

Les outils de la Gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide pratique

Instructions pour l'utilisation des trois principaux outils de la gestion axée sur les résultats (GAR) à l'ACDI : le modèle logique, le cadre de mesure du rendement et le registre de risque

Introduction

Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats (GAR)?

La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion basée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de décisions, la transparence et la reddition de comptes. L'approche met l'accent sur l'atteinte des résultats, la mise en œuvre de mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que la production de rapports sur le rendement.

Par GAR, on entend :

- définir des **résultats escomptés réalistes, fondés sur des analyses appropriées;**
- **déterminer clairement les bénéficiaires des programmes** et concevoir des programmes qui répondent à leurs besoins;
- **faire le suivi des progrès en fonction des résultats et des ressources utilisées** en faisant appel à des indicateurs appropriés;
- **déterminer et gérer les risques** tout en tenant compte des résultats escomptés et des ressources requises;
- accroître les connaissances en **tirant des leçons de l'expérience et en les intégrant au processus décisionnel;**
- **présenter des rapports** sur les résultats obtenus et les ressources utilisées.

Pourquoi la GAR?

Pendant très longtemps, les ministères (et les organismes de mise en œuvre) ont porté leur attention sur les intrants (ce qu'ils dépensaient), les activités (ce qu'ils réalisaient) et les extrants (ce qu'ils produisaient). Même s'il était important d'avoir des données exactes à ce niveau, ils ont réalisé que ces données ne leur permettaient pas de savoir s'ils faisaient des progrès vers la solution du problème qu'ils désiraient régler et si les problèmes persistaient une fois que les projets avaient été complétés.

La gestion moderne exige que nous portions notre regard au-delà des activités et des extrants et que nous dirigions notre attention sur les résultats réels, les changements provoqués par notre programmation et auxquels celle-ci a contribué. En définissant clairement les résultats escomptés, en recueillant régulièrement des données pour évaluer les progrès vers ces résultats et en prenant des mesures correctives en temps voulu, les praticiens peuvent gérer leurs projets ou leurs investissements de manière à maximiser les résultats de développement et à améliorer de manière durable la vie de la population dans les pays en développement.

Comment utilise-t-on la GAR à l'ACDI?

La gestion axée sur les résultats est utilisée à l'ACDI, sous une forme ou une autre, depuis plus de trente ans. La première politique officielle de l'ACDI en matière de GAR a été publiée en 1996 et une politique révisée et mise à jour a été approuvée en juin 2008.

L'ACDI utilise la GAR pour mieux gérer ses programmes de développement international, **du début** (analyse du projet ou de l'investissement, planification, conception, mise en œuvre, suivi, modification et production de rapport) **à la fin** (évaluations et rapports finaux et intégration des leçons tirées de l'expérience à la programmation future).

L'ACDI a élaboré **trois outils principaux de la GAR** pour faciliter la gestion qu'effectuent le personnel de l'ACDI, les partenaires et les agences d'exécution en fonction des résultats tout au long du cycle de vie d'un investissement ou d'un projet : **le modèle logique (ML), le cadre de mesure du rendement (CMR) et le registre de risque**. Comme l'indique le terme « outils », il s'agit de documents de travail censés être flexibles qui évoluent tout au long du cycle de vie de l'investissement et qui, dans certaines circonstances, peuvent être modifiés. Généralement, le ML et le CMR sont partiellement développés aux étapes de la planification et de la conception d'un investissement et révisés au moment de l'élaboration du plan de mise en œuvre (cela variera selon le type de programmation concernée). Le registre de risque est élaboré à l'étape de la conception du projet et mis à jour régulièrement.

[Haut de la page](#)

L'utilisation des outils de GAR de l'ACDI

Approche participative

L'élaboration du modèle logique, du cadre de mesure du rendement et du registre de risque suivant un processus participatif fait partie intégrale de la conception et de la planification de l'investissement. Dans le domaine de la GAR, les investissements doivent être conçus, planifiés et mis en œuvre au moyen d'une approche participative où toutes les parties prenantes (y compris les bénéficiaires) sont mises à contribution, et cela pendant tout le cycle de vie de l'investissement. Recourir à un processus de recherche de consensus pour convenir de l'information qui figurera dans le modèle logique et le CMR permet de susciter un sentiment d'appropriation parmi les parties prenantes. Cela renforce leur engagement à l'égard de l'investissement, même lorsque le cycle de vie de celui-ci prendra fin.

Le modèle logique (ML)

Qu'est-ce qu'un modèle logique?

Parfois appelé « chaîne de résultats », le ML est une représentation des relations de cause à effet entre les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'un investissement quelconque.

Un ML comporte six niveaux (**intrants, activités, extrants, résultats immédiats, résultats intermédiaires et résultat ultime**), chacun représentant une étape distincte dans la logique de cause à effet d'une politique, d'un programme ou d'un investissement. Les trois niveaux du bas (intrants, activités et extrants) décrivent **comment** un investissement sera réalisé tandis que les trois niveaux du haut (résultats) représentent

les **changements** réels qui se produisent, c'est-à-dire les **résultats de développement**.

Gabarit générique - Modèle logique (ML)

L'ACDI a mis au point un [gabarit générique pour le modèle logique](#) (PDF, 615 K0, 1 page) :

Il est à noter que le gabarit n'inclut pas les intrants, le premier niveau étant les « activités ». Pour remplir le modèle logique, vous devez rédiger des énoncés de résultat clairs et concis.

Définir ou évaluer les énoncés de résultat

Conseil pratique n° 1 :

Voici les questions que vous devez vous poser lorsque vous rédigez ou évaluez un énoncé de résultat.

- L'énoncé est-il formulé en **termes simples** et renferme-t-il **une seule idée**? Le modèle logique est un portrait qui résume votre investissement; les énoncés de résultat devraient être clairs et faciles à comprendre. Le public canadien serait-il en mesure de comprendre l'énoncé en question? L'énoncé renferme-t-il plus d'une idée? Dans l'affirmative, peut-on le subdiviser en plusieurs énoncés distincts?
- **L'énoncé a-t-il été rédigé dans le cadre d'une approche participative et inclusive?** La GAR est un processus participatif. Le processus et la méthode utilisés pour choisir les résultats et rédiger les énoncés de résultat doivent être le plus participatif possible et mettre à contribution les parties prenantes clés. Il est essentiel de veiller à ce que tous puissent être entendus et que les résultats escomptés soient communiqués à toutes les parties prenantes. Les principales parties prenantes, dont les analystes et spécialistes (égalité entre les sexes et environnement), les partenaires et les responsables de la mise en œuvre, ont-elles été mises à contribution? Veillez à ce que l'organisme de mise en œuvre ait en place des mécanismes qui permettent aux dirigeants, aux décisionnaires, aux femmes et aux hommes, aux membres des minorités et aux bénéficiaires directs d'apporter leur contribution.

A. Participation des parties prenantes :

- Une analyse des parties prenantes a-t-elle été réalisée?
- A-t-on mené des consultations adéquates?
- A-t-on mis à contribution tant les femmes que les hommes?
- Des mécanismes ont-ils été prévus pour assurer la participation au processus de conception et de prise de décision tout au long du cycle de vie de l'investissement?

B. Analyse comparative entre les sexes

- Les résultats tiennent-ils véritablement compte des sexospécificités?
- Tiennent-ils compte des préoccupations, des priorités et des besoins des femmes et des hommes, des filles et des garçons?

C. Analyse environnementale

- Les répercussions sur l'environnement ont-elles été prises en considération?
- Les résultats seront-ils viables?

- L'énoncé de résultat renferme-t-il un adjectif et répond-il aux interrogations suivantes :
 - **QUOI?** L'énoncé décrit-il le type de changement escompté à l'aide d'un adjectif dérivé d'un verbe (accru, amélioré, renforcé, réduit)?
 - **QUI?** L'énoncé précise-t-il la population cible ou les bénéficiaires de l'intervention? Précise-t-il l'unité de changement (individuel, groupe, organisation)?
 - **OÙ?** L'énoncé précise-t-il l'endroit où se produira le résultat?
- Le résultat est-il **mesurable**? Peut-il être mesuré au moyen d'indicateurs du rendement quantitatifs ou qualitatifs? Est-il facile de trouver, de rassembler et d'analyser les indicateurs de rendement en question?
- **Le résultat est-il réaliste et atteignable**? Le résultat dépend-il de facteurs sur lesquels le projet ne peut exercer aucune influence ou aucun contrôle? Y a-t-il un juste équilibre entre le temps et les ressources affectées et la portée et l'ampleur des changements escomptés? Les résultats immédiats et intermédiaires sont-ils atteignables vu le niveau de financement et la durée du projet? Le résultat (immédiat ou intermédiaire) est-il atteignable durant le cycle de vie de l'investissement? Autrement dit, les changements escomptés peuvent-ils être, d'une façon réaliste, obtenus avant la fin de l'intervention?
- Le résultat est-il **pertinent**? Le résultat témoigne-t-il d'une prise en charge par le pays et répond-il à ses besoins? Favorisera-t-il des changements de plus haut niveau sur le plan du développement dans les stratégies et programmes qu'il appuie? Le résultat est-il aligné sur la stratégie de développement nationale des partenaires du pays? Le résultat tient-il compte des besoins et priorités des bénéficiaires déterminés au terme d'un processus participatif? Le résultat tient-il compte de la culture de la population locale? S'harmonise-t-il aux priorités de programme de l'ACDI et à ses priorités organisationnelles?

Qu'est-ce qu'un résultat?

Un résultat est un changement d'état descriptible ou mesurable occasionné par une relation de cause à effet. À l'ACDI, les résultats sont synonymes d'effets et sont qualifiés d'immédiats (court terme), d'intermédiaires (moyen terme) ou d'ultime (long terme).

Qu'est-ce qu'un énoncé de résultat?

Un énoncé de résultat donne un aperçu de ce qu'une politique, un programme ou un investissement **est censé** accomplir ou de ce à quoi il contribue. Il décrit les changements découlant de la contribution de l'ACDI à une activité de développement réalisée en collaboration avec d'autres parties.

Résultats = « Outcomes » en anglais

Exemples d'énoncé de résultat solide et faible

Résultat	Problème?	Est-ce un énoncé de résultat solide?
Alphabétisation accrue	Ne précise ni qui est visé par le changement escompté ni où ce changement se produira.	Énoncé faible

Exemples d'énoncé de résultat solide et faible

Résultat	Problème?	Est-ce un énoncé de résultat solide?
Alphabétisation accrue chez les hommes et les femmes dans la région X du pays Y		Énoncé solide
Plus de femmes obtiennent des services de santé maternelle	Aucun adjectif dérivé d'un verbe n'est utilisé pour indiquer clairement un progrès.	Énoncé faible
	Ne précise pas où le changement escompté se produira.	
Accès accru des femmes du pays X aux services de santé maternelle		Énoncé solide
Paix dans le pays X	Ne précise pas dans quel sens doit se faire le changement escompté.	Énoncé faible
	Résultat inatteignable.	
Stabilité accrue dans le pays X		Énoncé solide

Élaborer un modèle logique (ML) :

Voici la marche à suivre pour élaborer un ML. L'ordre des opérations dépendra du caractère de l'investissement, de sa portée et de son ampleur.

- Déterminer les bénéficiaires ultimes, les intermédiaires et les parties prenantes.

Conseil pratique no 2 :

Définitions utiles

Bénéficiaires : Groupe de personnes ou d'organisations qui vit le changement au niveau du résultat ultime d'un modèle logique et qui pourrait aussi être visé par les résultats immédiats et intermédiaires. Également désigné sous l'appellation de « portée » ou de « population cible ».

Intermédiaires : Une personne, un groupe, une institution ou un gouvernement qui n'est pas le bénéficiaire ultime d'un investissement mais qui est ciblé par certaines activités, lesquelles entraîneront un changement de situation (résultat ultime) pour les bénéficiaires ultimes par la combinaison de résultats immédiats et intermédiaires connexes.

Partie prenante : Personne, groupe, institution ou gouvernement, qu'une mesure, une proposition ou une activité intéresse sur les plans économique, social ou environnemental. (Traduction de la fiche dans Termium Plus)

Partenaire : Personnes et/ou organisations qui collaborent pour atteindre des objectifs convenus en commun. (OCDE-CAD : Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats)

Organisme de mise en œuvre : Toute organisation ou agence, gouvernementale, non gouvernementale, intergouvernementale, multilatérale ou du secteur privé, qui met en œuvre un investissement (projet ou programme) pour lequel l'ACDI fournit les fonds.

- Faites en sorte que les bonnes personnes (l'agent de développement, les spécialistes en environnement, gouvernance et égalité entre les sexes, l'agent d'exécution, les parties prenantes locales, les bénéficiaires, etc.) soient mises à contribution; gardez à l'esprit qu'il s'agit d'un processus participatif. On peut pour cela avoir recours à des séances de remue-méninges, à des groupes de discussion, à des réunions, à des courriels de consultation, etc. (Il faut prendre note que les « bonnes personnes » ne seront pas les mêmes selon le type de programmation. Dans le cas de la programmation directive, il faut veiller à ce que les organisations partenaires du pays, les bénéficiaires et les parties prenantes [y compris les femmes, les hommes et les enfants] soient mis à contribution à l'étape de la conception/de l'élaboration du modèle logique. Dans le cas de la programmation réactive, il faut veiller à ce que la bonne équipe de l'ACDI soit mise à contribution à l'étape de la révision et de l'évaluation du modèle logique. L'équipe chargée de la révision devrait inclure l'agent de développement ou le chef d'équipe de projet, les spécialistes de l'égalité entre les sexes, de la gouvernance et de l'environnement de la direction générale, d'autres spécialistes sectoriels, et des conseillers en gestion du rendement. Vous devez également confirmer, dans le cadre de la diligence raisonnable que vous devez exercer, que le proposant a élaboré le modèle logique au moyen d'une approche participative.)
- Déterminez le résultat ultime. Commencez en cernant le problème que votre investissement vise à régler. Le résultat ultime d'un investissement est sa raison d'être; il s'agit du niveau de changement le plus élevé que nous souhaitons atteindre afin de résoudre ce problème. N'oubliez pas d'analyser le contexte (culturel, sociopolitique, économique, environnemental) dans lequel s'inscrit le problème.

Exemple :

Problème : Problèmes de santé parmi la population de la région Y du pays X à cause de maladies transmises par l'eau.

Le résultat ultime est le niveau de changement le plus élevé que l'on puisse atteindre et il représente un changement d'**état** pour la population ciblée.

Résultat ultime : Amélioration de la santé de la population de la région Y du pays X.

- Déterminez les activités principales (tant pour l'ACDI que pour les partenaires). Faites un remue-méninges pour déterminer les activités principales de l'investissement et assurez-vous d'aborder les facteurs contributifs. Dans la mesure du possible, regroupez les activités par catégorie générale ou ensembles de travail afin d'éviter les doublons.
- Déterminez les extraits pour chaque activité.

Conseil pratique no 3 :

Assurez-vous que la description des activités commence par un verbe à la forme infinitive et que les extrants sont présentés comme des activités achevées. Les extrants sont des éléments qui peuvent habituellement être comptés.

Exemple :

Pour atteindre le résultat ultime « Amélioration de la santé de la population de la région Y du pays X », les parties prenantes du pays X (ministère de la santé, autorités sanitaires régionales, organisations communautaires locales, etc.), l'organisme de mise en œuvre et le personnel de l'ACDI ont décidé de se concentrer sur trois groupes d'activités, à savoir la construction de puits, la formation sur leur entretien et réhabilitation et la dotation en personnel des centres de santé régionaux.

Activités :

- Construire des puits dans la région Y.
- Concevoir la formation sur l'entretien des puits et la fournir à la population de la région Y.
- Remettre en état les centres de santé régionaux dans la région Y et les doter en personnel.

Extrants :

- Nombre de puits construits dans la collectivité X.
 - Formation sur l'entretien des puits conçue et donnée à la population de la région Y.
 - Centres de santé régionaux dans la région Y remis en état et dotés en personnel.
- Déterminez les résultats logiques pour les niveaux immédiat et intermédiaire.

Conseil pratique no 4 : Un modèle logique ressemble à une pyramide; il rétrécit au fur et à mesure qu'on se rapproche du sommet (le niveau le plus élevé). Trois ou quatre changements au niveau immédiat (changements dans l'accès, les habiletés, les connaissances) peuvent mener à seulement deux changements au niveau intermédiaire (pratiques, comportements). Dans le même ordre d'idées, deux changements au niveau intermédiaire mèneront à un seul changement au niveau ultime (changement dans l'état). Le gabarit du modèle logique est souple et vous permettra de modifier le nombre de cases à chaque niveau pour correspondre à la logique de votre investissement. Assurez-vous que le nombre de résultats diminue au fur et à mesure que vous vous rapprochez du résultat ultime. **Essayez de vous limiter à un résultat par case.**

Exemple :

Les résultats au niveau immédiat découlent logiquement des activités et des extrants; ils représentent les changements apportés par l'existence des biens ou des services créés au moyen des activités. Ainsi, la construction de puits = l'accès accru à l'eau potable. Les résultats au niveau intermédiaire représentent un changement dans le comportement. Ils constituent l'étape qui suit logiquement le niveau immédiat et mènent logiquement au résultat ultime.

Résultats immédiats (changement dans l'accès, les habiletés ou les compétences) :

- Accès accru à l'eau potable pour la population de la région Y.
- Capacité accrue de la population de la région Y à entretenir les puits.
- Accès accru aux services de santé de la population de la région Y.

Résultats intermédiaires (changement dans les comportements ou les pratiques) :

- Utilisation accrue de l'eau potable par la population de la région Y.
- Utilisation accrue des services de santé par la population de la région Y.
- Déterminez les liens. Vérifiez les niveaux dans les deux sens (des activités aux résultats ultimes et des résultats ultimes aux activités) pour vous assurer que l'enchaînement est logique. Assurez-vous qu'à chaque résultat correspond une activité qui favorise son obtention. Dans le même ordre d'idées, assurez-vous que toutes vos activités contribuent aux résultats énumérés.
- Confirmez avec les parties prenantes et les partenaires. Faites lire votre projet de modèle logique à vos collègues, aux parties prenantes, aux partenaires etc. pour faire en sorte que les résultats répondent à leurs besoins et que l'investissement donne bel et bien les résultats voulus.
- Au besoin, rédigez le texte narratif pour illustrer les liens et expliquer la causalité du modèle logique. Ce texte doit expliquer les flèches du modèle logique : le lien de causalité entre les niveaux et la façon dont les activités proposées mènent, à votre avis, aux changements escomptés. Les textes narratifs les plus éloquentes sont ceux qui sont succincts et dans lesquels sont fournis des exemples factuels concrets qui viennent étayer les explications.

Remarque : Les cibles, bien qu'elles soient nécessaires pour établir un budget, n'apparaissent pas dans le modèle logique mais plutôt dans le cadre de mesure du rendement (CMR). Cette question sera examinée plus attentivement dans la section relative au CMR.

Exemple:

Résultat ultime

- Amélioration de la santé de la population de la région Y du pays X.

Résultats intermédiaires

- Utilisation accrue de l'eau potable par la population de la région Y.
- Utilisation accrue des services de santé par la population de la région Y.

Résultats immédiats

- Accès accru à l'eau potable pour la population de la région Y.
- Capacité accrue de la population de la région Y à entretenir les puits.
- Accès accru aux services de santé pour la population de la région Y.

Extrants

- Puits construits dans la région Y.
- Formation sur l'entretien des puits conçue et donnée à la population de la région Y.
- Centres de santé régionaux dans la région Y remis en état et dotés en personnel.

Activités

- Construire des puits dans la région Y.
- Concevoir et donner la formation sur l'entretien des puits à la population de la région Y.
- Remettre en état et doter en personnel les centres de santé régionaux dans la région Y.

[Haut de la page](#)

Le cadre de mesure du rendement (CMR)

Qu'est-ce que la mesure du rendement?

La mesure du rendement est un volet essentiel de la GAR; il importe d'établir un plan structuré pour la collecte et l'analyse de l'information sur le rendement. À l'ACDI, tout comme dans l'ensemble de l'administration fédérale, le cadre de mesure du rendement (CMR) est l'outil de GAR utilisé à cette fin. Le CMR n'est pas utilisé uniquement par le gouvernement canadien; d'autres organisations et donateurs utilisent des outils similaires pour planifier la collecte et l'analyse de l'information sur le rendement pour leur programmation.

Pourquoi mesurer le rendement?

La mesure du rendement est effectuée de façon continue pendant la mise en œuvre des investissements de manière à fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes des données en temps réel (utilisation des ressources, publics concernés, progrès vers les extrants et les effets). Ces informations aident à déterminer les points forts, les faiblesses et les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent et permettent aux gestionnaires de projet de prendre en temps voulu des mesures correctives pendant le cycle de vie de l'investissement. Cela accroît les chances d'obtenir les résultats escomptés.

Qu'est-ce qu'un CMR?

Un cadre de mesure du rendement est un plan permettant de recueillir systématiquement des données pertinentes pendant toute la durée d'un investissement afin d'évaluer et de mettre en évidence les progrès vers les résultats escomptés. Il recense les principaux éléments du système de suivi et fait en sorte que l'information sur le rendement est recueillie régulièrement. Il contient aussi les données de base, les cibles et le poste de responsabilité pour ce qui est de la collecte des données. Comme c'est le cas pour le modèle logique, le CMR doit être élaboré ou évalué au moyen d'un processus participatif qui met à contribution les partenaires locaux, les bénéficiaires, les parties prenantes, etc.

Gabarit générique - Cadre de mesure du rendement (CMR)

L'ACDI possède un [gabarit générique pour le CMR](#) (PDF, 633 Ko, 1 page) :

Le CMR comporte huit colonnes : résultats escomptés, indicateurs, données de base, cibles, sources des données, méthode de collecte des données, fréquence et responsabilité. Pour remplir un CMR, il faut remplir chacune des colonnes avec exactitude.

Définitions

Colonne « Résultats escomptés »

La colonne « Résultats escomptés » comporte quatre rangées, une pour chaque type d'extrant, résultat immédiat, résultat intermédiaire et résultat ultime. Pour remplir cette colonne, vous n'avez qu'à insérer dans l'espace prévu à cette fin les énoncés de résultat provenant de votre modèle logique.

Qu'est-ce que les indicateurs de rendement?

Ces indicateurs sont les outils que vous utiliserez pour mesurer les résultats réellement obtenus. Un indicateur de rendement est une unité de mesure quantitative ou qualitative qui précise ce que vous devez mesurer en fonction d'une échelle ou d'une dimension, mais il est neutre; il ne précise ni direction, ni changement, ni cible. Il est important que les parties prenantes s'entendent à l'avance sur les indicateurs qui seront utilisés pour mesurer le rendement de l'investissement.

Les indicateurs de rendement quantitatifs sont des mesures discrètes comme le nombre, la fréquence, le pourcentage et le ratio (p. ex. le nombre de violations des droits de la personne, le ratio hommes-femmes dans les postes de décision au sein du gouvernement).

Les indicateurs de rendement qualitatifs sont une mesure du jugement ou de la perception d'une personne ou d'un groupe sur la concordance avec les normes établies, la présence ou l'absence de conditions précises, la qualité de quelque chose ou l'opinion à l'égard de quelque chose (p. ex. l'opinion des clients à l'égard de la rapidité du service). Les indicateurs qualitatifs peuvent être exprimés concrètement lorsqu'ils sont utilisés pour rendre compte de l'obtention des résultats. Ils doivent fournir des informations précises qui mettent en évidence les progrès vers les résultats et qui sont utiles pour la gestion et la planification des projets.

Exemple :

Notre investissement a comme résultat immédiat « capacité accrue de la population de la région Y à assurer l'entretien des puits ». À l'issue d'une consultation, il a été décidé que ce résultat serait mesuré en assurant le suivi du « degré de confiance des femmes et des hommes qui ont suivi la formation sur l'entretien des puits en leur capacité à assurer cet entretien ». Le sondage réalisé avant la formation auprès des participants (femmes et hommes) a montré que 3 % d'entre eux s'estimaient capables d'entretenir les puits. Un sondage mené immédiatement après la formation a indiqué que 80 % des participants estimaient être capables d'assurer l'entretien des puits et un sondage de suivi à mi-parcours du projet a indiqué que 75 % des femmes et des hommes ayant reçu la formation estimaient pouvoir assurer l'entretien des puits dans leurs collectivités.

