

# La gestion axée sur les résultats à l'ACDI: Guide d'introduction aux concepts et aux principes

## [1.0 Introduction](#)

### [1.1 Cadre de gestion du secteur public](#)

### [1.2 Politique et principes de GR à l'ACDI](#)

## [2.0 Participation des intervenants](#)

## [3.0 Établir un cadre de rendement](#)

### [3.1 La logique interne](#)

### [3.2 Activités versus résultats](#)

### [3.3 Retombées sur le plan du développement : Extrants, effets et impact](#)

### [3.4 Des questions fondamentales à poser](#)

### [3.5 Le cadre de rendement](#)

## [4.0 Déterminer les hypothèses et les risques](#)

### [4.1 Déterminer les hypothèses](#)

### [4.2 Évaluation des risques](#)

### [4.3 Suivi des risques](#)

## [5.0 Cadre de mesure du rendement](#)

### [5.1 Mesure et évaluation du rendement](#)

### [5.2 Le cadre de mesure du rendement](#)

### [5.3 Choix des indicateurs de rendement](#)

### [5.4 Collecte de l'information sur le rendement](#)

## [6.0 Suivi du rendement](#)

### [6.1 Choix d'une méthode](#)

### [6.2 Option de suivi interne](#)

### [6.3 Option de soutien externe](#)

### [6.4 Option de soutien externe](#)

## [7.0 Utiliser l'information sur le rendement pour les prises de décisions concernant la gestion](#)

## [8.0 Outils pour le suivi et les rapports sur le rendement](#)

### [8.1 Le rapport annuel sur l'état d'avancement du projet \(RAEAP\)](#)

### [8.2 Le rapport de fermeture de projet bilatéral \(RFPB\)](#)

## [9.0 Résumé](#)

## [Abréviations](#)

## [Annexe I : La gestion axée sur les résultats à l'ACDI](#)

## [Annexe A : Définition des principaux termes](#)

## [Annexe II : Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite](#)

---

## **1.0 Introduction**

En avril 1996, dans le cadre de son engagement à rendre l'ACDI davantage axée sur les résultats, la présidente a publié *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI - Énoncé de principe* (Annexe I). Cet énoncé de principe a conforté l'expérience de l'Agence dans la mise en oeuvre de la gestion axée sur les résultats (GR) et a établi certains termes clés, concepts de base et principes de mise en oeuvre. Il a depuis servi de base à l'élaboration de divers outils, cadres et programmes de formation relatifs à la gestion. Le Cadre de responsabilisation de l'Agence, approuvé en juillet

1998, est une autre composante clé de la méthode de gestion axée sur les résultats pratiquée à l'ACDI. Il énonce les responsabilités de l'ACDI quant aux résultats auxquels elle doit parvenir sur le plan du développement et de ses opérations, ainsi que sur le plan de ses initiatives de développement. Cette distinction est très importante aux fins du présent guide, car les premiers sont définis en termes de changements réalisés dans le développement humain par l'entremise d'initiatives de développement de l'ACDI, tandis que les seconds représentent l'administration et la gestion des ressources allouées (ressources organisationnelles, humaines, intellectuelles, physiques, matérielles, etc.), destinées à parvenir à des résultats sur le plan du développement. Bien que l'obtention de résultats opérationnels déterminera à terme l'efficacité et l'efficacé de l'ACDI en tant qu'organisation, ce document porte sur les concepts et les principes de la GR en ce qui a trait à la réalisation de résultats sur le plan du développement .

Le présent guide d'introduction a été produit pour appuyer l'interprétation uniforme de la politique de GR et sa mise en oeuvre dans l'ensemble des programmes géographiques et de partenariat de l'Agence. C'est un outil de gestion parmi beaucoup d'autres élaborés pour appuyer le recours à la GR, par l'ACDI et ses partenaires, à toutes les étapes du cycle d'un programme<sup>1</sup> ou d'un projet. Ce document est le fruit du travail de nombreuses personnes. Nous remercions particulièrement les membres du Comité de la carte routière des programmes bilatéraux, du Réseau des spécialistes de la GR, ainsi que M. Werner Meier, du Groupe de la gestion axée sur les résultats, de nous avoir aidés à le rédiger et à le réviser.

---

## 1.1 Cadre de gestion du secteur public

Ces dix dernières années, les gouvernements du monde entier ont subi des pressions de plus en plus fortes pour démontrer qu'ils utilisent efficacement les ressources publiques. Les préoccupations du public relatives à la réduction de la dette nationale, la baisse de la confiance dans le leadership politique, la mondialisation de l'économie, le libre-échange et, par conséquent, une concurrence accrue sur le marché libre, ont tous été des facteurs importants. Ces pressions mondiales ont contribué à l'apparition de démarches de gestion axée sur le rendement et les résultats dans le secteur public. « Réinventer le gouvernement », « faire plus avec moins », « démontrer des résultats souhaités par les citoyens » sont devenus des slogans populaires pour décrire la transition vers la nouvelle gestion du secteur public qui prévaut dans des pays de l'OCDE comme la Grande-Bretagne, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis.<sup>2</sup>

Au Canada, les préoccupations du public relatives à l'accroissement de la dette nationale ont accru les exigences de responsabilisation accrue dans l'utilisation de l'argent des taxes. Pour répondre à ces pressions croissantes, les gouvernements précédents et actuels ont procédé à diverses réformes du secteur public. Une étude de la nécessité, de l'abordabilité et de l'efficacité de tous les programmes durant une série d'examen a mené à la diminution des budgets du Ministère et à une importante réduction du personnel. Parallèlement à ces réformes du secteur public, on a remis l'accent sur la planification des opérations axée sur les résultats, la responsabilité et les rapports sur le rendement. Cette nouvelle démarche modifie la

façon dont les ministères fonctionnent et implique un changement systémique continu dans la gestion du secteur public. Le Bureau du vérificateur général (BVG) et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ont été les principaux promoteurs de ces réformes au gouvernement fédéral.

L'ACDI a bénéficié de relations de travail étroites avec le BVG depuis la vérification de 1993, qui coïncidait avec l'examen de la gestion stratégique de l'Agence entreprise l'année précédente. Les conclusions et les recommandations subséquentes de cette vérification traitent de la nécessité de :

- clarifier le cadre de la politique stratégique;
- établir un style de fonctionnement axé sur les résultats et responsable;
- améliorer les procédures et les pratiques de gestion interne; et
- améliorer la transparence dans la communication des résultats.

Prête pour le changement, l'ACDI a lancé son initiative de renouveau en 1994 et a adopté un style de gestion davantage axé sur les résultats et plus responsable. En collaboration avec le BVG, une méthode de suivi innovatrice en trois phases a été conçue pour : 1) suivre les progrès de l'Agence dans le traitement des préoccupations sus-mentionnées; 2) déterminer si le plan de renouveau de l'ACDI est appliqué tel que prévu; et 3) exprimer une opinion sur le degré de pertinence des mesures de l'ACDI pour répondre aux préoccupations soulevées lors de la vérification de 1993. