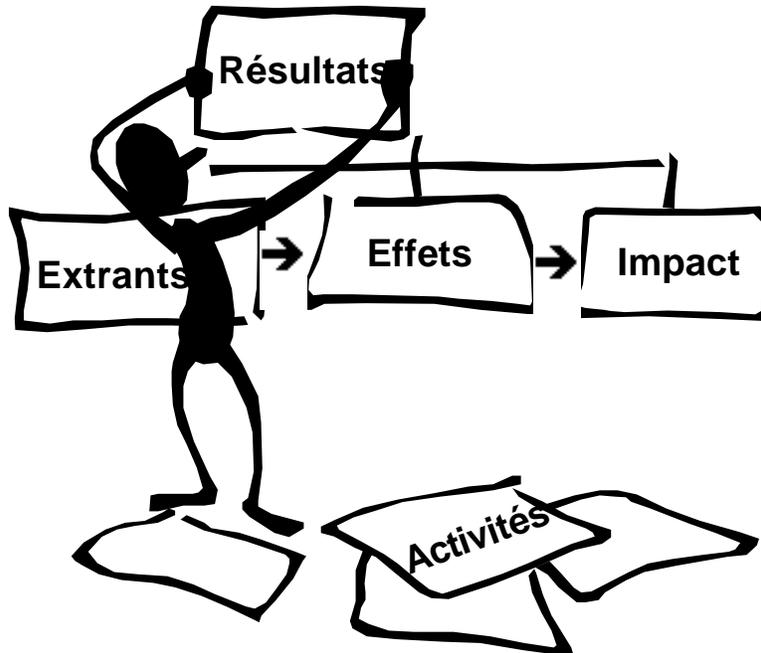




Guide de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats



Les principes de base de la GR appliqués
à 100 exemples de projets

Direction de la gestion axée sur les résultats
Agence canadienne de développement international
Décembre 2000

Acronymes et abréviations

AAP	Action et apprentissage participatifs
ACDI	Agence canadienne de développement international
AEC	Agence d'exécution canadienne
APD	Aide publique au développement
ASES	Analyse socio-économique et par sexe
DRH	Développement des ressources humaines
ECE	Europe centrale et de l'Est
ERP	Évaluation rurale participative
GR	Gestion axée sur les résultats
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PME	Petites et moyennes entreprises
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquis
USAID	Agence américaine pour le développement international
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine
ZOPP	Acronyme allemand pour « planification de projet axée sur les objectifs »

Avant-propos

La Direction de la gestion axée sur les résultats est heureuse de partager avec les employés et les partenaires de l'ACDI ce *guide convivial de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats : les principes de base de la GR appliqués à 100 exemples de projets*. Ce guide vise à présenter les principes fondamentaux de la gestion axée sur les résultats à l'aide d'une centaine d'exemples de projets et à mieux définir ainsi les objectifs des projets, des programmes ou des organisations.

L'ACDI figure parmi les premières institutions à intégrer la GR à sa culture organisationnelle et à ses initiatives de développement outre-mer. Six années de travail constant et acharné ont été nécessaires pour examiner nos politiques opérationnelles, introduire de nouvelles pratiques et méthodes, et veiller à ce que les méthodes de gestion soient davantage participatives, coopératives et transparentes.

Nous espérons que ce labeur permettra d'obtenir des retombées plus durables et concrètes pour les collectivités auxquelles elles sont destinées, à savoir les pauvres, les défavorisés, les femmes, les hommes, les enfants et les jeunes, et les gouvernements du Sud. C'est là une tâche difficile, et il reste encore beaucoup à faire.

Le Guide est basé sur l'expérience de l'ACDI en matière de GR. Il est convivial de sorte qu'il puisse être plus facilement compris, quel que soit le contexte culturel. Nous espérons qu'il s'avérera un précieux ouvrage de référence pour les employés et les partenaires de l'ACDI, au moment de concevoir, de gérer et de surveiller leurs programmes et projets, ou de consigner les résultats obtenus.

Ce Guide a été conçu en collaboration avec de nombreuses personnes dont nous souhaitons mentionner la contribution. Au sein de l'ACDI, nous tenons à remercier Mary Kurus, coordonnatrice de la gestion axée sur les résultats, qui a dirigé cet exercice, ainsi que le Réseau des spécialistes de la GR, dont la contribution a été précieuse. Nous remercions également les nombreux spécialistes techniques de l'ACDI dont l'apport au niveau des exemples de projets est considérable.

À l'extérieur de l'ACDI, nous remercions Françoise Coupal, directrice de Mosaic.net International, Denise Beaulieu et Elsa Sabas de E.T. Jackson and Associates qui ont aidé à préparer le guide, ainsi qu'un grand nombre de collaborateurs spéciaux de l'ACDI.

Le concept de la GR continuera sans doute d'évoluer. N'hésitez pas à nous faire part de votre expérience de la GR ou de toute suggestion en vue de l'amélioration du guide. Nous avons joint une feuille de commentaires à cette fin.

Nous espérons que vous trouverez le Guide non seulement utile mais aussi intéressant à lire.

Nicole Mendenhall
Directrice générale intérimaire
Direction générale de l'examen du rendement
Novembre 2000

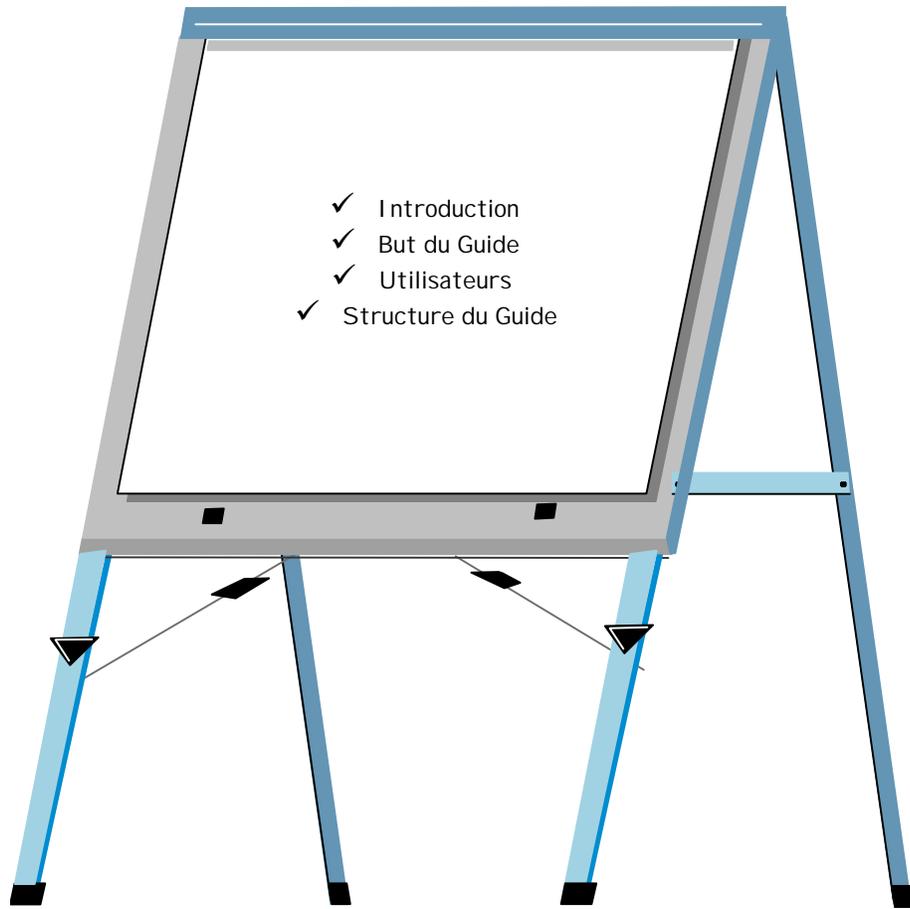
Table des matières

Avant-propos	
Introduction	2
But du Guide	2
Utilisateurs	2
Structure du Guide	2
Chapitre 1. Aperçu de la GR	4
1.1 Qu'est-ce que la GR	5
Dimensions de la GR	6
Importance de montrer les résultats	6
GR et thèmes transversaux de l'ACDI	6
La GR peut-elle avoir un impact?	7
Aperçu de la GR : principaux points	8
1.2 Comprendre les concepts fondamentaux	9
Quel est notre but?	10
Qu'entendons-nous par résultat?	10
Chaîne de résultats	10
Résultats inattendus	13
Différence entre activités et extrants	13
Bénéficiaires	14
Définition des résultats	16
Contexte socio-économique	16
Analyse comparative entre les sexes	16
Ressources	17
Capacités locales	17
Participation des intervenants	17
Calendrier d'exécution	17
Processus et méthode de sélection des résultats	18
Comment s'assurer que les résultats escomptés sont réalisables : principales questions à poser	18
Méthodes et outils participatifs	19
Comprendre les concepts de base : principaux éléments	20
1.3 Mesure et consignation des résultats	21
Mesure de suivi des résultats	22
Cadre de mesure du rendement	22
Résultats	22
Indicateurs	22
Sources d'information	23
Méthodes et techniques de collecte de données	23
Fréquence	23
Responsabilité	23
Importance des données de base	23

Qu'est-ce qu'un indicateurs?	24
Indicateurs quantitatifs et qualitatifs	24
Méthodes de collecte d'information sur les indicateurs	26
Consignation des résultats	27
Rapport axé sur les résultats	28
Mesure et consignation des résultats : principaux éléments	30
Chapitre 2. Exemples de chaînes de résultats	31
Exemples de chaînes de résultats	32
Méthode de sélection des projets	32
Avertissement	33
Célébrez vos réussites!	33
Priorité d'APD #1: Besoins humains fondamentaux	34
Priorité d'APD #2: Égalité entre les sexes	81
Priorité d'APD #3: Services d'infrastructure	103
Priorité d'APD #4: Droits de la personne, démocratie et bon gouvernement	122
Priorité d'APD #5: Développement du secteur privé	158
Priorité d'APD #6: Environnement	191
Références bibliographiques sur la GR	214
Suggestions et commentaires	220
Diagrammes et boîtes :	
Principes fondamentaux pour l'application de la GR	5
À qui appartiennent les résultats?	5
Lien de cause à effet des résultats	11
« Les chèvres sont à toi, les cochons à moi. C'est mon argent! »	13
Importance du contexte	16
Indicateurs adaptés aux sexospécificités, à la classe, à l'origine ethnique, au groupe d'âge et à la race	25
Définir les indicateurs	26
Pour éviter les erreurs courantes en GR :	33

J:\CMN\FILING\RBM\Results Chains\edited french version\2690633f01révisé.lwp

Introduction



Introduction

Depuis six ans, l'ACDI intègre la gestion axée sur les résultats (GR) dans ses programmes et ses projets. Elle continue de consacrer des ressources considérables à la formation du personnel sur le terrain et à l'Administration centrale, et à l'établissement d'un cadre pour la gestion et la consignation des résultats.

Dans ce contexte, la Direction de la gestion axée sur les résultats de l'ACDI a joué un rôle clé en élaborant un mécanisme pour l'ensemble de l'Agence. Ce Guide fait partie d'une série de guides produits par la DGR pour faciliter la compréhension et l'application des concepts et les outils de la GR. Voici d'autres guides¹ utiles :

- La GR à l'ACDI : guide d'introduction aux concepts et aux principes;
- Guide d'établissement du rapport du rendement du projet à l'intention des partenaires et des agents d'exécution canadiens;
- Plan de mise en oeuvre du projet : Guide de l'ACDI à l'intention des partenaires de projet et des gestionnaires de l'ACDI.

Le Guide de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats vise à fournir aux employés et aux intermédiaires un guide convivial qui en explique clairement les principaux concepts et la terminologie. Il présente des exemples de chaînes de résultats basées sur les six volets prioritaires de l'aide publique au développement (APD) de l'ACDI, afin de montrer comment la GR a été appliquée dans le cadre de différents projets.

But du Guide

Le but du Guide est de faciliter la compréhension des principaux concepts de la GR à l'aide d'exemples, de graphiques et d'outils qui permettront aux lecteurs de se familiariser davantage avec cet outil.

Utilisateurs

Les principaux utilisateurs du Guide sont :

- les agents de programme et de projet des directions générales géographiques et de la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est de l'ACDI (à l'Administration centrale et sur le terrain) qui coordonnent les projets;
- la Direction générale du partenariat canadien et la Direction générale des programmes multilatéraux;
- les groupes intermédiaires comme les agents d'exécution canadiens et les ONG qui veillent à l'intégration de la GR dans la conception et la mise en oeuvre de leurs projets, et dans les rapports connexes;
- les partenaires locaux qui participent directement aux projets de l'ACDI et qui doivent assurer chaque jour une intégration efficace de la GR.

Structure du Guide

Le Guide a été conçu pour aider les employés et les intermédiaires de l'ACDI à comprendre les concepts fondamentaux de la GR, le processus de définition des résultats et des indicateurs, et l'application de ces concepts à la conception et à l'exécution de programmes et de projets, et à l'établissement des rapports.

Le Guide comporte deux grands chapitres :

¹ Prière de consulter la bibliographie pour obtenir la liste complète des autres documents de référence, guides et sites Web.

- Le Chapitre 1 présente un aperçu de la GR, et des concepts fondamentaux comme la chaîne de résultats, la différence entre les activités et les extrants, ainsi que les différents niveaux de résultats. On y explique aussi le processus et la méthode de définition des résultats et des indicateurs, de même que l'importance de la participation des intervenants à chaque étape du cycle du projet, sans oublier le rôle des indicateurs dans la mesure des résultats et dans l'établissement d'un cadre de mesure du rendement en vue du suivi des projets et de l'établissement des rapports sur les résultats.
- Au Chapitre 2, on trouve des exemples de chaînes de résultats issues de projets bilatéraux de l'ACDI qui sont présentés selon les six volets prioritaires de l'ACDI :
 - Besoins humains fondamentaux;
 - Égalité entre les sexes;
 - Services d'infrastructure;
 - Droits de la personne, démocratie et bon gouvernement;
 - Développement du secteur privé;
 - Environnement.

Enfin, nous espérons que ce Guide permettra d'obtenir des résultats durables qui favoriseront l'équité, la participation et la prise en charge locale du processus de développement.

Chapitre 1. Aperçu de la GR

1.1. Qu'est-ce que la GR?



Aperçu de la GR

L'ACDI a adopté la GR en 1994 à la suite des recommandations formulées par le vérificateur général du Canada. Ici, la GR a fait partie des réformes du secteur public visant une gestion plus responsable et davantage axée sur les résultats. Ailleurs dans le monde, la GR a été adoptée par d'autres donateurs, tels que l'USAID, les agences onusiennes et d'autres organismes d'aide, comme le DFID, ainsi que par les pays membres de l'OCDE, dans le but d'accroître leur efficacité et de mieux consigner les retombées sur le développement.

1.1. Qu'est-ce que la GR?

La GR est une philosophie et une approche de gestion qui privilégie l'obtention de résultats sur les plans de la planification, de la mise en oeuvre, de l'apprentissage et de l'établissement de rapports. Aux fins du présent Guide, cette définition n'englobe pas les exigences des fonctions administratives et de soutien de l'ACDI.

La participation est l'un des éléments fondamentaux de la GR. On sait par expérience que la participation permet d'améliorer la qualité, l'efficacité et la durabilité des initiatives de développement. Il importe que nos initiatives tiennent compte des besoins, des priorités et de la vision des intervenants.

Dans le contexte de la GR, la participation des intervenants se fait aux niveaux :

- de la planification des projets et des programmes;
- de la mise en oeuvre des projets;

- du suivi et de l'établissement des rapports.

Principes fondamentaux pour l'application de la GR :

- **Simplicité** : facile à comprendre et simple à appliquer.
- **Apprentissage sur le tas** : mise en oeuvre itérative de projets et perfectionnement graduel.
- **Application étendue** : application de la GR à tous les projets et programmes lorsque cela est possible.
- **Partenariat** : collaboration avec les intervenants et conclusion d'une entente avec ces derniers.
- **Responsabilité** : garantir un milieu de travail où la responsabilité pour l'obtention des résultats est partagée et clairement définie.
- **Transparence** : meilleur partage de l'information et meilleure consignation des résultats.



À qui appartiennent les résultats?

- ✓ Qui a participé à la définition des résultats?
- ✓ Les principaux intervenants et bénéficiaires (les femmes autant que les hommes) ont-ils participé à la définition de la portée du projet et des principales stratégies d'intervention?
- ✓ Les intervenants se sont-ils engagés à collaborer afin d'obtenir les résultats?
- ✓ Comment l'équipe du projet gèrera-t-elle le projet en fonction des résultats ?

Dimensions de la GR

La gestion axée sur les résultats englobe certaines dimensions :

1. définition de résultats réalistes basés sur une analyse appropriée;
2. identification claire des bénéficiaires des programmes et conception de programmes qui répondent aux besoins et aux priorités;
3. utilisation de l'information sur les résultats pour la prise de décisions efficaces en matière de gestion;
4. suivi des résultats escomptés et des ressources utilisées, au moyen d'indicateurs appropriés;
5. accroissement des connaissances et amélioration des pratiques grâce aux leçons tirées de l'expérience;
6. identification et gestion des risques;
7. consignation des résultats et des ressources utilisées.

La GR permet de clarifier, dès le départ, l'objectif d'un projet ou programme, et donc, les résultats escomptés. Elle aide à gérer plus efficacement en fonction des résultats, en adaptant les activités ou initiatives de projet en vue de l'obtention de ces résultats, plutôt qu'en appliquant une gestion basée uniquement sur les activités. Le suivi et l'établissement des rapports sont plus efficaces lorsqu'ils sont fondés sur l'obtention de résultats. Toutes les dimensions du cycle du projet étant axées davantage sur les résultats, le processus décisionnel mais aussi la durabilité des résultats s'en trouvent améliorés.

Importance de montrer les résultats

Voici quelques raisons pour lesquelles il est important de montrer les résultats :

- la crédibilité;
- la responsabilité face à la collectivité, aux bénéficiaires du projet, aux intermédiaires,

aux donateurs et aux contribuables canadiens;

- l'apprentissage continu;
- la prise de décisions éclairées et l'affectation des ressources.

GR et thèmes transversaux de l'ACDI

L'objectif de l'APD canadienne est de soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.² À cette fin, l'APD canadienne concentre les ressources disponibles dans six volets prioritaires : les besoins humains fondamentaux; l'égalité entre les sexes; les services d'infrastructure; les droits de la personne, la démocratie et le bon gouvernement; le développement du secteur privé; et l'environnement. En plus de faire partie des six volets prioritaires de l'APD canadienne, l'égalité des sexes et l'environnement constituent des thèmes transversaux qui sont intégrés dans toutes les initiatives de l'Agence.

Aussi la définition des résultats escomptés doit-elle tenir compte des éléments suivants :

- les retombées du projet ou programme sur la réduction de la pauvreté, ainsi que sur l'égalité des sexes et l'environnement, doivent être clairement définies au moment de concevoir tout projet ou programme;
- il importe de mener des analyses préliminaires impliquant une étude de la pauvreté, une analyse fondée sur le sexe et des évaluations des incidences environnementales. De telles analyses permettent de définir de façon plus générale le contexte dans lequel le projet est mis en oeuvre; elles influent sur le type de stratégies qui peuvent contribuer le mieux à réduire la pauvreté, tout en garantissant l'examen des problèmes d'égalité des sexes et l'adoption de saines pratiques environnementales;

² Gouvernement du Canada. *Le Canada dans le monde*, page 42

- les données de base et les indicateurs de rendement des projets ventilés par sexe sont essentiels au suivi et à la gestion des projets dans le contexte de la GR;
- pour tous les projets et programmes de l'ACDI, il importe d'établir régulièrement des rapports sur les thèmes transversaux.



La GR peut-elle avoir un impact?

La GR peut avoir un impact majeur comparativement aux approches antérieures, et peut influencer sur la prestation de l'aide au développement, lorsque trois facteurs essentiels sont réunis :

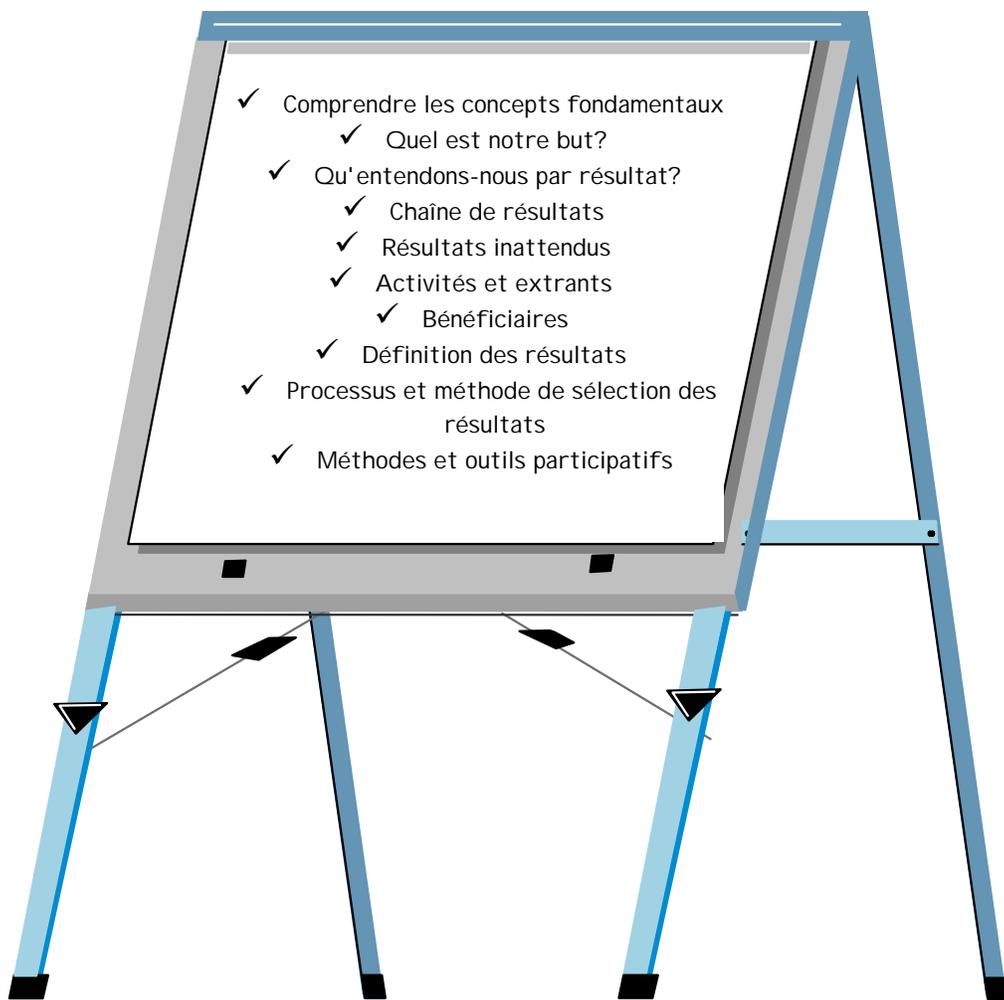
1. les résultats escomptés doivent être définis et convenus mutuellement;
2. une approche participative doit garantir l'acceptation et l'engagement de la collectivité, ainsi qu'une compréhension commune des résultats visés par le projet ou le programme;
3. il faut garantir le caractère itératif et souple du projet ou du programme afin que les stratégies puissent être modifiées à mi-parcours et que les résultats puissent être obtenus; autrement dit, il est essentiel d'appliquer une gestion souple.



Aperçu de la GR : principaux points

- La GR fait partie intégrante des réformes du secteur public visant une responsabilité accrue et une meilleure consignation des résultats.
 - La GR est adoptée par la majorité des donateurs internationaux et des organisations multilatérales.
 - La GR requiert la participation des principaux intervenants tout au long du cycle du projet.
 - La GR est utilisée lors de la planification, de l'exécution et du suivi des projets ou programmes, et lors de l'établissement des rapports.
 - La gestion pour les résultats suppose l'apprentissage sur le tas et la modification des stratégies et activités de projet afin d'obtenir les résultats escomptés.
 - La définition des résultats doit tenir compte des retombées du projet sur la réduction de la pauvreté, l'égalité entre les sexes et l'environnement.
- 

1.2. Comprendre les concepts fondamentaux



1.2. Comprendre les concepts fondamentaux

Cette partie du Guide porte sur certains des concepts fondamentaux qui sous-tendent la GR et qui constituent les composantes de base des activités de planification, de mise en oeuvre et d'établissement des rapports.

Quel est notre but?

Il s'agit ici du but ou de l'objectif du projet ou du programme. Dans le contexte du projet, l'objectif ou le but visé doit être réalisable pendant la durée de vie du projet.

En l'absence d'une définition claire du but du projet, il est difficile de préciser les résultats.

Le but du programme ou du projet doit être directement lié à l'initiative. Il faut se rappeler que le but est lié à l'obtention de résultats à moyen terme. On en trouve des exemples au Chapitre 2.

Il importe que toutes les parties intéressées partagent une même vision du but du projet.

Qu'entendons-nous par résultat?

Un résultat est un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet. La GR est une philosophie, une approche, qui aide à planifier et à gérer en vue de changements à court, à moyen et à long terme. Les retombées influent entre autres sur les relations de pouvoir, la distribution des ressources, l'amélioration du bien-être de la population ou de la capacité d'une organisation, les attitudes et les comportements des gens. Le but de la GR est de consigner les changements qui s'opèrent à court, à moyen et à long terme.

Dans certains cas, il peut prendre des années avant que les programmes génèrent des résultats ou des changements précis, surtout au niveau de l'impact.

Dans d'autres cas, le fait qu'une situation donnée ne se soit pas détériorée peut constituer un résultat louable; par exemple, empêcher l'accroissement de la désertification dans le Sahel, ou veiller à ce que des gens puissent continuer de se rassembler ou de travailler pour répondre à leurs besoins essentiels. Mais d'autres exemples peuvent montrer plus clairement les changements issus des programmes.

Chaîne de résultats

Différents niveaux de résultats permettent de consigner les changements apportés :

- **résultats à court terme ou extrants;**
- **résultats à moyen terme ou effets;**
- **résultats à long terme ou impact.**

Ces résultats sont interreliés et forment ce que l'on appelle communément une chaîne de résultats. Comme l'indique le diagramme ci-après, il est très difficile d'obtenir un impact sans avoir obtenu au préalable quelques résultats intermédiaires : soit les extrants (ou résultats à court terme) et les effets (résultats à moyen terme). En d'autres mots, les résultats obtenus à chaque niveau sont réunis pour contribuer à l'obtention des résultats au niveau supérieur suivant.

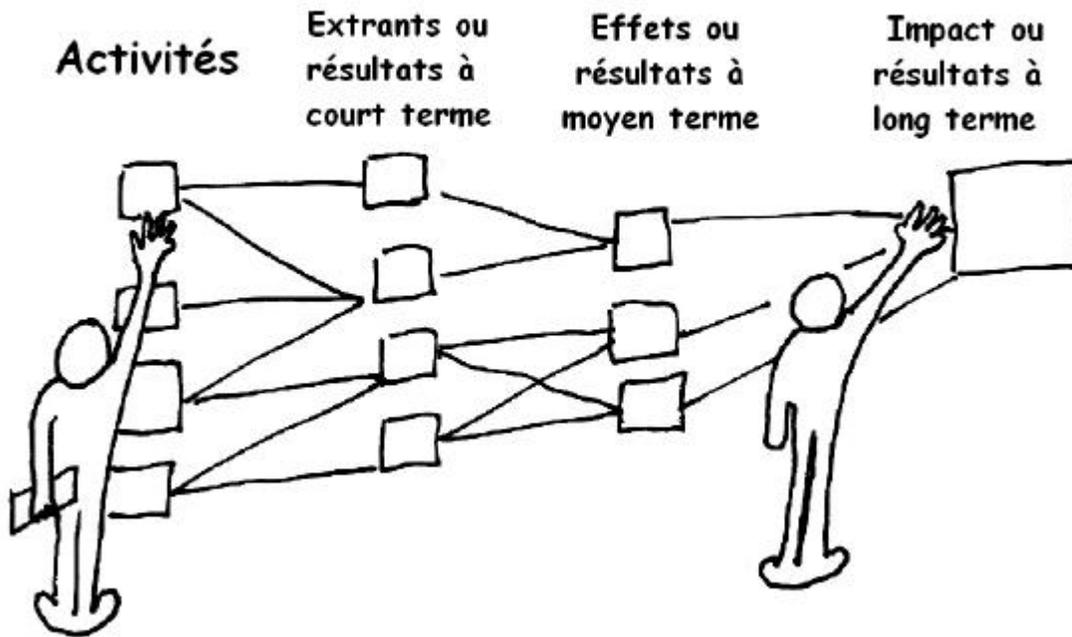


Diagramme 1 : Relation de cause à effet des résultats.
Adapté de « Splash and Ripple, A Guide to RBM ».

