

LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

GUIDE DE FORMATION ET D'EXERCICES

**Espace Associatif
26-27 Décembre 2007
Rabat**

Par

Saïd Laaziz

TABLE DES MATIÈRES

1. Contexte de l'approche de Gestion axée sur les résultats (GAR)	3
2. Principes de la gestion axée sur les résultats	4
3. La notion de résultat	5
4. Qualités d'un bon résultat	5
5. Des énoncés de résultat en tenant compte de changements souhaités.....	6
6. La chaîne des résultats.....	7
7. Pour une meilleure analyse de la causalité dans le cadre de rendement	8
8. Un apprentissage itératif de gestion de projet.....	9
9. Hypothèses et facteurs de risque.....	10
10. Les indicateurs de rendement	11
11. Critères de sélection des indicateurs de rendement.....	12
12. Les éléments constitutants de la GAR	12
13. Les cibles de rendement du projet.....	13
14. Du cadre de rendement au cadre logique	14
15. Le cadre de mesure du rendement	16
17. Le suivi et l'évaluation de projet	17
18. QUIZ POUR TESTER VOS CONNAISSANCES.....	18
PRÉSENTATION SOMMAIRE DE LA DÉMARCHE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS.....	20

CONNAISSANCE DE L'APPROCHE

1. Contexte de l'approche de Gestion axée sur les résultats (GAR)

- Pression internationale du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) pour réinventer les politiques gouvernementales, conséquemment l'aide au développement international : mouvements dans les pays scandinaves (1980), en Australie (1984), aux États-Unis (1990), au Canada (1994)¹.
- Nécessité d'identifier de manière plus rigoureuse des objectifs à rencontrer, des résultats à atteindre et d'améliorer la performance de l'Aide publique au développement, suite aux recommandations du Vérificateur général du Canada (1993).
- Pouvoir rendre des comptes au public et aux décideurs de la portée réelle des actions entreprises en matière d'aide au développement et de la durabilité des retombées de l'aide.
- Nécessité de démontrer l'utilité des programmes d'aide et d'accroître la transparence dans un contexte de contraintes budgétaires (faire plus avec moins).
- Prise de conscience que la réalisation d'activités n'est pas nécessairement synonyme de changement et d'amélioration pour les populations ou groupes cibles des pays aidés. *L'évaluation des projets doit se faire désormais sur la base de résultats et non sur celle des réalisations.*
- Élaboration des Objectifs du Millénaire (2000), Conférence de Monterrey (2002), Table ronde internationale sur la GAR à Marrakech (2004) et Forum sur l'efficacité de l'aide à Paris (2005) réunissant la communauté internationale des donateurs bilatéraux et multilatéraux, des gouvernements des pays aidés, sont autant d'évènements qui ont raffermi les principes et actions autour de la Gestion axée sur les résultats.

¹ ACIDI, *Pourquoi une gestion axée sur les résultats ?* (2000).

3. La notion de résultat

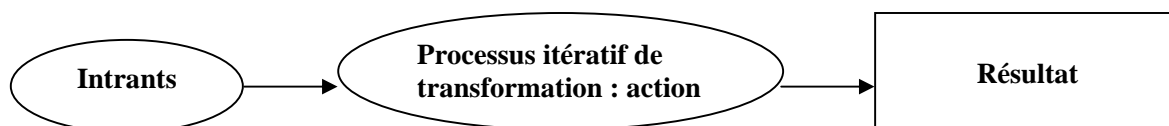
Un changement descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet.

« Ce que produit une activité consciente dirigée vers une fin souhaitée »

Deux éléments clés à retenir dans le terme de résultat :

3.1 La notion de changement : Tout projet ou programme de développement doit conduire à une transformation visible chez un groupe donné, ou une population cible, dans le pays d'intervention. L'efficacité à changer une situation donnée relève en grande partie d'une bonne connaissance des problèmes existants, des personnes ciblées par le changement, des moyens et des ressources nécessaires pour modifier cette situation. L'établissement d'une base zéro est une nécessité.

3.2 La notion de causalité : Il doit exister une relation de cause à effet entre le résultat que l'on souhaite atteindre et les actions qui sont menées pour y arriver. La mise en place d'actions déterminées, avec la présence de moyens et ressources (humaines, matérielles et financières) spécifiques, doit conduire à un résultat précis.



4. Qualités d'un bon résultat

4.1 Spécifique : Il doit préciser l'objet du changement souhaité, le groupe cible touché dans la région d'intervention et l'espace temps.

4.2 Mesurable : Il doit pouvoir situer les progrès accomplis à l'aide d'indicateurs utiles et fiables.

4.3 Atteignable : Il doit pouvoir être atteint de façon réaliste et dans un temps donné (la durée du projet), en respect des capacités internes des partenaires appuyés.

4.4 Pertinent : Il doit répondre au besoin identifié, agir sur la ou les contraintes identifiées par le groupe cible³.

³ ACIDI, *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : guide d'introduction aux concepts et principes*, 1999

5. Des énoncés de résultat en tenant compte de changements souhaités

5.1 Un résultat de type développemental témoigne de changements humains, de modification de comportements ou d'amélioration des conditions de vie.

Ex. : Les femmes de la communauté de Anfgou ont un meilleur accès à l'eau potable et ont amélioré leur état de santé et celui de leurs enfants.

Les populations de la zone de Ktama au Rif ont augmenté leur revenu par l'amélioration de leurs productions agricoles.

Les femmes marocaines ont réussi à faire modifier les lois régissant la polygamie

5.2 On peut aussi inscrire des résultats de type opérationnel : ces réalisations sont le produit de la gestion des actions à des moments précis de l'avancement du projet mais n'induisent pas nécessairement des changements développementaux, ni des modifications organisationnelles ou culturelles.

Trois nouveaux forages ont été construits au village de Tandrara.

De nouvelles pratiques agricoles ont été introduites auprès des producteurs.

200 femmes formées en connaissance et application des lois du nouveau code de la famille.