Conseil pratique no 5 :

Les critères d'un indicateur de rendement solide sont les suivants :

Validité : Est-ce que l'indicateur mesure réellement le résultat?

Votre énoncé de résultat est « Utilisation accrue de l'eau potable par la population de la collectivité X ». Un indicateur valide serait « Pourcentage des ménages utilisant de l'eau potable provenant d'une source propre ». Un indicateur non valide serait « Nombre de puits dans la X »; bien que cet indicateur mesure la disponibilité de l'eau potable (c.-à-d. les puits), il ne nous informe pas si les gens utilisent les puits et si le nombre de

personnes qui les utilise a augmenté. Par conséquent, il ne mesure pas réellement le résultat.

Fiabilité : Est-ce que l'indicateur demeure une mesure uniforme dans le temps?

Votre énoncé de résultat est « Accès accru aux services de santé pour la population de la région Y ». Un indicateur fiable serait « Pourcentage de la population vivant à moins de deux heures de marche d'une clinique médicale ». Un indicateur sujet à caution serait « Taux de mortalité brut pour la région Y du pays X ». Cet indicateur ne serait pas fiable parce qu'il peut ne pas toujours changer en même temps que le résultat; un changement au niveau de l'accès aux soins de santé n'est pas un changement dans *l'utilisation* des services de santé et peut donc ne pas se traduire par un changement dans le taux de mortalité. Parallèlement, des facteurs externes et imprévisibles (sécheresse, catastrophe naturelle), susceptibles de varier indépendamment du résultat, peuvent influencer sur les taux de mortalité.

Sensibilité : Les indicateurs seront-ils sensibles aux changements qui pourront se produire?

L'exemple donné ci-dessus pour la fiabilité s'applique également ici. L'indicateur « Taux de mortalité brut pour la région Y du pays X » n'est pas toujours sensible aux changements dans la disponibilité des soins de santé ou peut être sensible à d'autres facteurs qui ne sont pas directement liés au résultat. L'indicateur « Pourcentage de la population vivant à moins de deux heures de marche d'une clinique médicale », par contre, est sensible à l'accès aux services de santé et changera lorsque celui-ci changera.

Simplicité : Les données seront-elles faciles à recueillir et à analyser? Un indicateur peut fournir une mesure correcte du résultat escompté mais être trop difficile à utiliser (complexité, compétences techniques requises, capacité locale et identité de vue). Si le résultat se lit « Capacité accrue de la population de la région Y à assurer l'entretien des puits », l'indicateur « Nombre de femmes et d'hommes de la région Y qui ont réussi un examen pratique sur l'entretien des puits » fournirait une mesure exacte mais nécessiterait la mise en place d'un processus de collecte des données complexe qui exigerait un temps considérable. L'indicateur « Degré de confiance des femmes et des hommes qui ont suivi la formation sur l'entretien des puits en leur capacité à entretenir les puits » pourrait par contre être intégré dans les exercices préalables et postérieurs aux activités de formation et les données s'y rapportant pourraient être recueillies par divers moyens, comme un sondage écrit auprès des participants, les réponses verbales ou le langage corporel (place dans la salle de cours ou hauteur à laquelle la main est levée).

Utilité : L'information sera-t-elle utile à la gestion de l'investissement (prise de décisions, apprentissage et modification)?

Si votre énoncé des résultats se lit « Utilisation accrue de l'eau potable par la population de la région Y », on peut utiliser un certain nombre d'indicateurs pour mesurer ce résultat. Certains peuvent être plus utiles que d'autres pour la prise de décisions. Un indicateur tel que « Pourcentage des ménages utilisant de l'eau potable provenant d'une source propre » fournit de l'information qui pourrait être utilisée pour prendre des mesures correctives au besoin (p. ex. apporter des modifications au projet pendant sa mise en œuvre pour faire en sorte que les résultats escomptés soient obtenus) ou pour planifier des étapes subséquentes (doit-il y avoir un plus grand nombre de puits pour favoriser une utilisation accrue?). Un indicateur tel que « Nombre de fois que le puits est utilisé chaque jour » mesure effectivement le résultat, mais fournit peu de renseignements utiles concernant les utilisateurs et la mesure dans laquelle l'utilisation du puits est répandue dans la collectivité.

Abordabilité : A-t-on, dans le cadre du programme ou de l'investissement, les moyens de recueillir l'information?

Une enquête auprès de chaque ménage de la région Y pour vérifier sa satisfaction à l'égard des nouveaux puits et de la formation reçue sur leur entretien fournirait d'excellentes données sur le rendement de l'investissement, mais risque d'être trop coûteuse pour être réalisé par l'organisme de mise en œuvre. Choisissez des indicateurs qui fournissent la meilleure mesure possible des résultats dans les limites du budget disponible et si possible utilisez des sources et des méthodes de collecte de données existantes. Visez un équilibre entre la **rigueur** et le **réalisme**.

Qu'est-ce que les données de base?

Les données de base sont l'ensemble des conditions qui existent au début d'un programme ou d'un investissement; ce sont les données quantitatives et qualitatives recueillies pour établir un profil. Les données de base sont recueillies à un moment donné et sont utilisées comme points de référence en fonction duquel les résultats seront mesurés ou évalués. Il faut des données de base pour chaque indicateur qui sera utilisé pour mesurer les résultats pendant l'investissement.

Qu'est-ce que les cibles?

Une cible précise une valeur particulière pour un indicateur qu'il faut atteindre avant une date précise; elle est un objectif que l'investissement vise à atteindre pendant une certaine période par rapport à l'un de ses résultats escomptés. Les cibles fournissent une base concrète et utile pour la discussion avec les bénéficiaires, les parties prenantes et les partenaires et qui permet de préciser davantage les résultats dans le modèle logique.