Dans l'exemple fourni ci-après, pour obtenir un traitement égal pour les femmes et les hommes devant la loi, il faut tout d'abord que les juges se familiarisent davantage avec les normes qui régissent les droits de la personne et l'égalité des sexes, et qu'ils sachent les mettre en pratique. Cela influera sur les décisions juridiques et, partant, sur l'égalité entre les sexes.

- les bénéficiaires;
- le calendrier d'exécution pour l'obtention des résultats;
- le niveau de risques internes ou externes du projet ou du programme.

À noter que ces repères ne sont fournis qu'à titre indicatif et peuvent varier considérablement, selon le type de projet financé.

Autres repères permettant de situer les résultats :

Exemples et catégories d'analyses	Extrants ou résultats à court terme	Effets ou résultats à moyen terme	Impact ou résultats à long terme
<p>Activités :</p> <p>Concevoir et offrir des cours sur les droits de la personne et les préjugés sexuels possibles dans l'audition de causes et l'interprétation de la preuve.</p> <p>Ateliers réunissant des juges et des avocats, ainsi que des spécialistes des droits de la personne et de l'égalité entre les sexes.</p>	<p>Les juges et les avocats sont mieux familiarisés avec les normes qui régissent les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, et savent mieux les mettre en pratique.</p>	<p>Meilleure interprétation des questions de l'égalité entre les sexes.</p> <p>Nouvelles décisions juridiques favorisant l'égalité entre les sexes.</p>	<p>Les hommes et les femmes sont traités de façon égale devant la loi.</p> <p>Amélioration de la qualité du système judiciaire.</p>
<p>Bénéficiaires :</p> 	<p>Bénéficiaires directs : les juges et les avocats.</p>	<p>Bénéficiaires directs : le système juridique et judiciaire et ses clients.</p>	<p>Bénéficiaires indirects : la société dans son ensemble (les femmes et les hommes).</p>
<p>Calendrier d'exécution indicatif:</p>  <p>Note: Varie selon le projet.</p>	<p>De 0 à 3 ans après l'achèvement des activités.</p>	<p>De 1 à 5 ans après l'obtention des extrants.</p>	<p>5 ans et plus. Les projets sont censés contribuer à l'impact, mais l'atteinte de ce dernier peut survenir après la durée de vie du projet, et dépend d'autres facteurs.</p>
<p>Niveau de risque pour l'obtention des résultats:</p> 	<p>Niveau de risques peu élevés. Les intervenants ont un certain contrôle sur les facteurs de risques.</p>	<p>Contrôle moyen sur les facteurs de risques.</p>	<p>Niveau de risques élevés (politiques, économiques, culturels) sur lesquels les intervenants ont un contrôle restreint.</p>

Résultats inattendus

La plupart des projets génèrent des résultats qui vont au-delà des attentes. Lors du suivi des projets, il importe de noter et de consigner les résultats inattendus car ils permettent de prendre des décisions éclairées et d'accroître la pertinence de la stratégie du projet.

L'exemple ci-contre montre comment des résultats inattendus peuvent avoir un impact majeur et peuvent parfois sembler positifs aux yeux d'un groupe (les femmes) et négatifs aux yeux d'un autre groupe (les hommes). L'exemple montre également pourquoi l'analyse comparative entre les sexes est un aspect important de la planification, du suivi et de la gestion.

« Les chèvres sont à toi, les cochons sont à moi. C'est mon argent! »

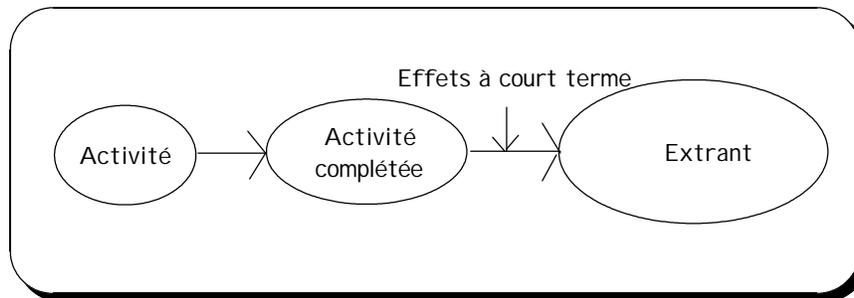
Dans le village de Kinkangu, l'équipe d'évaluation a rencontré les hommes et les femmes séparément. Lors de la réunion avec les hommes, le chef du village a fait remarquer que les femmes prennent moins soin des chèvres de leurs maris qu'elles le faisaient auparavant et s'occupent maintenant mieux de leurs cochons « que de leurs propres enfants ». Selon lui, de nombreuses femmes se comportent maintenant ainsi dans le village. Alors qu'il parlait, les femmes se sont approchées du groupe et se sont mises à rire tout en écoutant ce que le chef avait à dire. C'est alors qu'une femme de 46 ans, mère de six enfants, a dit : « Les chèvres sont à toi, les cochons sont à moi. C'est mon argent. »

Il importe d'élaborer des stratégies qui amènent des changements positifs (comme la confiance ou l'autonomie accrue des femmes) tout en réduisant les tensions qui pourraient exister compte tenu des nouveaux rôles et responsabilités des femmes.
Source : ACDI. Examen du rendement/Besoins humains fondamentaux : projet d'alphabétisation BI MOBA de coopératives agricoles au Ghana. Évaluation menée par E.T. Jackson and Associates pour le compte de la Direction générale de l'examen du rendement, mars 1998.

Différence entre les activités et les extrants (résultats à court terme)

On confond souvent activités et extrants. Les activités sont des interventions menées dans le cadre du projet. Les activités achevées ne constituent pas des extrants. Les extrants sont en fait les résultats à court terme des activités achevées.

Par exemple, la formation constitue habituellement une activité. Les extrants sont les nouvelles compétences ou aptitudes acquises grâce à la formation.



Exemples d'activités :

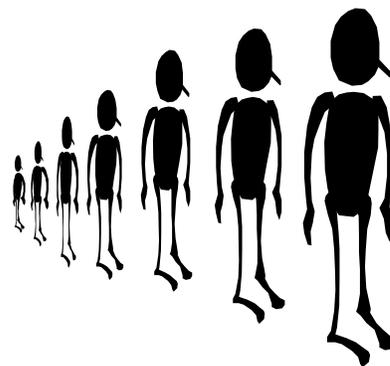
- l'assistance technique fournie par des spécialistes canadiens dans le domaine des soins de santé primaires;
- la conception et la mise en oeuvre de programmes de formation ou de perfectionnement professionnel;
- des ateliers et des séminaires sur l'alphabétisation;
- la publication de bulletins et de dépliants;
- la construction d'écoles.

Activité	Activité complétée	Extrant
Élaboration de programmes d'études Sensibilisation du public à l'alphabétisation	Programmes d'alphabétisation adaptés aux besoins de la clientèle. Campagnes de sensibilisation publique organisées à l'intention des membres de la collectivité.	Acceptation accrue des avantages de savoir lire, écrire et compter par les dirigeants, les parents et les enfants. Participation accrue des filles et des garçons aux séances d'initiation à la lecture et à l'écriture.

Les activités doivent être définies en fonction des résultats que vous souhaitez obtenir à court, à moyen et à long terme. Le projet doit être axé sur les résultats et non sur les activités.

Bénéficiaires

Les bénéficiaires englobent les personnes, les groupes ou les organisations qui bénéficient directement ou indirectement du projet ou du programme financé par l'ACDI. Celle-ci fait une distinction entre les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects.



Les bénéficiaires directs sont les populations, les groupes ou les organisations qui sont visés directement par le programme ou le projet financé par l'ACDI et qui doivent bénéficier des retombées aux niveaux des extrants et des effets.

Les bénéficiaires indirects sont les populations, les groupes ou les organisations qui sont visés indirectement par le programme ou le projet financé par l'ACDI, mais qui sont censés bénéficier des retombées au niveau de l'impact.

Les bénéficiaires varient habituellement pour chaque niveau de résultats. Généralement, au niveau des extrants, les bénéficiaires sont plus restreints et se limitent à ceux qui sont touchés par les activités mises en oeuvre. Avec le temps cependant, les répercussions des extrants finissent par toucher la collectivité, les institutions ou les organisations.

Une organisation peut être un bénéficiaire direct ou indirect d'un projet donné. Par organisation, on entend les organisations gouvernementales à l'échelle municipale, infranationale, régionale, nationale ou supranationale (plus d'un pays); les ONG communautaires; les ONG infranationales; les ONG nationales; les ONG internationales; et toute autre organisation de la société civile oeuvrant aux niveaux municipal, national, régional et supranational.

Dans la mesure du possible, il importe de définir le sexe des bénéficiaires du projet (hommes, femmes, garçons, filles). L'endroit où habitent les bénéficiaires est également important (zone rurale, urbaine, périurbaine).

Dans la mesure du possible il faut utiliser toutes les données disponibles pour décrire les bénéficiaires, entre autres les populations touchées par l'insécurité alimentaire, les personnes handicapées, les sans-abri, les populations autochtones, les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, les sans-terres, les minorités ethniques et groupes religieux, les enfants ne fréquentant pas l'école, les personnes pauvres, les réfugiés, les chômeurs, les victimes de conflits, les victimes de catastrophes naturelles, et les victimes de catastrophes causées par l'homme.