À partir des exemples suivants, indiquer si c'est un résultat développemental (D) ou opérationnel (O)

La construction de 25 nouvelles écoles dans les régions rurales du Plateau central _____

Les partenaires appuyés ont amélioré leur qualité de gestion administrative et financière et sont plus autonomes _____

Les familles de la zone de Anfgou ont un meilleur accès aux services de base (santé et éducation) et exercent un plus grand contrôle sur la qualité de ces services _____

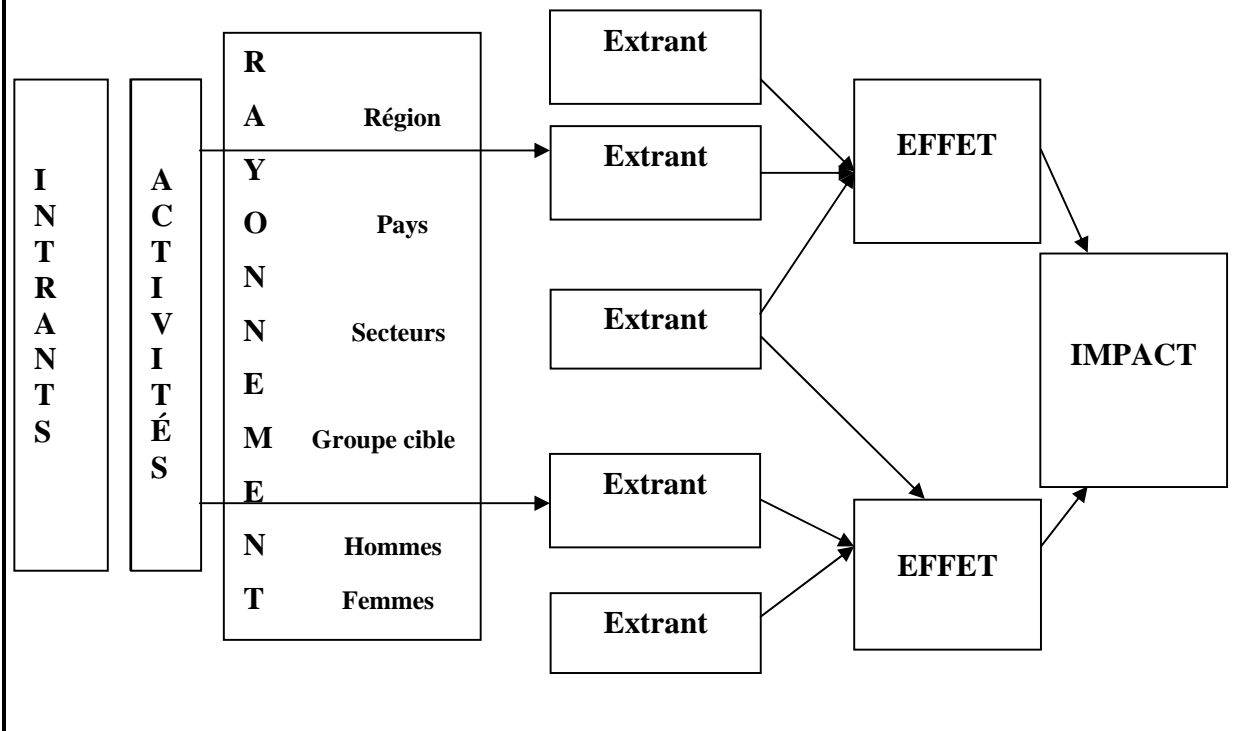
Les agriculteurs ont accru leur revenu par la vente de leurs produits agricoles _____

Trois programmes de formation sur le suivi-évaluation participatif mis en place afin de renforcer les capacités des communautés _____

Le Centre de défense des droits de FES a diversifié son bassin de donateurs et augmenté ses budgets d'aide et d'intervention auprès des plus démunis _____

L'introduction de nouvelles essences forestières pour améliorer la protection de l'environnement _____.

7. Pour une meilleure analyse de la causalité dans le cadre de rendement



Exemple : Groupes cibles (rayonnement) : Les familles de la zone de Anfgou, particulièrement les mères et les femmes enceintes.

EXTRANT : Des personnes ressources du milieu sont formées et offrent des services de proximité en matière de santé préventive aux familles concernées, notamment aux mères et femmes enceintes.

EFFET : Les familles touchées par les services de proximité adoptent de nouvelles pratiques en matière de santé préventive.

IMPACT : Les familles de la région de Anfgou ont un meilleur état de santé et ont diminué le taux de morbidité chez les enfants en bas âge.

9. Hypothèses et facteurs de risque

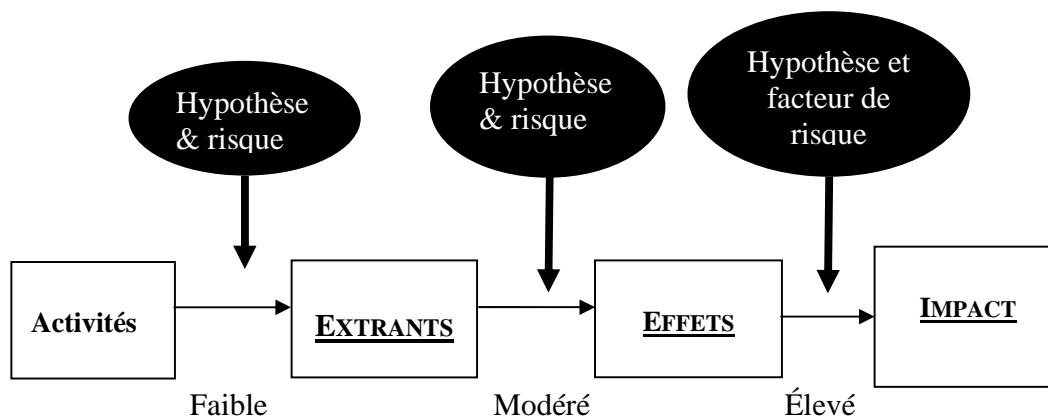
Il faut se rappeler que l'environnement dans lequel évolue un projet change constamment et peut être instable, que des facteurs externes peuvent influencer sur l'atteinte des résultats. Lors de la conception des projets, il faut donc déterminer les conditions nécessaires (hypothèses) pour que se réalise comme prévue la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats. Ces hypothèses incluent des conditions internes et externes au projet :

Externe = volonté politique, stabilité socio-politique, collaboration avec d'autres instances, conditions climatiques, etc..

