

Initiation à la gestion axée sur les résultats

Lecture préparatoire pour les participants

Eric-Normand Thibeault

Date de mis à jour : 21/02/2013

NOTION PREPARATOIRE A L'EXERCICE DU MODULE 1: GESTION PAR RÉSULTAT

POURQUOI ET COMMENT LA GESTION PAR RÉSULTAT

Pourquoi?

Ce document s'adresse particulièrement aux participants (ex : gestionnaire de projets intervenant en coopération et développement international) soucieux de parfaire leur compétence en Gestion axée sur les résultats selon l'approche canadienne. Ce document vise à s'assurer que tous et toutes aient une compréhension communes des principes fondamentaux de la GAR.

Quoi?

Dans un projet impliquant la GAR, les interventions sont orientées vers des résultats précis et aisément identifiables dont l'atteinte est jugé atteignable suite à l'analyse de faisabilité. Le degré d'atteinte des livrables s'appuie sur des indicateurs de progression et de suivi.

Comment ?

En définissant clairement :

- des objectifs;
- des résultats;
- des activités;
- des indicateurs.

qui soient tous en **relation logique**, c'est-à-dire que **à chaque**:

- objectif correspond un résultat;
- résultat correspond une ou deux activités;
- résultat correspond au moins trois indicateurs de suivi/performance.

Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats

Disons d'abord qu'un résultat est un **changement descriptible ou mesurable** occasionné par une relation de cause à effet. Cela suppose :

- La définition de résultats réalistes, fondés sur des analyses appropriées;
- l'identification précise des bénéficiaires;
- l'élaboration de projets qui répondent à leurs besoins;
- le suivi, à partir d'indicateurs appropriés, des progrès en fonction des résultats et des ressources utilisées;
- l'identification et la gestion des risques;
- l'accroissement des connaissances en tirant des leçons d'expériences concrètes et en les intégrant au processus de décision;
- l'établissement de liens entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

CADRE LOGIQUE

La méthode du cadre logique (MCL) a été adoptée par la communauté internationale pour planifier, suivre et évaluer des projets. Les bailleurs de fonds internationaux (Canada, USA, France, Allemagne) utilisent un cadre logique depuis le milieu des années 70. Avec l'adoption de la méthode de gestion axée sur les résultats, le cadre logique a été modifié pour être plus orienté vers des résultats et moins axé sur les intrants.

Processus de la MCL

La MCL orientée sur les résultats ou cadre logique est utilisée lors de la conception de projets lorsque certaines questions fondamentales sont posées :

- Pourquoi ce projet?
- Quels résultats prévoyons-nous en regard des ressources investies?
- Quels sont les bénéficiaires visés?
- Quels sont les besoins, les priorités et les intérêts différenciés des femmes et des hommes du groupe ciblé?
- Comment mesurera-t-on les progrès?

L'intérêt et l'efficacité de cette méthode est qu'elle permet l'expression de différents points de vue dans les réponses aux questions. C'est pourquoi elle est aussi appelée participative. Elle est l'occasion d'impliquer les intervenants et bénéficiaires dans la conception du projet.

La méthode du cadre logique consiste à :

- Établir des objectifs;
- définir une **chaîne de résultats**;
- identifier des hypothèses et des risques;
- choisir des indicateurs de rendement pour mesurer le progrès vers l'atteinte des résultats.

En somme, ce qui distingue la gestion traditionnelle de projet et la gestion axée sur les résultats est le **changement** qu'entraîne le projet. Par conséquent, l'objectif (ou les objectifs) et les buts sont vraiment des objectifs et buts de développement et donnent lieu à des résultats autres que de simples extrants. L'évaluation des résultats développementaux prend le pas sur l'évaluation des activités et des extrants. D'où l'importance des activités de suivi-évaluation basées sur des indicateurs de rendement extrêmement bien choisis.

Structure du cadre logique

La matrice actuelle à 12 cellules est utilisée depuis la fin des années 90 par de nombreuses agences d'exécution, universités, ONG, les firmes privées, etc. Elle comprend trois rangées et

quatre colonnes. Un cadre logique orienté vers les résultats décrit le **rapport logique** qui existe entre les objectifs, entre les résultats, entre les indicateurs de résultats et entre les hypothèses et risques ainsi qu'entre les objectifs, les résultats et les indicateurs. La logique est à la fois verticale et horizontale.