L'identification des bénéficiaires directs et indirects facilite la conception et l'exécution d'un projet ou d'un programme car elle permet de concentrer les ressources sur les activités qui appuient directement les résultats escomptés. Un projet peut impliquer plusieurs activités, et l'identification des bénéficiaires permet de cibler les ressources dans le but d'obtenir les résultats visés.

Souvent, les renseignements sur les bénéficiaires peuvent être obtenus auprès d'autres organisations ou donateurs oeuvrant dans le secteur d'un projet ou d'un programme. La collecte de telles données peut engendrer des coûts; toutefois, il importe de recourir à des méthodes peu coûteuses. Des ONG locales peuvent habituellement être formées à la génération et à la mise à jour de tels renseignements, à un coût très raisonnable.

Définition des résultats



Certains facteurs majeurs influent sur la définition des résultats. Il faut se rappeler d'utiliser une approche réaliste au moment de définir les résultats visés dans le cadre d'un projet ou programme.

Plus particulièrement, ce sont :

1. le contexte socio-économique;
2. l'analyse comparative entre les sexes;
3. le niveau de ressources

disponibles;

4. la capacité des collectivités, organismes, institutions et partenaires locaux en vue de la mise en oeuvre;
5. la participation des intervenants locaux;
6. le calendrier d'exécution.



1. Contexte

socio-économique. Ce que nous pouvons accomplir de façon réaliste dans un délai donné est influencé par le contexte socio-économique. Ce sont les facteurs sociaux,

politiques, économiques,

culturels et liés à l'égalité entre les sexes qui, réunis, définissent une société. Les résultats sur le développement doivent être ancrés dans le contexte socio-économique et traduire les changements que les intervenants et bénéficiaires (hommes et femmes) ont retenus comme étant importants. Si la GR doit influencer sur nos approches du développement, celles-ci doivent générer les conditions requises pour que les collectivités améliorent leurs conditions de vie au moyen de leurs propres ressources et valeurs sociales. Les énoncés de résultats doivent tenir compte des priorités et des besoins locaux.

Importance du contexte pour les résultats

Ce que nous pouvons accomplir de façon réaliste au niveau des extrants ou des effets est grandement influencé par le contexte socio-économique, comme le montre la situation des femmes au Cameroun et au Ghana.

En 1998, l'ACDI a effectué des analyses préliminaires qui ont mené à la décision d'investir dans un projet bilatéral dans le nord du Cameroun, projet visant à améliorer l'accès à l'eau potable. Les principales constatations issues de la collecte initiale de données ont révélé que les femmes de cette région quittaient rarement leur foyer pour aller participer à des activités communautaires ou même pour aller chercher l'eau à la pompe du village. Les enfants, munis de seaux et d'autres contenants, étaient plutôt chargés de cette tâche. Les hommes n'étaient pas favorables à la participation active des femmes à la gestion des points d'eau car cela voulait dire qu'elles devaient côtoyer des hommes et participer aux activités communautaires, ce qui ne s'était jamais vu chez les femmes vivant en milieu rural dans cette région.

De toute évidence, il faudrait plus de 4 ou 5 ans (durée prévue du projet) pour que l'on réussisse à faire participer activement les femmes à la gestion des points d'eau. Ne pas tenir compte de cette réalité nuirait à la crédibilité du projet, et peut-être même aux femmes. Une analyse par sexe approfondie doit donc être menée afin de pouvoir définir des résultats réalistes.

Au Ghana cependant, où les femmes peuvent se déplacer librement et même gérer des activités commerciales, les résultats escomptés relativement à la participation des femmes à la gestion des points d'eau seraient probablement plus ambitieux.

2. Analyse comparative entre les sexes. Une analyse comparative entre les sexes doit être menée au début de tous les projets ou programmes de l'ACDI. Une analyse adéquate fournira

des données sur la division du travail, le contrôle des ressources et l'accès à celles-ci, et les facteurs qui influent sur la participation des hommes et des femmes et, partant, sur l'obtention des résultats. Toute stratégie en matière d'égalité entre les sexes mise en oeuvre à la suite d'une analyse approfondie devrait mener à l'élaboration d'initiatives de développement plus efficaces, traitant des inégalités qui sont ressorties de l'analyse. Il importe que cette analyse ne constitue pas qu'un « dénombrement » (nombre de participantes et de participants), et que les résultats escomptés et les indicateurs soient réellement axés sur la problématique homme-femme et qu'ils tiennent compte, de façon équitable, des préoccupations, des priorités et des besoins des femmes, des hommes, des filles et des garçons.



3. Ressources. Le niveau des ressources influera aussi sur l'ampleur des changements et sur ce qui peut être accompli de façon réaliste, dans un délai donné. Ces ressources sont entre autres la contribution financière et en nature, par ex. les ressources professionnelles, la main-d'oeuvre ou l'infrastructure fournies dans le cadre du projet.



4. Les capacités de personnes, d'organisations et d'institutions **locales** en matière d'organisation, de stratégie, de gestion et de recherche influent également sur la définition des résultats. Quelles sont les compétences, le leadership, les processus décisionnels et les capacités en gestion? Peuvent-ils être mis à profit dans le cadre du projet ou du programme? Lorsque les capacités sont insuffisantes, le projet aide-t-il les intervenants à élaborer, à prendre en charge et à mettre en oeuvre une stratégie de projet ainsi que les résultats escomptés? Quelles capacités existent au sein de l'organisation ou de la collectivité pour promouvoir l'égalité entre les sexes?



5. Participation des intervenants. Les programmes et les projets impliquent et touchent habituellement une diversité d'intervenants tels que le gouvernement, les intermédiaires locaux comme les ONG, les organisations communautaires et la population locale. Si un seul groupe d'intervenants participe à la définition des résultats, on n'obtient qu'une seule perspective de ce que le projet peut accomplir.

Effectuer une analyse des intervenants au début du projet et garantir la participation d'un groupe représentatif d'intervenants de sexe féminin et masculin permettent de définir des résultats plus réalistes. La partie suivante du Guide présente des méthodes et des outils auxquels on peut recourir pour favoriser la participation des intervenants.



6. Calendrier d'exécution. La chaîne de résultats doit décrire les extrants et les effets réalisables pendant la durée du vie du projet. L'impact, toutefois, n'est visible qu'après l'achèvement du projet.

Processus et méthode de sélection des résultats

Le processus et la méthode de sélection des résultats doivent être aussi participatifs que possible et impliquer un vaste échantillon des principaux intervenants. Il peut s'agir de dirigeants, de décideurs, d'agents de mise en oeuvre, de femmes et d'hommes, de membres de minorités et de bénéficiaires directement touchés par le projet. Il est essentiel d'écouter le point de vue de chacun et de s'entendre sur les résultats escomptés que vous proposez.

Programmes de lutte contre les maladies : sida, infestation par le ver de Guinée, malaria

Nombre de programmes de santé visent à modifier les attitudes et les comportements des gens. La définition des résultats à court, à moyen et à long terme doit tenir compte du temps requis pour influencer sur des indicateurs globaux comme le taux national d'incidence du VIH, les progrès vers l'éradication de maladies comme l'infestation par le ver de Guinée (ce qui a pris près de 15 ans dans le nord du Ghana), ou les comportements et attitudes des gens. Veillez à ce que vos résultats soient réalistes compte tenu de la durée de votre programme ou projet.

Comment s'assurer que les résultats escomptés sont réalisables : principales question à poser

Au moment de définir les résultats, posez-vous les questions suivantes :

- Existe-t-il un équilibre adéquat entre le délai prévu et les ressources allouées, et entre le nombre de bénéficiaires et l'ampleur des changements visés?
- Les résultats visés sont-ils trop ambitieux par rapport aux ressources disponibles?
- Quels sont les autres facteurs ou risques (facteurs politiques, économiques, culturels, ou risques internes et externes du projet) qui pourraient influencer sur l'obtention des résultats?



Définition des résultats :

- il ne s'agit pas d'une science exacte;
- elle comprend une analyse et une connaissance approfondies du contexte socio-économique, politique, culturel et lié à l'égalité des sexes;
- elle est influencée par les ressources disponibles, le nombre de bénéficiaires ou les risques possibles;
- elle requiert des données de base ventilées par sexe, race ou classe socio-économique;
- elle requiert la participation des principaux intervenants (hommes et femmes) à la définition de résultats et d'indicateurs mutuellement convenus;
- elle nécessite des communications efficaces et élargies entre les intervenants.

Comme la contribution de tous les principaux intervenants est essentielle à la définition appropriée des résultats escomptés, le processus de définition et de validation des énoncés de résultats doit être aussi participatif que possible. Il peut comprendre les activités suivantes, mises en oeuvre pendant le cycle de vie du projet :

1. **Conception du projet** : organisation d'une série d'ateliers réunissant un échantillon représentatif d'intervenants de sexe féminin et masculin, afin de développer le projet, ainsi que les résultats et les indicateurs préliminaires;
2. **Planification du projet** : une autre ronde de consultations peut être menée auprès des intervenants et des spécialistes locaux afin de peaufiner les énoncés de résultats, les indicateurs et le plan de suivi du rendement, et pour veiller à ce que tous les partenaires du projet partagent la responsabilité pour l'obtention de ces résultats;
3. **Mise en oeuvre du projet** : des mécanismes tels que des examens périodiques du projet et un suivi participatif permettent de garantir la pertinence des résultats escomptés et des indicateurs, et de les modifier au besoin; la gestion axée sur les résultats peut nécessiter la modification de vos stratégies, de vos activités ou même des résultats escomptés.