Interne = capacité des groupes cibles à maîtriser les nouvelles connaissances, ouverture aux changements apportés, disponibilité des femmes pour les formations, alphabétisme, etc..

La connaissance des conditions nécessaires au succès d'un projet est indispensable et permet de développer des stratégies afin de réduire le niveau de risque et d'échec.

En règle générale, les hypothèses qui sous-tendent l'atteinte des extrants présentent un niveau de risque faible en raison du niveau élevé de contrôle des facteurs internes et externes déterminant l'atteinte des résultats. Toutefois, plus on augmente dans la chaîne de résultat (des extrants, aux effets et à l'impact), plus le niveau de risque s'élève car plusieurs variables peuvent interférer au cours du projet, affectant l'atteinte des résultats.



Suite aux exemples de la rubrique 7, situer une ou des hypothèses favorisant le succès de l'extrant, de l'effet et de l'impact souhaités :

10. Les indicateurs de rendement

Les indicateurs de rendement sont des mesures qualitatives ou quantitatives pour mesurer le progrès réalisé vers l'atteinte des résultats souhaités, tant au niveau de l'extrant, de l'effet que de l'impact. Pour chaque indicateur, il est important d'avoir une description détaillée des conditions prévues ou des situations à observer et de déterminer des points de repère afin de comparer les résultats obtenus. L'établissement de données de départ (base zéro) fournit l'information pertinente sur la situation avant le démarrage du projet/programme, information essentielle pour mesurer le changement. Toute donnée doit être désagrégée selon le sexe, selon la situation socio-économique et l'âge (en respect des besoins de l'analyse).

Les indicateurs quantitatifs s'expriment à travers le nombre, la fréquence, le pourcentage, le ratio, les écarts, etc...

Les indicateurs qualitatifs s'expriment à partir d'un jugement, d'opinions ou d'une perception en décrivant la qualité, la portée, le niveau de satisfaction, les retombées sur d'autres personnes, la pertinence et l'adéquation des actions en vue du changement, etc..

Dans les exemples suivants, indiquer s'il s'agit d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs :

Nombre de personnes engagées dans des actions de solidarité dans leur milieu _____

Qualité des changements apportés dans l'alimentation des nouveaux nés _____

Pourcentage de femmes ayant adhéré au mouvement coopératif _____

Taux d'accessibilité des jeunes filles à l'éducation de base _____

État d'application des connaissances apprises suite aux formations _____

Qualité de la circulation des informations _____

Présence positive des femmes au sein des instances décisionnelles _____

Taux d'accroissement des rendements des productions agricoles _____

Retombées des actions de sensibilisation autour du développement solidaire _____

Nbre de personnes atteintes du VIH-SIDA connaissant une meilleure réinsertion sociale _____

Pourcentage du budget familial consacré aux besoins de base (alimentation, santé..) _____

Niveau de satisfaction des personnes formées _____

Nombre de personnes alphabétisées ayant intégré le marché du travail _____

11. Critères de sélection des indicateurs de rendement

Les principaux critères à retenir sont :

Validité : L'indicateur mesure-t-il vraiment le résultat souhaité ?

Fiabilité : L'indicateur est-il une mesure constante, uniforme et cohérente dans le temps ?

Utilité : L'indicateur aide-t-il à la prise de décision et à l'apprentissage ?

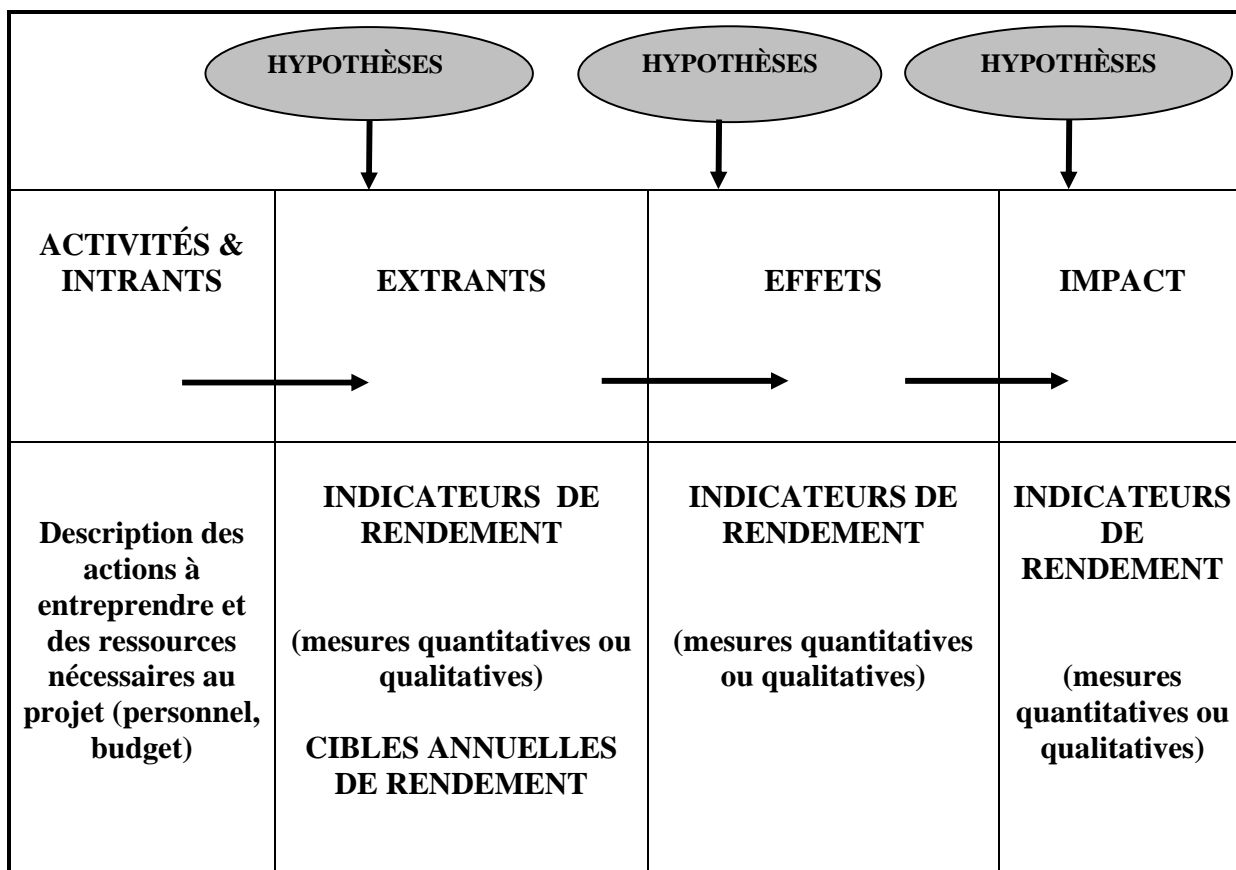
Simplicité et accessibilité : Sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?