Toutefois, les cibles sont indiquées uniquement dans le CMR et ne devraient pas figurer dans les résultats pour diverses raisons. Premièrement, lorsque les cibles sont incluses dans un énoncé de résultat, elles réduisent la capacité à rendre compte de l'obtention du résultat en question en limitant trop le succès à un objectif très restreint, c.-à-d. l'atteinte de la cible elle-même. Dans un tel contexte, rendre compte des résultats revient à justifier le non-respect de la cible ou le fait qu'elle ait été dépassée (ce qui dans les deux cas pourrait être considéré comme un signe de mauvaise gestion) plutôt qu'à comparer les résultats escomptés aux résultats réels et à analyser les écarts. En outre, les résultats doivent être mesurables et décrire, de manière simple et précise, un changement escompté. L'ajout de cibles ne le permet pas puisqu'un résultat qui inclut sa propre mesure ne peut être évalué ou mesuré.

Conseil pratique no 6 :

L'élaboration de cibles solides

- Les cibles doivent être réalistes et révisées régulièrement.
- Les bénéficiaires et les parties prenantes doivent participer à l'établissement des cibles.
- Les cibles peuvent être définies à court et à long terme (mensuel, à mi-parcours, fin de projet).
- Une cible solide prend la forme d'un énoncé clair du rendement souhaité par rapport à un résultat escompté et est définie à partir des données de base établies.

Exemple :

Indicateur : Pourcentage des ménages de la région Y qui vivent à moins de (distance) d'un puits.

Données de base : À l'heure actuelle, 5 % des ménages de la région Y vivent à (distance) d'un puits.

Cible : Pour la première année de l'initiative en matière de santé pour la région Y du pays X, la cible est de faire en sorte que 25 % des ménages vivent à (distance) d'un puits. La cible à la fin de l'initiative est de faire en sorte que 65 % des ménages vivent à (distance) d'un puits. Cette cible est réaliste parce qu'elle tient compte du faible pourcentage établi dans le cadre de l'étude des conditions de base et du fait que certaines communautés dans la région Y sont très isolées et qu'y travailler pourrait être difficile.

Qu'est-ce qu'une source de données?

Les sources de données sont les personnes, les organisations ou les documents qui fournissent des données pour les indicateurs. Les données sur le rendement pour certains indicateurs peuvent se trouver dans des sources existantes, comme les enregistrements de l'état, les registres des rendez-vous, les fiches de suivi ou les rapports rédigés et les études effectuées annuellement par les membres de la communauté du développement international. On peut obtenir d'autres données au moyen des indicateurs qui font l'objet d'un suivi par les gouvernements et les organisations partenaires et sont compilées dans les rapports annuels destinés aux donateurs. Enfin, le personnel de l'ACDI ou les partenaires peuvent avoir à déterminer leurs propres sources de données pour faire le suivi du rendement par rapport aux résultats escomptés.

La source des données sur le rendement est très importante pour assurer la crédibilité des résultats signalés; essayez d'incorporer des données provenant de diverses sources.

Exemples de sources de données :

- les bénéficiaires
- les organisations partenaires (locales et internationales)
- les documents gouvernementaux
- les rapports statistiques officiels
- les rapports sur le développement humain

Qu'est-ce qu'une méthode de collecte des données?

Les méthodes de collecte des données expliquent **comment** les données sur les indicateurs sont recueillies. Le choix d'une méthode de collecte des données varie en fonction du type d'indicateur et des fins auxquelles l'information est recueillie. Elle varie aussi selon la fréquence à laquelle cette information sera recueillie.

Conseil pratique no 7 :

La sélection d'une méthode appropriée de collecte des données

- Déterminez quelle méthode de collecte des données convient le mieux aux indicateurs en question.
- Utilisez des sources de données multiples.
- Tenez compte du caractère pratique et du coût de chaque méthode.
- Évaluez les avantages et les inconvénients de chaque méthode de collecte des données (exactitude, difficulté, fiabilité, délai).

Exemples de sources de données :

- Observations
- Analyse (des dossiers ou des documents)
- Étude documentaire
- Enquête
- Entrevue
- Groupe de discussion
- Étude comparative
- Collecte de preuves anecdotiques
- Questionnaire
- Enquête avant et après l'intervention

Conseil pratique no 8 :

Déterminer les méthodes de collecte des données et les sources de données peut aider à sélectionner des indicateurs réalistes et à les valider. Les méthodes de collecte des données et les sources de données doivent être établies en collaboration avec les partenaires, les organismes de mise en œuvre, les parties prenantes et les spécialistes de l'évaluation.

Qu'est-ce que la fréquence?

La fréquence renvoie au moment choisi pour la collecte des données : à quel intervalle l'information sur chaque indicateur sera-t-elle recueillie? Est-ce que l'information sur un indicateur sera recueillie régulièrement (tous les trois mois ou une fois par an) dans le cadre de la gestion continue du rendement et de la production de rapports, ou périodiquement pour les évaluations finales, à mi-parcours ou de référence. Il importe également de mentionner qu'il faudra recueillir des données sur certains indicateurs au début de l'investissement pour établir les données de base.

Qu'est-ce que la responsabilité?

La responsabilité détermine qui est chargé de recueillir ou de valider les données.

En ce qui concerne la programmation de base ou réactive, l'organisme de mise en œuvre ou l'institution multilatérale (avec les partenaires locaux et les possibles bénéficiaires) assume la responsabilité principale au regard de la collecte et de la validation des données ainsi que de l'utilisation des données pour rendre compte à l'ACDI du rendement du projet. L'information fournie sera un des outils que pourra utiliser l'ACDI pour évaluer le rendement de l'investissement de l'organisation par rapport au plan (leur proposition, le modèle logique, le CMR, le registre de risque, le plan de mise en œuvre, s'il y a lieu, et les plans de travail). L'ACDI peut également assurer un suivi et une évaluation du rendement continu au moyen de visites de site, par exemple, et de l'ajout du rendement comme critère pour l'évaluation dans les activités de vérification. Bien que l'organisme de mise en œuvre soit responsable de la gestion de l'investissement, l'ACDI est chargée de veiller à ce qu'une diligence raisonnable soit exercée au chapitre de l'utilisation des fonds canadiens.