Logique verticale ou colonne du sommaire

La logique verticale fait le lien entre les éléments de chacune des quatre colonnes, comme suit :

a) Colonne du sommaire

C'est celle qui présente les éléments stratégiques du projet : objectif (finalité), but (s), ressources (humaines et financières)

b) Colonne ou chaîne des résultats

Elle est fondée sur le principe de la causalité : extrants, effets, impact. Un niveau de résultat entraîne un niveau plus élevé et constitue un moyen de l'atteindre. Cette chaîne logique s'exprime selon la formule : « si, ...alors... ». Si tel extrant est réalisé, alors le projet devrait atteindre tel effet et si tel effet est atteint, alors il aura contribué à l'impact énoncé.

Il peut être difficile de s'entendre sur la chaîne des résultats. Cela occasionne souvent un brassage d'idées. Le fait d'exprimer des résultats atteignables, vérifiables et réalistes en tenant compte du temps et des ressources est déjà valable.

c) Colonne des indicateurs du rendement

Elle correspond au suivi du déroulement du projet et de l'évolution vers l'atteinte des résultats. Elle est étroitement liée à la chaîne des résultats.

d) Colonne des hypothèses

Étant donné que les projets ne sont pas mis en œuvre dans un environnement contrôlé, des facteurs externes peuvent être la cause de leur échec. Les hypothèses décrivent les conditions nécessaires qui doivent exister si on veut que le rapport de cause à effet se déroule tel que prévu. Les niveaux de risque doivent aussi être envisagés. Le succès d'un projet peut en être affecté. On peut donc prévoir des actions correctives.

Logique horizontale

La logique horizontale correspond au suivi-évaluation du projet

a) Ligne de la finalité :

Elle renvoie à une logique du long terme qui dépasse la durée du projet. L'impact concrétise la finalité. Les indicateurs permettent d'évaluer l'atteinte en tenant compte des hypothèses et des risques.

b) Ligne du ou des buts à atteindre

Elle renvoie à la logique de la durée du projet. L'effet exprime l'atteinte du / des but /s. Les indicateurs permettent d'évaluer l'atteinte en tenant compte des hypothèses et risques.

c) Ligne des ressources

Les ressources servent à la mise en œuvre du projet et à la réalisation des extrants. Les indicateurs permettent d'évaluer la réalisation en tenant compte des hypothèses et risques.

Exemples d'objectifs, buts, impact, effets, extrants***Différence entre un objectif (finalité) et un but***

Objectif (finalité) (long terme)

But (court terme – durée du projet)

Différence entre un impact, un effet et un extrant

Impact (10 ans)

Effet (5 ans)

Extrants (entre 1 et 3 ans) – Exercice : Lesquels de ces énoncés sont véridiques?