Méthodes et outils participatifs

Ces quelques dernières années, nous avons été témoins du développement d'un certain nombre d'approches, de méthodes et d'outils novateurs qui visent à donner une voix aux pauvres, aux collectivités et aux gouvernements locaux pour ce qui est de planifier et de mettre en oeuvre leurs projets. La sélection des résultats et des indicateurs est une étape importante de ce processus.

Communément appelé le développement participatif, ce processus peut englober n'importe laquelle des approches suivantes : l'évaluation rurale participative (ERP) ou l'action et l'apprentissage participatifs (AAP), l'évaluation des besoins des bénéficiaires, la planification de projet axée sur les objectifs (ZOPP), l'interrogation appréciative et autres méthodes qualitatives visant à stimuler l'apprentissage, la réflexion, l'engagement et l'action de la part des intervenants.³

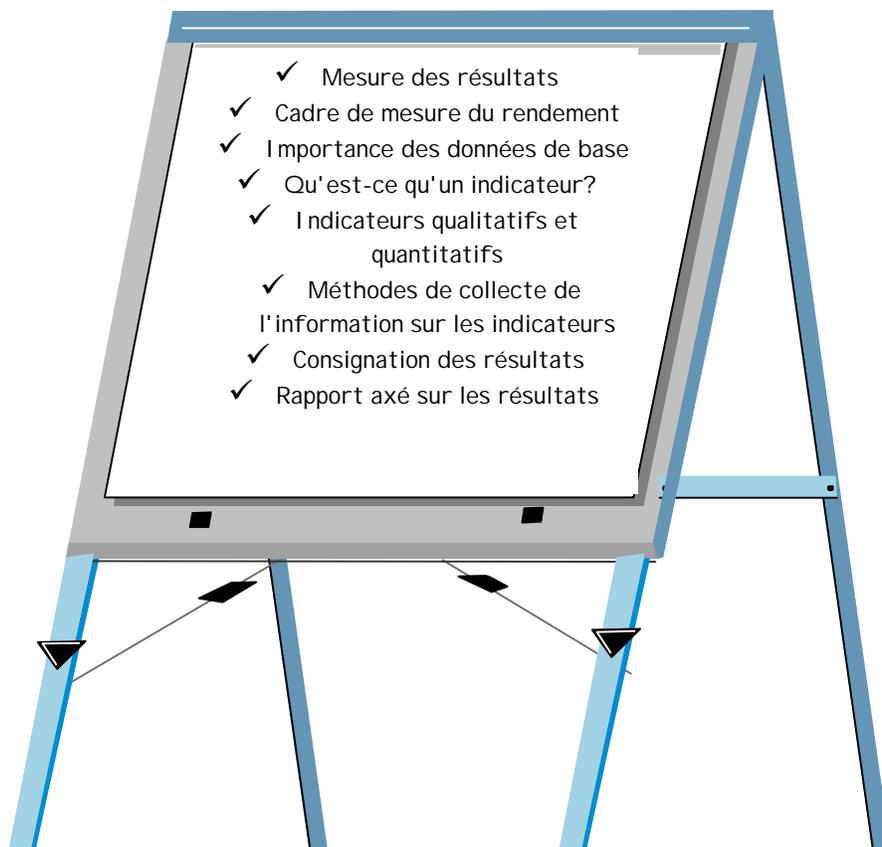
³ Voir la bibliographie pour obtenir la liste des ouvrages sur le développement participatif.



Comprendre les concepts fondamentaux : principaux points

- La GR vise à consigner le processus de changement à court, à moyen et à long terme.
 - Les retombées sur le développement sont souvent interreliées sous forme d'une chaîne de résultats. Les résultats à court terme (extrants) débouchent sur des résultats à moyen terme (effets), lesquels génèrent des résultats à long terme (impact).
 - Les activités achevées ne constituent pas des résultats à court terme (ou extrants). Les extrants sont les effets réels des activités achevées.
 - La GR doit définir les liens entre les questions de l'égalité entre les sexes et les résultats que le projet cherche à obtenir.
 - Les bénéficiaires sont les personnes, les groupes ou les organismes touchés par les résultats.
 - Les résultats sont influencés par le contexte socio-économique, l'analyse comparative entre les sexes, la capacité des organisations et des intervenants locaux, la participation des intervenants, les ressources disponibles et la durée du projet ou du programme.
 - La politique de l'ACDI sur la réduction de la pauvreté, l'égalité entre les sexes et l'environnement orientera également la définition des résultats et la mise en oeuvre de stratégies de développement pertinentes.
- 

1.3. Mesure, suivi et consignation des résultats



1.3. Mesure et suivi des résultats

Il importe que les gens, les organismes, le personnel des programmes ou des projets puissent déterminer si leurs initiatives génèrent les résultats escomptés. La première étape est de concevoir un cadre global de mesure du rendement ou un système de suivi. Les indicateurs permettent de confirmer l'obtention des résultats escomptés. Les données de base sont les renseignements sur lesquels on fonde cette mesure. Le processus de suivi est un mécanisme systématique préétabli qui permet d'examiner les résultats réels par rapport aux résultats escomptés, ainsi que tous les facteurs connexes.

Il arrive souvent que plusieurs organismes donateurs oeuvrent dans un secteur ou une collectivité donnée, ce qui soulève la question de l'attribution des résultats. Dans la mesure du possible, le suivi et l'évaluation doivent faire état de la contribution de l'ACDI à l'égard des résultats précis définis pour le projet ou le programme de l'Agence. Les données de base recueillies en fonction d'indicateurs clés constituent le point de départ pour l'évaluation de cette contribution.

Cadre de mesure du rendement

Le cadre de mesure du rendement, souvent appelé le cadre de suivi du rendement, est un outil de GR qui sert à planifier systématiquement la collecte de données pertinentes aux fins du suivi, de l'apprentissage et des rapports. Le cadre permet de suivre l'atteinte des résultats.

Résultats	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte des données	À quelle fréquence ?	Qui fera le travail?
Impact					
Effets					
Extrants					
Activités					

Composantes essentielles d'un cadre de mesure du rendement :

Résultats : Quels résultats seront obtenus à court, à moyen et à long terme?

Indicateurs : Données qui permettent de mesurer les progrès vers l'obtention des résultats.

Sources d'information : Personnes, organismes, documents ou rapports desquels sont obtenus les renseignements.

Méthodes et techniques de collecte des données : Quelles méthodes et techniques utiliserez-vous pour mesurer vos résultats? Exemples : entrevues semi-structurées, témoignages, établissement de correspondances, analyses des tendances, groupes de discussions, sondages, techniques d'ERP, rapports de suivi.

Fréquence : À quelle fréquence recueillerez-vous l'information? Pour les projets qui débutent, le suivi portera surtout sur les activités puisqu'il est trop tôt pour mesurer les résultats. Avec l'avancement du projet, on mesurera l'obtention des résultats à court terme (ou extrants) et des résultats à moyen terme (ou effets). Comme il faut beaucoup plus de temps pour pouvoir mesurer les résultats aux niveaux des effets et de l'impact, il est possible que ceux-ci ne puissent être mesurés qu'une fois l'an, après la première année de mise en oeuvre.



Est-ce là le but d'un cadre de mesure du rendement?

Responsabilité : Qui fera le travail ou qui sera responsable de la collecte de l'information?

Le cadre de mesure du rendement est le mieux défini lors d'ateliers destinés aux intervenants. Il importe d'inclure tous les bénéficiaires directs dans cette discussion de sorte que le cadre de mesure du rendement, et plus particulièrement les indicateurs, traduiront le plus étroitement possible les résultats qu'ils tentent de mesurer. Ce sera l'occasion de déterminer les capacités existantes pour la collecte et l'analyse de l'information axée sur les résultats, et de cerner les secteurs qui ont besoin d'être renforcés. Mais la responsabilité ultime pour la collecte des données revient à l'Agence d'exécution canadienne (AEC).

Importance des données de base



En l'absence de données de base, (un niveau de mesure déjà établi à partir duquel il est possible de mesurer les changements survenus) il est très difficile, sinon, impossible, de mesurer les changements au fil du temps. Ces données peuvent provenir d'études utilisant des données ventilées par sexe, par groupe socio-économique ou ethnique ou par âge.

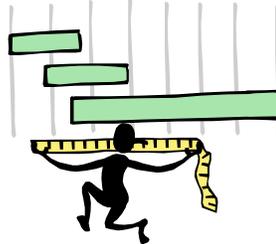
Les données de base permettent de mesurer les progrès par rapport à la situation qui prévalait avant la mise en oeuvre du projet.

Principales caractéristiques des données de base :

- les données de base doivent être recueillies au début du projet, pendant la phase de mise en oeuvre par l'AEC ou le partenaire local;
- les données peuvent provenir de sources secondaires lorsque cela est possible (c'est-à-dire qu'elles peuvent provenir de publications existantes, de travaux de recherche et de documents de programme publiés par d'autres organisations, et de bases de données d'autres donateurs);
- les exigences et la concentration du projet déterminent le type de données de base requises;
- les techniques de collecte des données varient; elles englobent une diversité de méthodes d'enquête formelles et informelles;
- le coût de la collecte des données de base doit être prévu au budget du projet. À noter que la collecte doit être limitée au secteur précis visé par l'intervention de l'ACDI.

Qu'est-ce qu'un indicateur?

Un indicateur permet de mesurer un résultat, de prouver qu'un résultat a été obtenu ou d'indiquer que des progrès sont accomplis vers l'obtention d'un résultat. Un indicateur permet de mesurer les résultats réels par rapport aux résultats prévus ou escomptés des points de vue de la qualité, de la quantité et de l'actualité des données.