Sensibilité : Lorsqu'un changement survient, l'indicateur sera -t-il sensible à ces changements ?

Viabilité financière : Le projet a-t-il les moyens de recueillir et de traiter l'information ?

La meilleure démarche pour établir les bons indicateurs est de dresser une liste exhaustive de ceux-ci et de choisir ceux qui sont les plus pertinents et sensibles quant aux résultats attendus, ceux qui sont suffisamment précis pour assurer la fiabilité de la mesure.

12. Les éléments constitutants de la GAR



13. Les cibles de rendement du projet

Pour chaque indicateur de résultat attendu, des cibles de rendement annuelles peuvent être arrêtées pour aider les équipes de projet et les partenaires à mieux planifier les actions à mener, à identifier les ressources tant humaines, que techniques et financières à consacrer pour l'atteinte des résultats escomptés.

Ces cibles de rendement qualifient dans le temps les résultats opérationnels et développementaux. Ils constituent des indicateurs pour cheminer progressivement vers les extrants et les effets du projet. Ils servent de base à la rédaction des rapports trimestriels, semestriels ou annuels. En respect avec la démarche de la GAR, et à la demande des donateurs (bailleurs de fonds), les rapports doivent être centrés sur l'atteinte des résultats et non sur la description stricte des actions menées. Ces dernières permettent toutefois d'expliquer le cheminement qui a conduit à l'atteinte des résultats.

La non atteinte des cibles de rendement et des résultats amène les équipes de projet et les partenaires locaux à s'interroger sur les raisons de cette situation. Plusieurs éléments peuvent concourir à cette non atteinte :

- Une stratégie d'intervention mal définie, faiblement concertée ou cohérente ;
- Des conditions critiques non considérées ou omises ;
- Des actions non appropriées pour l'atteinte du résultat ;
- Des ressources humaines en trop faible effectif ou manquant de compétence ;
- Des ressources financières trop faibles, mal gérées ou mal orientées ;
- Des techniques inappropriées pour la conduite des actions ;
- Une participation faible et non conséquente des groupes cibles, etc..

Les rapports doivent traduire fidèlement le cheminement des partenaires vers l'atteinte des résultats en soulignant l'apport d'actions significatives ou de stratégies porteuses de bons résultats.

LES ACTIONS NE SONT QUE DES MOYENS POUR ATTEINDRE LE RÉSULTAT ET NON UNE FINALITÉ EN MATIÈRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS.

14. Du cadre de rendement au cadre logique

Le cadre de rendement est un des premiers outils pour aider à conceptualiser un projet avec des partenaires. Ce cadre permet de visualiser facilement le cheminement logique dans la progression vers l'atteinte des résultats : long terme (impact), moyen terme (effets), court terme (extrants). Il permet d'identifier les grands axes d'activités à préconiser pour appuyer l'atteinte des résultats.

LE CADRE DE RENDEMENT (exemple)

ACTIVITÉS	EXTRANT	EFFET	IMPACT
Mise en place de programmes de formation Appui organisationnel au centre de santé Formation du personnel d'intervention	Les élus municipaux et la population de la commune de Anfgou ont été sensibilisés à l'importance d'agir sur la santé materno-infantile et ont contribué financièrement à la mise en place de services sanitaires.	Les populations de la commune de Anfgou, notamment les femmes et les enfants, ont un meilleur accès à des services de proximité en matière de santé materno-infantile.	Les populations de la commune de Anfgou, notamment les femmes et les enfants, auront amélioré leur état de santé général

Le **cadre logique** est un outil technique qui permet de résumer toutes les données pertinentes relatives au projet de développement. Il comprend les rubriques suivantes : objectif et but, résultats à long, moyen et court terme, les indicateurs de mesure du résultat attendu (objectivement vérifiables), les hypothèses (conditions critiques) et les facteurs de risque attachés à l'atteinte du résultat. Il est donc la traduction sur tableau simplifié de la démarche de rendement d'un projet planifié autour de la gestion axée sur les résultats.

Sommaire	Résultats	Indicateurs de rendement	Hypothèses Facteurs de risque
Objectif ou finalité	Impact	Quantitatif et qualitatif	Conditions propices Risque élevé, moyen ou faible
But	Effet	Quantitatif et qualitatif	Conditions propices Risque élevé, moyen ou faible
Composantes	Extrant	Quantitatif et qualitatif	Conditions propices Risque élevé, moyen ou faible

LE CADRE LOGIQUE : UNE ANALYSE DE RENDEMENT (à titre indicatif)