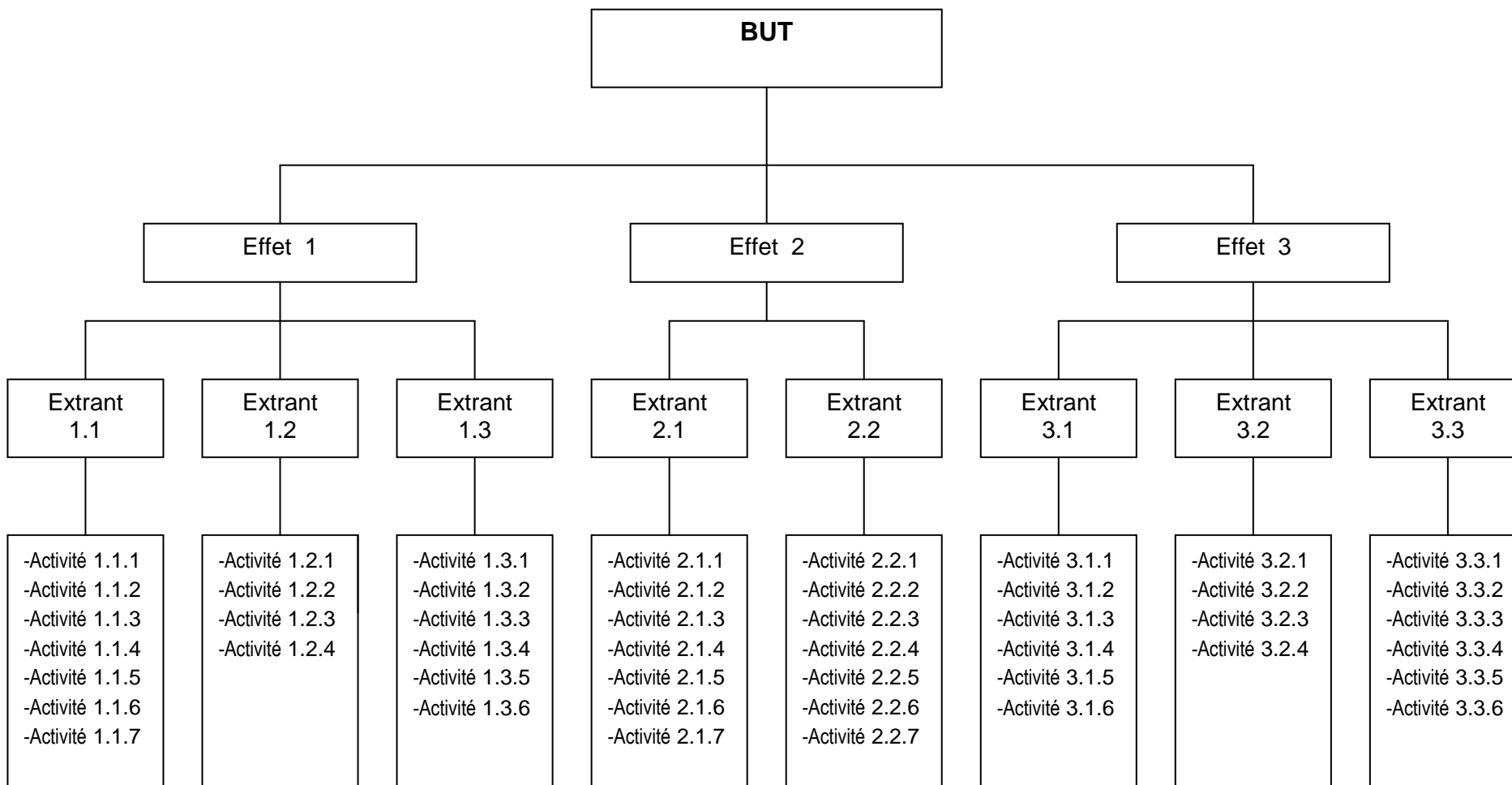
- 3 projets de recherche sont menés à terme dans le respect des budgets, du calendrier d'exécution et répond aux standards de qualité
- 12% de déperdition des élèves entre le primaire et le secondaire ;
- 300 heures de formation sont dispensées par années par 19 intervenants qualifiés;
- 54 % sont des bénéficiaires sont des femmes (indicateur d'équilibre des genres) ;
- les formations dispensées répondent aux besoins de usagers/utilisateurs/bénéficiaires;
- Après l'exécution du projet l'ONG X jouit d'une plus grande notoriété se fonda sur sa crédibilité et les résultats atteints par son action.

- L'ONG Y a déposé 14 propositions de projets suite à un appel à propositions et remporté 9 contrats pour un volume de contrats de 3 millions d'euros en 2012.

TABLEAU 1 : STRUCTURE DU CADRE LOGIQUE

Finalité	Impact	Indicateurs de rendement	Hypothèses / risques
But (s)	Effet (s)	Indicateurs de rendement	Hypothèses / risques
Ressources / Activités	Extrants	Indicateurs de rendement	Hypothèses / risques

TABLEAU : STRUCTURE DE RÉPARTITION DES ACTIV



Cadre théorique de l'atelier: Gestion axée sur les résultats

Résumé:

Le processus d'intégration de la Gestion axée sur les résultats (communément appelé par son acronyme: la GAR) s'inscrit dans une démarche d'innovation et vise à promouvoir une pratique intégrée du Cadre de mesure du rendement. De nouveaux outils sont incorporés dans un modèle de pilotage axé sur un cycle de planification stratégique. Les outils de la GAR repose principalement (mais pas exclusivement) sur différents dispositifs tels que:

- le Cadre logique,
- le Cadre de mesure du rendement
- la gestion des risques

La GAR s'adapte à différents secteurs et couvre un champ d'action très varié. L'atelier qui vous est proposé est basé sur une pratique s'inspirant des leçons apprises par la communauté internationale issu principalement du secteur de l'éducation.