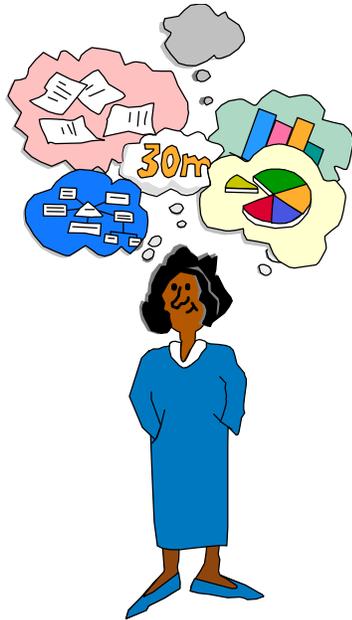


Les indicateurs doivent être directement liés au résultat qu'ils permettent de mesurer. Dans la mesure du possible, il faut trouver un équilibre entre les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs pour garantir la validité de vos constatations.

Indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs

Pour mesurer les résultats, on peut utiliser deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs qui comportent une valeur numérique, et les indicateurs qualitatifs qui mesurent les perceptions, les jugements ou les attitudes.

Les **indicateurs quantitatifs** sont des mesures de quantité, comme le nombre de femmes et d'hommes occupant des postes de décisionnaires, le pourcentage de filles et de garçons qui fréquentent l'école primaire, ou le niveau de revenu par année, selon le sexe, par rapport au niveau de base.



Les **indicateurs qualitatifs** traduisent le jugement, les opinions, les perceptions et les attitudes des gens dans une situation donnée. Ils comprennent les changements sur les plans de la sensibilité, de la satisfaction, de l'influence, de la pertinence, de la sensibilisation, de la compréhension, des attitudes, de la qualité, de la perception de l'utilité, de la perception des perspectives (de stabilité, de croissance, d'exportations par exemple), de l'application de l'information ou du savoir, du degré d'ouverture, de la qualité de la participation, de la nature du dialogue, et du sentiment de bien-être.

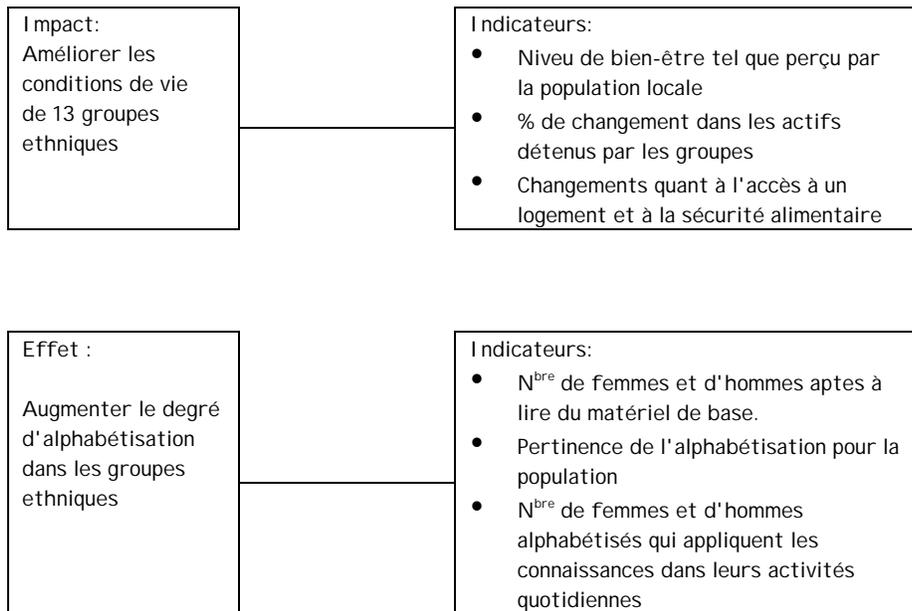
Les indicateurs qualitatifs peuvent être définis de différentes façons, dont le recours à des groupes de discussions, à des témoignages, à l'application des outils de l'évaluation rurale participative (ERP), à l'entrevue semi-structurée, au suivi et aux visites sur le terrain.

Il est important d'utiliser des indicateurs, et ce, pour plusieurs raisons :

- pour constater les progrès vers l'obtention des résultats prévus aux niveaux des extrants, des effets et de l'impact;
- pour prendre des décisions éclairées sur le terrain et au siège social, et établir des plans de travail plus efficaces pour les projets et les programmes;
- pour accroître le rendement du projet et son impact sur le développement;
- pour appuyer une saine affectation des ressources, et des décisions éclairées;
- pour utiliser autant les indicateurs quantitatifs que qualitatifs;
- pour atténuer les risques qui pourraient nuire à l'obtention des résultats.

Indicateurs adaptés aux sexes, à la classe, à l'origine ethnique, au groupe d'âge et à la race

Selon le contexte socio-économique, il peut être important de veiller à ce que vos indicateurs soient adaptés non seulement aux sexes, mais aussi à l'origine ethnique, à la race, au groupe d'âge et à la classe. Par exemple, en Amérique latine où la population autochtone est nombreuse, il peut être nécessaire d'examiner l'incidence des résultats sur l'égalité des sexes, mais aussi sur un groupe ethnique par rapport au reste de la population. L'âge et la classe sont d'autres variables importantes. En recueillant des données ventilées par sexe, vous pourrez mesurer l'incidence de votre projet, selon le groupe ethnique, la classe socio-économique, le groupe d'âge ou le sexe.



Par exemple, dans le cadre d'un projet sur la gouvernance, l'un des résultats clés était la participation accrue des femmes à la vie politique. Un indicateur quantitatif pourrait être le nombre de femmes occupant des postes de décideurs. Lorsque cet indicateur est combiné à des données plus qualitatives qui visent à mesurer l'influence des femmes sur les décisions prises, ou leur sentiment d'autonomie, on comprend beaucoup mieux les résultats obtenus.

La sélection des indicateurs doit demeurer simple. Il faut définir trois indicateurs par résultat : un indicateur quantitatif, un indicateur qualitatif et un autre indicateur, ce qui devrait permettre de mesurer l'avancement du projet.

Définir des indicateurs :

- Il faut obtenir l'avis des intervenants et des bénéficiaires du projet.
- Il faut tenir compte des différentes opinions et des attentes.
- La sélection se fait plus facilement lorsque les résultats sont clairement définis.
- Pour garantir la validation, il faut au plus 2 à 3 indicateurs par résultat.
- Les données de base sont essentielles à la mesure du changement.

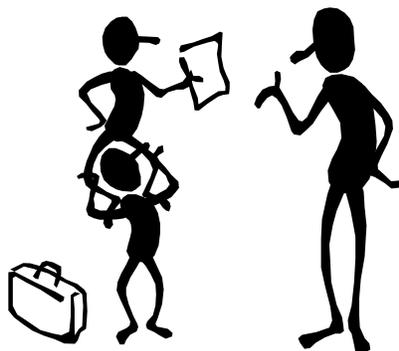
Méthodes de collecte de l'information sur les indicateurs

Autre caractéristique des indicateurs : les méthodes de collecte des données. Ces méthodes devraient vous dire comment mesurer vos indicateurs. Comme on le voit ci-après, les méthodes de collecte des données diffèrent selon qu'il s'agit d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs. Pour chaque indicateur, il faut déterminer quelle sera la source d'information et

les données seront recueillies (méthodes de collecte des données). La même source d'information sert souvent à mesurer différents indicateurs. Par exemple, les participants à un programme de microcrédit peuvent participer à un sondage pour déterminer la hausse de

Indicateur quantitatif	Indicateur qualitatif
Définition : Mesure la quantité.	Définition : Jugements ou perceptions des gens.
Méthodes de collecte des données : analyses statistiques, questionnaires, recensements.	Méthodes de collecte des données : Entrevues semi-structurées, témoignages, groupes de discussions, évaluation rurale participative (EPR/AAP), interrogation appréciative (IA).
Exemple : Changements dans les taux d'emploi et de chômage chez les femmes et les hommes.	Exemple : Satisfaction au travail des femmes et des hommes. Sentiment d'autonomie des femmes et des hommes.

leur revenu annuel (indicateur quantitatif) et participer à des discussions en groupe visant à définir leur niveau de satisfaction (indicateur qualitatif) quant aux services offerts par les agents de vulgarisation agricole.



Consignation des résultats

Les agents d'exécution et les partenaires de l'ACDI sont tenus de rendre compte à celle-ci, de façon régulière, de leurs progrès vers l'obtention des résultats escomptés et de la mise en oeuvre de leurs activités prévues. Chaque entente conclue avec l'ACDI stipule les exigences en matière de rapports pour un projet ou

un programme donné. Pour un projet d'une durée de cinq ans ou plus, il est idéal de produire des rapports semestriels. Les projets de plus courte durée nécessitent des rapports plus fréquents.

Le rapport sur les résultats, c'est bien plus qu'un rapport sur les activités. Il permet de voir le chemin parcouru par rapport à ce que l'on avait prévu, et permet également d'arrêter et de faire le bilan de la situation. Le rapport est également un outil de communication qui favorise le dialogue entre les partenaires du projet ou du programme. Le but premier du rapport est de faciliter l'obtention des résultats escomptés.