CADRE LOGIQUE D'UN PROGRAMME OU PROJET			
Sommaire	Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Hypothèses/Facteurs de risque
<p>OBJECTIF DU PROJET À partir du cadre de programmation d'une organisation, en appui à des politiques sectorielles des partenaires ou du pays bénéficiaire) Ex. : Améliorer les conditions de vie sanitaire des populations de la commune de Anfgou</p>	<p>IMPACT Les populations de la commune de Anfgou, notamment les femmes et les enfants, auront amélioré leur état de santé général</p>	<p>Taux de diminution des cas de maladies</p> <p>Portée des investissements en matière d'infrastructures sanitaires</p> <p>Continuité/pérennité des services sanitaires</p>	<p>Description des conditions extérieures nécessaires pour que se réalise l'impact :</p> <p>Ex. La conjoncture politique favorable</p> <p>La collaboration des services étatiques</p>
<p>BUT DU PROJET : Contribuer à l'augmentation des services de proximité en matière de santé materno-infantile.</p>	<p>EFFET Les populations de la commune de Anfgou, notamment les femmes et les enfants, ont un meilleur accès à des services de proximité en matière de santé materno-infantile.</p>	<p>Nb de nouvelles infrastructures sanitaires et de nouveaux services implantés</p> <p>Taux d'utilisation des nouveaux services</p> <p>Niveau de satisfaction des populations face aux nouveaux services offerts</p>	<p>La capacité de gestion et de maintenance des nouvelles infrastructures et services (risque modéré)</p> <p>La compétence des agents-es affectés-es aux nouveaux services sanitaires (risque modéré).</p>
<p>COMPOSANTES : Intrants humains Intrants matériels et financiers : Budget :</p>	<p>EXTRANT : Les élus municipaux et la population de la commune de Anfgou ont été sensibilisés à l'importance d'agir sur la santé materno-infantile et ont contribué financièrement à la mise en place de services sanitaires.</p>	<p>Nb de sessions d'informations et de formations offertes par les agents-es</p> <p>Degré de mobilisation des populations, particulièrement des femmes</p> <p>% du budget de la commune en appui à l'implantation d'infrastructures et de services sanitaires</p>	<p>La compétence des agents sanitaires (risque modéré)</p> <p>La capacité de mobilisation de ressources financières de la commune (risque élevé)</p> <p>La disponibilité des femmes (risque faible).</p>

Certains cadres logiques incluent les moyens de vérification mais les initiateurs de la démarche ont conçu un autre outil appelé : **cadre de mesure du rendement**

15. Le cadre de mesure du rendement

Le cadre de mesure du rendement est un outil de la GAR qui sert à planifier de façon systématique la collecte des données sur le niveau d'atteinte des résultats et à outiller les gestionnaires de projet dans le suivi-évaluation des actions et la production des rapports. Cet outil doit préciser qui fait quoi, comment et quand. Les éléments clés du cadre de mesure du rendement sont les suivants :

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable
IMPACT	Taux de diminution des cas de morbidité	Agents du ministère de la Santé	Cahier de bord des agents	Semestriel	Directeur du Ministère Coordonnateur projet
EFFETS	Nb de nouvelles pratiques adoptées par les familles Retombées des pratiques adoptées	Personnel du centre de santé Les familles de Anfgou	Cahier de régie interne	Mensuelle	Directeur départemental de la santé Coordonnateur projet
			Compte rendu des rencontres de suivi	Trimestrielle	
			Enquêtes auprès de familles	Semestrielle	Coordonnateur projet
EXTRANTS	Nb de nouvelles ressources formées Qualité des programmes de formation et d'encadrement aux familles	Personnel du centre de santé Représentants/es du milieu Les personnes ressources et les familles ciblées	Cahier de régie interne, PV de rencontres	Mensuelle Mensuelle	Directeur départemental de la santé Coordonnateur Coordonnateur
			Rapport du formateur Enquêtes auprès de familles	Suite aux formations Enquêtes auprès de personnes formées	

Sources des données : Relèvent de la provenance des données, les sources sont les personnes ou les organisations d'où proviennent les données pour chaque indicateur. La source doit rester la même pour assurer la fiabilité des données.

Méthodes de collecte : Concernent les moyens et instruments de la collecte d'informations comme les techniques d'échantillonnage, les sondages, les rapports de formateurs, des procès verbaux, des ateliers de travail, les exercices d'auto-évaluation, etc..

La fréquence: Précise le moment de la collecte des informations, soit à chaque trimestre, deux fois l'an, annuellement ou à la fin du projet/programme.

Responsable : Identifie le responsable de la collecte et de l'analyse des données, de la présentation des informations aux différents partenaires. Ce responsable doit être différent du ou des responsables de la provenance des données.

17. Le suivi et l'évaluation de projet

La culture du rendement (atteinte de résultats) s'accompagne d'un processus de suivi évaluation effectué sur une base régulière (mensuelle, semestrielle ou annuelle) et cohérente. Divers rapports (étape, annuel, mi-parcours, final) alimentent ce processus par une analyse de l'atteinte des résultats en tenant compte des indicateurs, des cibles déterminées, des hypothèses émises et de leurs facteurs de risque. Ce processus permet de questionner les stratégies mises en place, les activités réalisées, d'analyser la progression vers l'atteinte de résultats et d'affecter équitablement les ressources. Il permet d'orienter les actions et décisions en fonction des constatations qui sont émises par tous les intervenants, des recommandations et enseignements (leçons tirées) qui émanent des expériences d'appui menées et du niveau de satisfaction des partenaires concernés.

Suite aux exercices de suivi-évaluation, il est possible de reprofiler certains axes d'intervention, d'élargir ou restreindre les clientèles cibles, de redimensionner les résultats attendus, d'améliorer l'efficacité (coût – résultats), de suspendre ou d'abandonner des volets d'intervention, en autant que les justificatifs appropriés soient émis et validés.

Plusieurs types d'évaluation existent :

- **Thématique** : sur un sujet donné : ex. le micro-crédit, l'implication des femmes, les droits humains, la bonne gouvernance..;
- **Programme/projet** : sur la totalité des composantes et des acteurs en présence (évaluation annuelle, à mi-parcours, finale), en interagissant avec les groupes cibles (participative), dépendamment des objectifs poursuivis (évaluation interne ou externe) ;
- **Institutionnelle** : sur l'organisation interne du programme ou projet, la qualité des ressources humaines et des objectifs de développement institutionnelle améliorant la capacité interne ;
- **Audit** : sur la gestion comptable et financière, l'utilisation rationnelle des sommes allouées ;
- **Impact** : sur les changements induits par le programme ou projet après quelques années suite à la fin du projet.