La GAR s'inscrit dans un mouvement global de réforme du secteur public, des organismes d'Aide publique au développement et s'appuie sur des principes devenus communément admis pour atteindre un niveau de rendement, d'efficacité et d'efficacités: responsabilisation des gestionnaires par rapport à l'atteinte de résultats, évaluation des résultats, contrôle de qualité, satisfaction des besoins des bénéficiaires, traçabilité des résultats, mesure de la performance, transparence et motivation des décisions, simplification administrative...

Le processus d'intégration de la GAR vise à promouvoir une pratique intégrée et cohérente d'outils de gestion organisationnelle pour assurer leur application durable dans le fonctionnement gradue, régulier et au quotidien au sein de l'organisation.

Le degré d'intégration de la GAR au sein d'une organisation est le fruit d'un travail collectif mobilisant un grand nombre d'agents et de services. Le concept d'intégration et son appropriation nécessite des précisions. Il faudra, dans le cadre de ce document, entendre par intégration « usage », « utilisation », « pratique », c'est-à-dire la façon dont on adapte nos outils de suivi à la GAR dans le système de la gestion de projet.

L'objectif de mettre en place un dispositif de suivi de la GAR s'inscrit globalement dans une démarche de développement de la performance organisationnelle et d'alignement aux recommandations de la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide* ainsi qu'aux mesures d'atteinte les *Objectifs du millénaire pour le développement fixés par les Nations-Unies* et les orientations adoptées par l'Organisation de coopération pour le développement économique (OCDE).

Documents ayant servi de références à la préparation du diaporama électronique (support de la formation):

- **Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide**

Document de référence sur le site de l'OCDE

http://www.oecd.org/document/18/0,3343,fr_2649_3236398_37192719_1_1_1_1,00.html

- **Efficacité de l'aide**

Référence en ligne:

http://www.oecd.org/department/0,3355,fr_2649_3236398_1_1_1_1_1,00.html

- **Objectifs du millénaire pour le développement**

Ouvrir le lien sur le site des Nations-Unies pour consulter le document

<http://www.un.org/french/millenniumgoals/s>

Documents de référence (en anglais):

- Forum sur le rendement et la planification (en anglais seulement)
- Gestion axée sur les résultats de développement (OECD) (en anglais)
- International Program for Development Evaluation Training (en anglais seulement)
- Glossary of Key Terms in Evaluation (page en anglais, documents en plusieurs langues)
- Lexique de la gestion axée sur les résultats
- Managing for Development Results (en anglais seulement)
- Outil d'apprentissage en ligne de la GAR
- Renseignements sur la Structure de gestion des ressources et des résultats

1. Gestion axée sur les résultats de développement

www.mfdr.org

Ce site Web fournit de l'information générale sur les origines du concept de la gestion axée sur les résultats de développement introduit en 2002, lors de la Conférence internationale sur le financement du développement, à Monterrey. Il comprend également des liens vers les principaux documents et les sites de la Première Table ronde (Washington), de la Deuxième Table ronde (Marrakech) et des partenaires, ainsi que vers d'autres sites et ressources.

<http://lnweb18.worldbank.org/MIP/BMMMDR.nsf/14BD965BFF0E39085256BE7005E3537/59835DBD0D91DF5C85256BE70060199E?OpenDocument> (en anglais)

Ce site de la Banque mondiale renseigne sur les façons d'améliorer la mesure, le suivi et la gestion axés sur les résultats. Il offre d'autres liens vers la communauté des praticiens, des documents de recherche, les tables rondes sur les résultats et des documents de fond.