En ce qui concerne la programmation directive, l'ACDI a élaboré le projet, de concert avec le gouvernement du pays partenaire ou une autre organisation partenaire, et est responsable de l'élaboration du modèle logique et du CMR (dans le cadre d'une approche participative). L'ACDI retient les services d'un organisme de mise en œuvre qui se charge de réaliser le projet. L'organisme de mise en œuvre est responsable de la collecte des données conformément au CMR et doit rendre compte des résultats à l'ACDI. L'ACDI

peut, de son côté, recueillir des données au moyen d'activités d'évaluation ou de suivi afin de valider les informations fournies par l'organisme de mise en œuvre. L'ACDI doit s'assurer que les données sont recueillies que les comptes sont rendus. L'information sur le rendement est utilisée par le comité de direction du projet, en coopération avec le partenaire du gouvernement bénéficiaire, pour évaluer les progrès généraux et les plans de travail annuels et pour prendre des mesures correctives au besoin.

Exemples de parties prenantes chargées de la collecte et de la validation des données :

- les bénéficiaires
- les professionnels locaux
- les organisations partenaires
- les consultants
- les spécialistes de l'évaluation et du suivi de l'extérieur
- le personnel de l'ACDI

Exemple : La collectivité X, l'ACDI et l'organisme de mise en œuvre collaborent pour établir un modèle logique et un CMR pour leur investissement.

La marche à suivre pour remplir un CMR

L'élaboration d'un CMR s'amorce à l'étape de la planification et de la conception. Certains éléments peuvent être déterminés après ou pendant la mise en œuvre du projet (p. ex. la collecte des données de base et la définition de certaines cibles).

1. Veillez à ce que le CMR ait été élaboré dans le cadre d'une approche participative, qui aura mis à contribution, entre autres, les principales parties prenantes locales, les partenaires, les bénéficiaires, et les spécialistes concernés.
2. Insérez le résultat ultime, les résultats intermédiaires, les résultats immédiats et les extraits de votre modèle logique dans les cases appropriées du gabarit du CMR.
3. Déterminez les indicateurs de rendement pour les résultats et extraits escomptés et inscrivez les indicateurs de rendement pour le résultat ultime, les résultats intermédiaires, les résultats immédiats et les extraits. Validez et vérifiez la qualité de vos indicateurs de rendement. Est-ce que les éléments suivants sont présents : *validité, fiabilité, sensibilité, utilité et abordabilité*?
4. Établissez la « source des données » et la « méthode de collecte des données » pour les indicateurs choisis. Cherchez à inclure des sources de données multiples dans la mesure du possible afin d'accroître la fiabilité de vos données sur le rendement.
5. Remplissez les colonnes « Fréquence » et « Responsabilité » pour chaque indicateur. Déterminez s'il faut recueillir l'information sur chaque indicateur de façon continue dans le cadre du suivi du rendement ou périodiquement au moyen des évaluations.
6. Inscrivez les données de base dans la mesure du possible. Si des données historiques fiables sur vos indicateurs de rendement existent (sous forme de données officielles, d'information provenant d'une étape antérieure de l'investissement ou d'information recueillie dans le cadre d'une analyse des besoins), il faut les utiliser; sinon, vous devrez recueillir une série de données de base dès que possible. Si vous comptez recueillir les données plus tard, précisez-le dans votre CMR avec un énoncé tel que « Données de base à recueillir au début de l'investissement » ou « Données fournies par l'organisme de mise en œuvre après que les collectivités auront été choisies ». Si possible, fixez la date à laquelle cette tâche sera achevée (*cela doit être fait avant la fin de la première année*).

7. Établissez des cibles réalistes pour chaque indicateur par rapport aux données de base que vous avez retenues. Cela permet de définir les attentes en matière de rendement pour une période déterminée. Des cibles clés, fondées sur les lacunes et les priorités déterminées au cours de l'analyse initiale, doivent être fixées pour l'établissement des budgets et l'affectation des ressources et elles jouent un rôle important dans la planification et la conception du projet. D'autres cibles peuvent être établies ultérieurement une fois que l'étude de base a été réalisée.

[Haut de la page](#)

L'analyse des risques

Qu'est-ce qu'un registre de risque?

Un registre de risque contient les risques recensés, les résultats de leur analyse et un résumé des stratégies d'atténuation. L'information sur l'état du risque est incorporée à un calendrier de production de rapports périodiques. Le registre de risque doit être continuellement mis à jour et revu pendant toute la durée d'un projet.

Gestion intégrée du risque

La gestion intégrée du risque est un processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisation. D'autres ministères et d'autres donateurs ainsi que des entreprises privées sont dotés de cadres similaires.

Éléments de la gestion intégrée du risque :

1. Élaboration d'un profil de risque.
2. Création d'un cadre de gestion intégrée du risque.
3. Mise en pratique de la gestion intégrée du risque.
4. Apprentissage continu en matière de gestion du risque.

Facteurs :

- Efficacité de l'aide : La gestion intégrée du risque favorisera une approche en matière de gestion du risque qui est cohérente. L'ACDI est reconnue pour travailler efficacement dans un environnement à risque élevé. En ayant un outil commun et cohérent, il est possible d'atténuer l'incertitude chez les gestionnaires et les employés, et leur permettre de mieux comprendre et de mieux gérer les risques. Ainsi, ils seront en mesure de prendre des décisions éclairées et des risques raisonnables le cas échéant.
- La bonne gestion : Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), le Cadre de la responsabilisation de gestion (CRG), le Bureau du vérificateur général du Canada et l'Organisation de coopération et de développement économique - Comité d'aide au développement (OCDE-CAD), mettent l'accent sur l'importance d'évaluer et de classer les risques, de déterminer les responsabilités concernant la gestion, le suivi et la production de rapports sur les risques ainsi que de surveiller l'émergence de nouveaux risques et de les évaluer conjointement avec d'autres donateurs.
- Le développement d'un cadre de gestion intégrée du risque est une exigence du SCT et une attente du CRG.

Objectifs clés :

La gestion intégrée du risque devrait aider à prendre des décisions plus éclairées pour la gestion des risques qui peuvent être maîtrisés et permettre d'être en meilleure position pour faire face aux risques qui échappent au contrôle.