Il est important de consigner les résultats, et ce, pour les raisons suivantes :

- les intervenants demeurent concentrés sur les résultats escomptés;
- les participants au projet ou programme demeurent concentrés sur les liens logiques entre les activités et les résultats;
- le rapport permet aux intervenants de communiquer de façon plus coordonnée;
- le rapport permet d'élaborer le plan de travail du projet ou programme (ou de le modifier) pour l'année à venir;
- le rapport fait état des difficultés rencontrées de sorte que des décisions puissent être prises pour peaufiner les résultats et l'affectation des ressources;
- le rapport permet de valider les décisions relatives au projet ou au programme;
- le rapport fait état des leçons tirées de l'expérience et des meilleures pratiques, et de la façon dont les projets influent sur la réduction de la pauvreté, ainsi que sur les thèmes transversaux de l'ACDI que sont l'égalité entre les sexes et l'environnement;
- le rapport permet à l'ACDI de justifier, auprès des contribuables canadiens, la valeur des initiatives de développement qu'elle finance.

Rapport axé sur les résultats

Le rapport axé sur les résultats doit contenir le plus grand nombre d'éléments possibles parmi les suivants :

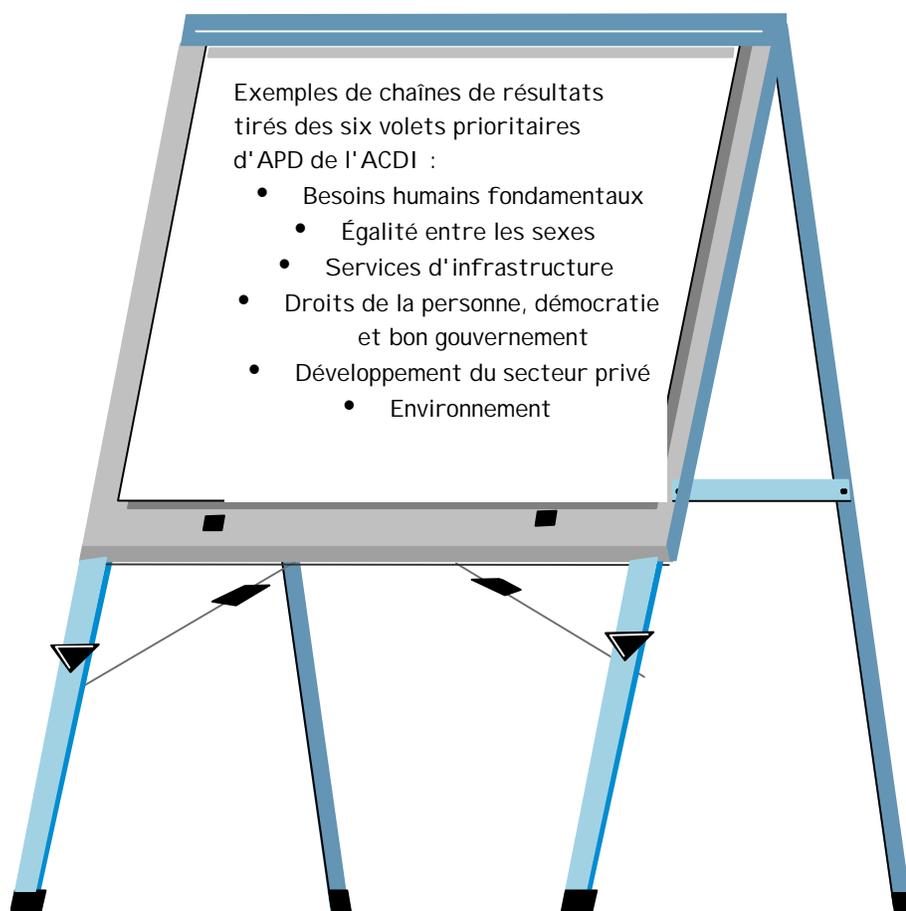
- les résultats réels obtenus par rapport aux résultats escomptés pour les différents niveaux de la chaîne de résultats, dans la mesure du possible (extrants ou résultats à court terme; effets ou résultats à moyen terme; impact ou résultat à long terme);
- une description des principales activités entreprises pendant la période visée, qui ont favorisé l'obtention des résultats, et tout écart par rapport au plan de travail approuvé;
- l'identification des facteurs de gestion ou de développement, des enjeux ou des défis majeurs influant sur l'atteinte des résultats;
- un bilan des contributions et des apports financiers et en nature des partenaires bénéficiaires;
- une analyse approfondie des facteurs, enjeux et défis influant sur l'obtention des résultats;
- une description du traitement des questions touchant l'égalité entre les sexes ou l'environnement;
- le bilan relatif aux bénéficiaires visés à tous les niveaux de la chaîne de résultats;
- le bilan des risques recensés et des plans d'atténuation pour les risques élevés;
- le recensement des nouveaux risques qui ont des effets ou qui peuvent avoir des effets (de moyens à élevés) sur l'obtention des résultats;
- des renseignements sur les modifications à apporter aux résultats escomptés du projet ou programme, et au plan d'affectation des ressources;
- les modifications recommandées au plan de travail annuel approuvé;
- le recensement des résultats réels par rapport aux résultats escomptés, et les fonds décaissés, accompagné d'une explication des écarts;
- les leçons tirées en fonction des principaux facteurs de réussite : obtention des résultats, efficacité des résultats en termes de coûts, pertinence des résultats, durabilité des résultats, partenariats, adéquation de la conception et de l'utilisation des ressources, mesures éclairées et opportunes;
- les mesures correctrices recommandées;
- le degré de durabilité des résultats sur une période de temps donnée.



Mesure et consignation des résultats : principaux points

- Les indicateurs vous aident à déterminer si vos initiatives atteignent les résultats escomptés.
 - Pour mesurer les résultats, il importe d'utiliser des indicateurs autant quantitatifs que qualitatifs.
 - De façon générale, un maximum de trois indicateurs suffit pour mesurer chacun des résultats et valider vos constatations.
 - S'il y a lieu, assurez-vous que vos indicateurs sont ventilés par sexe, classe, race, groupe ethnique et groupe d'âge.
 - Le cadre de mesure du rendement vous permet de planifier systématiquement la collecte des données pertinentes aux fins du suivi, de l'apprentissage et des rapports.
 - Les rapports présentés de façon régulière à l'ACDI doivent être axés sur les résultats.
- 

Chapitre 2. Exemples de chaînes de résultats



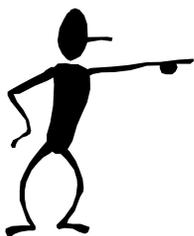
Exemples de chaînes de résultats

Les exemples suivants de chaînes de résultats, tirés des trois directions générales de programmes géographiques de l'ACDI, sont présentés sous différents formats.



Les exemples visent à illustrer les maintes façons dont la GR a été utilisée dans différents contextes et types de projets. Les lecteurs sont priés de noter ce qui suit :

- ◆ chaque projet est différent; il est influencé par une gamme de facteurs comme le contexte socio-économique, les rapports hommes-femmes, les capacités des intervenants locaux, la disponibilité des ressources, le degré de participation et d'engagement des intervenants, et la durée du projet ou du programme;
- ◆ la distinction entre les activités et les résultats;
- ◆ l'interrelation entre les différents niveaux de résultats, qu'il s'agisse des extrants (résultats à court terme), des effets (résultats à moyen terme) ou de l'impact (résultats à long terme);
- ◆ les indicateurs servent à mesurer l'obtention des résultats;
- ◆ les bénéficiaires peuvent varier dans la chaîne de résultats, selon les personnes qui participent au projet et celles qui en bénéficient.



Les exemples de projets ne doivent pas servir de liste ou de modèle de résultats. Pour être pertinents, les résultats doivent être mutuellement définis, négociés et convenus par tous les principaux intervenants du projet ou du programme. À chaque projet correspondent des résultats précis. Cette tâche demande du temps, ainsi qu'une bonne communication et une bonne collaboration entre les divers intervenants.

Méthode de sélection des projets

Les projets ont été sélectionnés au moyen de différentes méthodes dont l'échantillonnage aléatoire, la représentation géographique et sectorielle, les recommandations des employés de l'ACDI, ainsi que des projets correspondant aux priorités et tendances de programmation actuelles. Les projets sont répartis selon les six priorités d'APD et sont accompagnés d'icônes pour aider les lecteurs :

1. Besoins humains fondamentaux
2. Égalité entre les sexes
3. Services d'infrastructure
4. Droits de la personne, démocratie et bon gouvernement
5. Développement du secteur privé
6. Environnement

Avertissement

Répartir les projets selon la priorité d'APD ou une sous-catégorie tient davantage de l'art que de la science. Les auteurs du Guide ont trouvé diverses interprétations de la façon de catégoriser un projet.

Pour éviter des erreurs courantes en GR :

- confusion entre activités achevées et extrants;
- ambiguïté des liens entre les niveaux de résultats, de sorte qu'il devient difficile de déterminer comment un résultat a été obtenu;
- résultats non réalistes (habituellement trop ambitieux!) compte tenu des ressources disponibles et de la durée du projet;
- trop d'importance accordée aux indicateurs quantitatifs par rapport aux indicateurs qualitatifs;
- confusion entre indicateurs et résultats;
- explication insuffisante de la façon dont le projet réduira les inégalités entre les sexes ou les obstacles auxquels sont confrontés les hommes, les femmes, les filles ou les garçons;
- importance accrue accordée au suivi et à la consignation des activités plutôt qu'aux résultats.

Célébrez vos réussites!!



Nous espérons que le Guide vous aidera à mieux comprendre la GR. Apprendre demande de l'effort; s'adapter au changement est encore plus difficile. Nous vous invitons à célébrer vos réussites. Nous espérons que la GR aidera l'ACDI et ses partenaires, autant au Canada que dans le Sud, à cibler davantage l'objectif ultime qui est de réduire la pauvreté et d'améliorer le bien-être des populations.