consacré à la poursuite de la restitution des travaux de groupe de la journée du 06 octobre 2010 avec les groupes 3, 2 et 1. Ces travaux en équipe consistaient à prendre un « Effet » et un « Résultat » d'un programme ou d'une politique nationale puis d'en relever les « indicateurs objectivement vérifiables ». Les supports de ces travaux seront disponibles sous peu. Les organisateurs les mettront à la disposition des participants dès que possible.

Une pause-café d'une trentaine de minutes a précédé la présentation du thème 4 intitulé « Les outils de la GAR : le Cadre logique axé sur les résultats et le tableau de suivi. Les facilitateurs ont, entre autres, relevé ici qu'il existe plusieurs modèles de cadre logique. Celui retenu par la CONFEJES est un tableau à 4 colonnes et 4 lignes. Il résume un programme ou une politique nationale en tenant compte de la logique verticale (chaîne de résultats) et de la logique horizontale (indicateurs, sources de vérification et hypothèses et risques).

Après la présentation du quatrième thème, les Facilitateurs ont enchaîné avec le cinquième et dernier thème intitulé « La gestion des risques ». Même si ce thème sera développé dans un prochain séminaire, les facilitateurs ont pris suffisamment du temps pour édifier les participants sur la nécessité de tenir compte des risques dans l'élaboration des programmes et des politiques nationales. Pour l'essentiel, le processus de gestion des risques intègre à la fois :

- l'identification des hypothèses ou conditions nécessaires à l'atteinte des résultats
- l'évaluation du niveau de risque pour chaque hypothèse ou condition
- l'élaboration d'une stratégie de gestion des risques
- le suivi des risques.

Après la pause-repas, les participants se sont éclatés en équipe pour un exercice d'application portant sur la gestion des risques. Cet exercice a consisté à rechercher, pour le passage d'un produit de programme à un effet, une hypothèse (ou condition), son niveau de risque et les stratégies à développer. Le groupe 3 a amorcé la restitution de cet exercice et les autres groupes rendront le résultat de leurs travaux le vendredi 08 octobre 2010.

### **Travaux de la cinquième journée : vendredi le 08 octobre 2010.**

Pour cette journée de clôture de l'atelier, les travaux du vendredi 08 octobre 2010 a commencé à 8h30' par les séances en groupes pour ceux qui n'avaient pas eu le temps matériel de présenter leurs observations lors de la précédente journée.

Ensuite, le résumé sur les concepts clés a été effectué par tous les participants comme étant une forme de récapitulation des activités de toute la durée de la formation.

Toujours dans cette logique de récapitulation des notions de base et concepts développés au cours de cet atelier, un test de connaissances a été administré.

Comme d'habitude, la pause-café a été observée à la même heure de 10h30' à 11h00' avant de revenir dans la salle pour l'évaluation écrite des facilitateurs par les participants suivant le questionnaire préparé à cette fin.

Cette journée a été consacrée aussi pour peaufiner par écrit les détails des coordonnées de tous les participants et facilitateurs afin de pouvoir répercuter à tout le monde les informations issues de ce séminaire et continuer à échanger sur le thème d'importance capitale qu'est la GAR.

Enfin, la cérémonie de clôture a débuté à 12 heures précises par un mot de remerciement du représentant des participants à l'endroit des facilitateurs suivi par la remise des attestations de participation.

Le dernier mot de clôture a été prononcé par Madame Loraine GEOFFRION, experte et Conseillère Technique de la CONFEJES, qui s'est dite très satisfaite du déroulement des travaux au cours de la semaine et de l'implication de tous les participants. Elle a souhaité que les acquis de cet atelier soient répercutés au retour dans nos pays respectifs.

Elle a traduit la volonté de plaider auprès de la CONFEJES que la session suivante soit organisée si tôt dans ce même pays et en faveur de ces mêmes représentants des pays d'Afrique des Grands Lacs qui viennent de prendre part à cette formation et a souhaité bon retour à tout le monde.

Comme lors de l'ouverture, la prise de photos a bouclé la rencontre à 12h30.