- Établir une approche de gestion du risque méthodique.
- Contribuer à une culture attentive aux risques.
- Proposer des pratiques plus efficaces et plus simples.
- Assurer un examen attentif et continu des principaux risques.

Profil de risque :

Établir un Profil de risque organisationnel (PRO) est une première étape dans l'élaboration d'une approche de gestion intégrée du risque. À l'ACDI, le PRO a été validé et approuvé en juin 2008 et il reflète l'évolution de l'environnement de travail. Le processus employé était itératif et basé sur une structure comportant quatre principaux secteurs de risque et douze risques clés. Le PRO doit se prêter à une révision annuelle puisqu'il s'agit d'un document vivant de la gestion du risque.

Principaux risques à l'ACDI

Modèle de base similaire à celui de la Banque mondiale, de l'Agence d'aide au développement de l'Australie et du ministère du Développement international du Royaume-Uni, parmi d'autres.

Risques opérationnels

- Op1 : Ressources humaines
- Op2 : Gestion du rendement
- Po3 : Information essentielle

Risques financiers

- Fin1 : Financement
- Fin2 : Risque fiduciaire

Risques liés à la réputation

- Rép1 : Réputation et confiance du public

Risques liés au développement

- Dév1 : Orientations stratégiques et cohérence des politiques
- Dév2 : Risques sociopolitiques, économiques
- Dév3 : Capacité institutionnelle et gouvernance
- Dév4 : Modalités
- Dév5 : Catastrophes naturelles et détérioration de l'état de santé

Conclusions :

- L'ACDI comprend ce qu'est la gestion du risque et gère bien les risques.

- L'ACDI doit toutefois faire preuve de cohérence, simplifier le processus, déterminer les responsabilités, évaluer et classer les risques et collaborer avec d'autres donateurs.
- Il existe une culture de l'apprentissage continu.
- Le personnel manifeste un grand intérêt pour les questions concernant le risque.
- L'infrastructure nécessaire pour rendre des comptes est en place.
- La gestion du risque et la diligence raisonnable font partie intégrante des pratiques de l'ACDI.

Terminologie utile sur les risques :

- Le *risque* fait référence aux effets de l'incertitude sur les résultats (ISO 31000).
- L'*incidence* est l'effet du risque sur l'atteinte des résultats.
- La *probabilité* est la probabilité perçue qu'un événement ou une circonstance se produise.
- Le *niveau de risque* est l'incidence multipliée par la probabilité.
- Les *mesures d'atténuation* sont les moyens mis en œuvre pour gérer un risque (en l'évitant, en le réduisant, en le partageant, en le transférant ou en l'acceptant).
- Le *responsable du risque* est la personne qui est chargée de la coordination et de l'atténuation ainsi que de la collecte de l'information sur le risque, par opposition à la personne qui applique les contrôles. Autrement dit, il s'agit de la personne ou de l'entité qui a la responsabilité et le pouvoir de résoudre un incident de risque. (ISO 31000)
- Le *risque opérationnel* est l'incidence possible sur la capacité de l'ACDI à fonctionner efficacement.
- Le *risque financier* est l'incidence possible sur la capacité à protéger correctement les fonds publics.
- Le *risque sur le plan du développement* est l'incidence possible sur la capacité d'atteindre les résultats escomptés sur le plan du développement.
- Le *risque lié à la réputation* est l'incidence possible causée par la diminution de la réputation de l'ACDI et de la confiance des intervenants dans la capacité de l'Agence à réaliser son mandat.

Gabarit générique - Registre de risque

L'ACDI possède un [gabarit générique pour le registre de risque](#).

Marche à suivre pour remplir un registre de risque :

Étape 1 : Sous la rubrique « Définition du risque », inscrivez les risques principaux du projet. Il faut compter au moins deux risques par catégorie pour les catégories Risques opérationnels, Risques financiers et Risques liés au développement, et au moins un risque dans la catégorie Risques liés à la réputation.

Étape 2 : Pour chaque risque sélectionné, établissez le niveau de risque actuel, c'est-à-dire l'intensité du risque. Une cartographie des risques, ou un autre outil, peut être utile pour déterminer ce niveau. Déterminez le risque sur l'échelle en quatre points ci-dessous et transférez la couleur dans Cote initiale.

Étape 3 : Dans le cadre d'un calendrier de suivi régulier, réévaluez le risque et ajoutez la couleur dans Date 2 et ainsi de suite. Les intervalles de suivi varieront selon le projet, mais l'intervalle courant est de trois mois.

Étape 4 : Précisez si le risque est le même que celui qui a été recensé dans l'évaluation des risques du programme (le cas échéant).

Étape 5 : Un risque est une incertitude au sujet d'un résultat. Précisez le niveau du résultat tel qu'il paraît dans votre modèle logique.

Étape 6 : Faites un court résumé des stratégies d'atténuation qui seront utilisées pour gérer le risque ou prévenir la réalisation d'un risque.

Étape 7 : Inscrivez le responsable du risque. Il est préférable d'inscrire une seule personne par case. Le propriétaire variera selon la personne qui, dans les faits, doit traiter un risque.

Suivi : Dans les conditions réelles du développement, le profil des risques évoluera constamment pendant le cycle de vie du projet. Au fur et à mesure que les risques surviennent ou disparaissent, modifiez la définition des risques et le niveau de risque correspondant. De plus, faites le suivi de l'utilisation et de l'efficacité des stratégies d'atténuation et modifiez la colonne « Mesures d'atténuation » au besoin.

Nota : N'hésitez pas à coter les risques « très élevés » s'il s'agit de leur niveau réel.

Échelle de cotation en quatre points :

Critères :	Très faible (1)	Faible (2)	Élevé (3)	Très élevé (4)
Probabilité de réalisation	Très peu probable	Peu probable	Probable	Très probable
Incidence possible du risque sur la capacité de l'ACDI à atteindre ses objectifs	Les procédures courantes sont suffisantes pour faire face aux conséquences.	Il pourrait menacer les buts et les objectifs, et c'est pourquoi un suivi pourrait être exigé.	Il pourrait menacer les buts et les objectifs, et c'est pourquoi un examen pourrait être exigé.	Il empêcherait l'atteinte des buts et des objectifs.