18. QUIZ POUR TESTER VOS CONNAISSANCES

VRAI OU FAUX :

- A) Une hypothèse en Gestion axée sur les résultats signifie la présence de conditions nécessaires pour que se réalise la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats _____
- B) Un résultat est la faculté d'accomplir quelque chose dans l'immédiat _____
- C) La gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche qui est née au Canada et s'est ensuite répandue au sein des intervenants de l'aide internationale _____
- D) Selon les principes de la GAR, l'évaluation des projets doit se faire sur la base des réalisations _____
- E) La chaîne des résultats est le processus qui relie les actions aux objectifs du projet _____
- F) Le niveau de satisfaction des femmes est un indicateur qualitatif _____
- G) La base zéro d'un projet signifie que ce dernier a atteint aucun résultat positif _____
- H) Le cadre de mesure du rendement sert à situer les résultats d'un projet dans le temps _____
- I) Un bon résultat doit être spécifique, mesurable, atteignable et pertinent _____
- J) Un extrant est la conséquence directe des activités menées en tant que retombée immédiate et à court terme sur le plan du développement humain _____
- K) Le rayonnement d'un projet sert à préciser les régions, les groupes ou institutions qui seront concernés directement par les résultats d'un projet _____
- L) L'identification des hypothèses et de leurs facteurs de risque permet d'élaborer des mesures d'atténuation et d'orienter la stratégie d'intervention vers la diminution de ces risques _____
- M) La mesure des résultats ne nécessite pas d'avoir des outils préalables de comparaison.
- N) Une fois que le cadre de rendement et le cadre logique ont été établis en début de projet, il n'est plus possible de les modifier.
- O) Un seul indicateur est nécessaire pour assurer une bonne mesure de l'atteinte d'un résultat.
- P) Réalisations et résultats sont synonymes dans l'approche Gestion par résultats.

ANNEXE 1

RÉSUMÉ DE LA DÉMARCHE

DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

PRÉSENTATION SOMMAIRE DE LA DÉMARCHE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Un **programme ou projet de développement** est un ensemble d'actions et d'interactions menées par des organisations, une collectivité ou des groupes d'individus animés par un **but de changement, d'amélioration de conditions de vie**, comme par exemple : une volonté d'avoir de meilleurs revenus, de réduire le taux de mortalité chez les enfants, de scolariser les enfants démunis, etc... Au point de départ des actions humaines existent toujours une ou des situations à modifier, à améliorer. L'efficacité à changer une situation relève en grande partie d'une bonne connaissance des problèmes existants, des personnes concernées, des moyens et des ressources nécessaires pour modifier cette situation.

Le faible niveau de revenus peut être dû à la pauvreté des sols ou la faible diversité des cultures, le taux élevé de mortalité des enfants peut être lié à la non accessibilité de services de santé.. Cette connaissance des problèmes est indispensable pour bien cibler les résultats à atteindre, déterminer les moyens et les ressources appropriés pour agir. Bref, **quel est le problème ou la situation à améliorer, qui est concerné, à quoi est due cette situation défavorable (causes), quelle est l'amélioration souhaitée (solutions) et de quoi aurons-nous besoin pour changer cette situation (moyens et ressources).**

La démarche de gestion axée sur les résultats s'articule autour de l'analyse des **changements réels** prévus et atteints lors des étapes d'un développement. Ces changements doivent être **visibles, mesurables** et décrire les situations ou ressources qui ont augmenté, diminué, se sont améliorées ou ont été renforcées, etc. **Un état des lieux** ou une **base zéro**, établi en début du projet, est nécessaire pour mesurer les changements survenus suite aux actions menées. Par exemple, les agriculteurs récoltent actuellement en moyenne que 30 kg de pommes de terre par hectare, toutefois pour rentabiliser la production, il faut doubler la récolte à 60 kg. Un enfant sur dix meurt dans les premiers mois de vie, on veut réduire ce taux à 1 enfant sur cinquante. Les femmes ne représentent que 5% du membership dans les instances décisionnelles et on souhaite atteindre 20%.

Il y a trois niveaux de résultats : les résultats à court terme appelés **les extrants** (changements pouvant être atteints au cours d'un semestre ou d'une année), les résultats à moyen terme **les effets** (changements atteignables à la fin d'un projet ou d'une étape de projet) et les résultats à long terme **les impacts** (changements mesurables 5, 10 ou 15 ans après la fin d'un projet ou d'un programme). Cet ensemble de résultats est lié, dans le temps, à une relation de cause à effet.

La **logique interne** d'une gestion de projet axée sur les résultats stipule que les **extrants** sont des retombées sur le plan du développement comme conséquence de la réalisation des activités; les **effets** sont des retombées sur le plan du développement comme conséquence de la réalisation d'un ensemble d'extrants et **les impacts** sont des retombées sur le plan du développement comme conséquence logique de la réalisation d'un ensemble d'effets. Le **cadre de rendement** est l'outil qui traduit cette chaîne des résultats et cette présence de relations de cause à effet.

Par exemple : **l'impact** recherché d'un projet est que les paysans-nes auront amélioré leurs conditions de vie, pour cela il faut atteindre comme **effets** que les paysans-nes auront augmenté leurs revenus et rentabilisé leurs productions agricoles. Cette augmentation de revenu et de culture est liée aux **extrants** suivants : les paysans-nes auront amélioré leurs connaissances en agriculture, adopté de meilleures pratiques de culture, auront une meilleure accessibilité aux intrants (engrais, outillage, semences..).

Ces résultats doivent être réévalués à chaque fin d'exercice ou d'étape pour en mesurer le degré d'atteinte et voir à adapter l'intervention en fonction des changements observés et/ou des écarts ou difficultés rencontrés. Il importe aussi de spécifier qui sont les acteurs (bénéficiaires) ciblés, les régions ou pays circonscrits par les résultats, on parle alors de **rayonnement** du projet ou du programme.