<http://www.aidharmonization.org/> (certains documents en français)

Ce site de la Banque mondiale fournit de l'information sur le Forum de haut niveau sur l'harmonisation qui a eu lieu à Rome, les 24 et 25 février 2003. Il renferme des liens vers diverses présentations, la liste des participants ainsi que des produits et outils relatifs à l'harmonisation.

2. Objectifs du millénaire pour le développement des Nations Unies

<http://www.un.org/french/millenniumgoals/>

Site officiel des Nations Unies sur les Objectifs du millénaire pour le développement. On y trouve de l'information sur chacun des objectifs et sur les indicateurs de réussite, ainsi que des liens vers le rapport de 2004 sur les progrès accomplis, la Déclaration et d'autres sites apparentés.

<http://www.unmillenniumproject.org/html/about.shtm> (quelques documents en français)

Le Projet Objectifs du Millénaire des Nations Unies a été mis sur pied à la demande du Secrétaire général de l'ONU; il est soutenu par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Sa fonction première est de recommander les meilleures stratégies qui soient afin de réaliser les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Ce site offre des liens vers les documents relatifs au Projet, ceux des groupes de travail et les évaluations des besoins à l'égard des OMD.

3. Renforcement de l'efficacité de l'aide au développement

http://www.oecd.org/departement/0,2688,fr_2649_3236398_1_1_1_1_1,00.html

Site Web du CAD/OCDE sur l'efficacité de l'aide et les pratiques des donateurs. On y trouve des liens vers de l'information et des documents concernant l'harmonisation et l'alignement, la gestion axée sur les résultats de développement, la gestion des finances publiques, le déliement de l'aide et la passation des marchés.

http://www.oecd.org/document/10/0,2340,fr_2649_33721_1916753_1_1_1_1,00.html

Cette page comprend des liens vers plusieurs documents importants, dont Le rôle de la coopération au développement à l'aube du XXIème siècle [http://www.oecd.org/dataoecd/41/32/15249681.pdf].

4. Cadre de développement intégré

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/EXTPPFRENCH/0,,contentMDK:20220496~menuPK:64130632~pagePK:64130495~piPK:64130272~theSitePK:385794,00.html>

Site de la Banque mondiale sur le Cadre de développement intégré (CDI). Il présente de l'information sur le Cadre et donne accès à des liens vers le Consensus de Monterrey et les Objectifs du millénaire pour le développement. On y retrouve 188 Bibliographie et ressources

La GRD – Des principes à l'action : Document de référence sur les bonnes pratiques émergentes

5. Banques multilatérales de développement

- Banque africaine de développement

www.afdb.org

- Banque européenne pour la reconstruction et le développement

www.ebrd.com

- Banque interaméricaine de développement

<http://www.iadb.org/index.cfm?language=french>

- Banque mondiale

<http://www.banquemonde.org>

6. Suivi, évaluation et gestion axée sur les résultats

- Agence canadienne de développement international (ACDI)

<http://www.acdi-cida.gc.ca/rendement>

- Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)

www.dec.org/partners/evalweb/ (en anglais)

- Agence japonaise de coopération internationale (JICA)

www.jica.go.jp/english/evaluation/index.html (en anglais)

- Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD)

www.norad.no/default.asp?V_ITEM_ID=2655 (accès à un site anglais)

- Ministère du Développement international du Royaume-Uni (DFID)

www.dfid.gov.uk/aboutdfid/performance.asp (en anglais)

Groupe de la Banque mondiale — Département de l'évaluation des opérations

www.worldbank.org/oed

CAD/OCDE — Évaluation des programmes de développement

http://www.oecd.org/department/0,2688,fr_2649_34435_1_1_1_1_1_1,00.html

1 Les membres du Comité d'amélioration de l'efficacité de l'Aide publique au développement pour la France étaient en septembre 2011: Laurence DUBOIS DESTRIZAIS, Ministre - Conseillère pour les Représentation permanente de la France auprès de l'OCDE, Paris. Laurent AMAR, Sous-directeur de la stratégie, des questions européennes et multilatérales, Ministère des Affaires Etrangères et Européennes, pour le Canada Caroline LECLERC, Director General, Canadian International Development Agency.