Le programme ou projet de développement est confronté à un **environnement** souvent instable (facteurs internes ou externes) qui conditionne le succès de l'atteinte des résultats et des actions à mener. **Des hypothèses** doivent être dégagées comme conditions nécessaires pour atteindre, à chaque niveau, les résultats souhaités. Par exemple, **dans l'atteinte de l'impact**, on peut citer la stabilité politique des pays ou des lieux d'intervention, la contribution régulière de fonds par les donateurs comme étant des conditions externes favorables pour le projet ou programme à long terme.

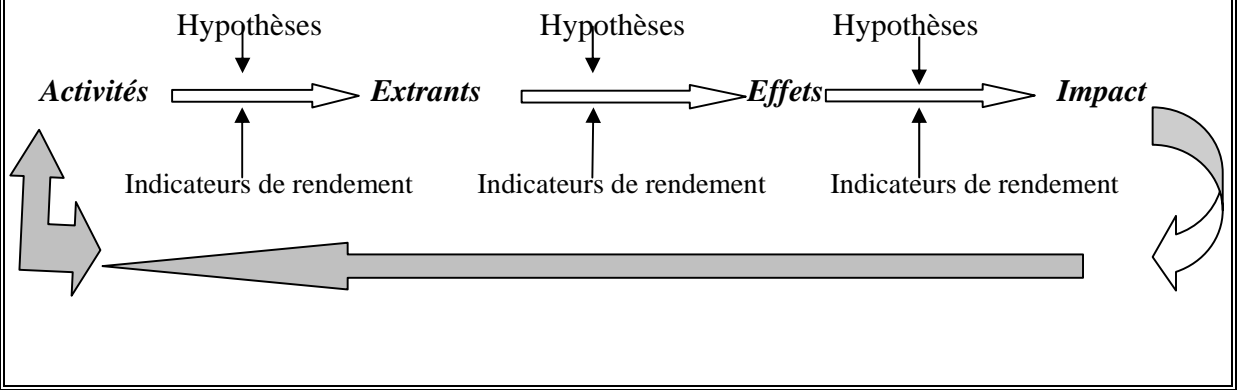
Dans l'atteinte de l'effet, la rentabilité des cultures est liée à des conditions climatiques favorables, à la qualité des semences offertes par les coopératives, la qualité des sols... La réduction du taux de mortalité de jeunes enfants est liée à l'accessibilité des mères à des programmes de vaccination pour leurs enfants, à la qualité de l'eau des puits domestiques de proximité. **Dans l'atteinte des extrants** (résultats à court terme), on peut citer comme conditions internes favorables, la disponibilité des paysans-nes aux formations, le degré d'ouverture à de nouvelles pratiques culturelles, ou dans le cas de la réduction du taux de mortalité des enfants, la collaboration avec les services de santé locaux.

Pour chaque résultat, il y a une probabilité que quelque chose puisse compromettre cette atteinte. On parle alors **d'hypothèses avec leurs indicateurs de risque** (élevé, modéré, faible) qui situent le niveau de risque. Si les facteurs de risque apparaissent trop élevés, il est alors préférable de ne pas mener le projet ou une des composantes du projet. Exemple : Pour augmenter les revenus des paysans-nes, il vaudrait mieux produire un autre type de culture plus appropriée que la pomme de terre car dans la région donnée le sol est peu favorable à cette culture et il est presque impossible de penser doubler la production. En santé, il y a absence de puits domestiques et la contamination des eaux de surface est très problématique dans la zone ciblée, on ne pourra atteindre le résultat souhaité sans intervenir dans ces secteurs.

L'élaboration d'une stratégie d'intervention et la **mise en place d'actions spécifiques**, permettant d'atténuer les risques pouvant nuire à l'atteinte des extrants et effets attendus, s'avèrent donc nécessaires. Pour atténuer les risques, on peut favoriser chez les paysans-nes la visite de champs expérimentaux de nouvelles cultures à haut rendement, en santé ; accroître le nombre de puits domestiques dans la zone ciblée. L'approche GAR consiste à identifier et accepter l'existence de conditions favorables (hypothèses) avec leurs facteurs de risque afin de décider de réaffecter des ressources, de mener d'autres activités complémentaires pour assurer la meilleure viabilité possible des résultats.

Lorsque les ressources (humaines et financières) sont limitées, le temps de réalisation très court, il faut minimiser les résultats à risque plus élevé. Les facteurs d'atténuation constituent des marges de sécurité pour réduire des facteurs de risque, ils sont les éléments déterminant la stratégie d'intervention et souvent le type d'actions à mener.

Le cadre logique est l'outil structuré de gestion qui sert à décrire les résultats souhaités d'un projet/programme, à déterminer les moyens d'effectuer le suivi du progrès vers l'atteinte des résultats à partir des indicateurs, tout en identifiant les conditions favorables. Le tableau suivant peut le présenter :



Dans l'optique de la GAR, un principe de base est la détermination, de façon participative, tant des résultats, des hypothèses, des facteurs de risque que des indicateurs de rendement. L'implication des partenaires et groupes cibles favorise la consultation et la concertation et par surcroît facilite la mesure et le suivi des résultats du projet ou programme.

Les **résultats** en tant que changements dans un état de développement (croissance sociale ou économique) sont mesurables à partir **d'indicateurs de rendement**. Ces derniers aident à préciser les progrès accomplis dans l'obtention des résultats. Les **indicateurs de rendement** sont :

- des **mesures qualitatives** : à partir d'un jugement ou d'une conformité à des normes établies, on peut noter la présence ou l'absence de conditions particulières. On identifie généralement ces indicateurs qualitatifs par les notions suivantes : la portée ou retombées des actions, la qualité de la participation, le degré d'ouverture aux changements, la pertinence ou l'adéquation des actions, le niveau de satisfaction des groupes cibles, qualité du changement dans le partage des tâches, etc..
- des **mesures quantitatives** : à partir de données précises, soit avec des pourcentages ou des statistiques, on peut noter les évolutions dans les changements. On identifie les indicateurs quantitatifs par les indices suivants : le nombre de participants, la fréquence des réunions, les ratios hommes & femmes, le taux d'accroissement de budget, l'augmentation d'infrastructures sanitaires ou scolaires, le taux de diminution de maladies infantiles, etc. .

Par exemple : Dans le cas de l'amélioration des revenus des paysans-nes, les principaux indicateurs de rendement pourraient être : le taux d'accroissement des revenus dans le temps, la rentabilité des cultures par hectare, la qualité de l'encadrement des paysans-nes... Dans le cas de la réduction des mortalités infantiles, on pourrait citer : le nombre d'enfants vaccinés de 0 – 2 ans, le nombre et la qualité des programmes de formation pour les mères, le taux de fréquentation des centres de santé, etc..

Des critères doivent prévaloir dans le choix des indicateurs :

- **validité** : pouvoir mesurer avec exactitude le résultat attendu ;
- **fiabilité** : être uniforme et cohérent pour la durée du projet ;
- **utilité** : aider à la prise de décision et à l'apprentissage des groupes cibles ;
- **simplicité** : avoir de la facilité à recenser et à analyser les informations ;
- **sensibilité** : permettre de percevoir les changements ;
- **accessibilité** : avoir les moyens et ressources disponibles pour recueillir l'information.

Les indicateurs étant des moyens d'évaluer les changements dans une étape de développement, il importe de circonscrire convenablement les changements que l'on désire mesurer. Tout d'abord, les changements doivent **découler nécessairement des initiatives du programme ou projet**, c'est-à-dire être attribuables à l'influence et au rayonnement des actions menées dans le cadre du programme ou projet. Ils doivent avoir en plus une certaine durabilité dans le temps (visibles pendant et après le projet).

En ce qui concerne **le choix des indicateurs**, il est suggéré d'utiliser au moins trois indicateurs par résultat escompté au niveau des effets et impact, un quantitatif, un qualitatif et un autre au choix. Il faut retenir les indicateurs les plus pertinents et adéquats pour mesurer l'atteinte du résultat. Un total de deux ou trois indicateurs, les plus significatifs, au niveau des extrants est aussi souhaitable, soit un quantitatif et un qualitatif et un autre au choix selon les spécificités des résultats que l'on veut atteindre.

Sources colligées :

ACDI, *La méthode du cadre logique dans la gestion et l'évaluation de projets de coopération*, 1981.

O'Shaughnessy, W., *La faisabilité de projet : une démarche d'efficience et d'efficacité*, Éditions SMG, 1992.

Pour chaque indicateur, il est important de partir d'une **information de base existante** (base zéro de l'intervention), de préciser l'unité d'analyse et de comparaison afin de s'orienter vers des éléments de mesure facilement accessibles.

Ces indicateurs de rendement sont amenés à être complétés par des **cibles annuelles de rendement**. Les renseignements recherchés concernent tout particulièrement des résultats plus détaillés à court terme devant conduire à l'atteinte de l'extrait souhaité dans un espace temps déterminé. Ils sont davantage spécifiques aux actions menées dans les différentes composantes du programme ou du projet.

Par exemple, si l'extrait souhaité est « les mères des enfants de 0-2 ans ont amélioré leurs connaissances en santé », les cibles annuelles de rendement pourraient être : 50% des mères ont reçu la formation et comprennent l'importance de la qualité de l'eau en l'an 1, 65% en l'an 2 et 90% en l'an 3. Concernant l'augmentation des rendements agricoles des paysans-nes, les cibles annuelles pourraient être : une augmentation de 25% des rendements des cultures par année, ou 50 paysans-nes formés en l'an 1, 75 en l'an 2 et 140 en l'an 3, ou deux visites de champs expérimentaux en l'an 1 du projet etc...

Les données ainsi recueillies offrent des indications plus précises pour l'atteinte du résultat à court et moyen terme, identifient le type de collecte d'informations nécessaires pour le suivi et l'évaluation (auto-évaluation). Ces cibles sont particulières à chaque projet ou programme tandis que les extraits peuvent être généralisés à plusieurs projets ou programmes.

L'étape ultérieure d'une gestion axée sur les résultats est de fournir une description détaillée des conditions de la mesure des résultats, soit de bâtir l'outil suivant : **le cadre de mesure du rendement**.

La **mesure du rendement** d'un programme ou projet est une étape importante de la démarche axée sur les résultats. Elle vise à outiller les gestionnaires de projet dans la production des rapports annuels, la diffusion de l'information sur les résultats atteints. Elle permet de documenter sur les éléments importants à consulter pour bâtir le suivi et l'évaluation du projet et de responsabiliser chacun dans cette collecte, analyse et diffusion de l'information (qui fait quoi, comment et quand).

Le **cadre de mesure du rendement** nécessite l'établissement d'un plan structuré pour chaque extrait et effet attendus qui comprend :

- les indicateurs de rendement et éventuellement les cibles annuelles prévues ;
- les sources de données ou d'informations (personnes ou organisations d'où viennent les données) ;
- les méthodes de collecte de ces informations (comment et où recueillir les données) ;
- le calendrier pour la collecte des données (moment et fréquence de la collecte) ;
- les responsabilités dans l'analyse des données aux diverses étapes (qui est responsable de l'analyse des données)

Le modèle de gestion axé sur les résultats est un modèle itératif, c'est-à-dire qu'il y a présence d'une rétroaction constante entre les activités, les extraits, les effets et l'impact recherché. Compte tenu des résultats atteints par rapport aux résultats prévus, et si les écarts sont très grands, il y aura donc révision du cadre de rendement et du cadre logique pour vérifier la viabilité du projet, la fiabilité des hypothèses et des stratégies mises de l'avant. L'approche GAR est donc très utile pour la prise de décision, pour tirer des leçons des interventions et favoriser l'apprentissage de gestion.

Sources colligées : ACIDI, *Guide d'établissement du rapport de projet sur le rendement à l'intention des partenaires et des agences d'exécution canadiens*. Direction générale de l'examen du rendement, mai 1999.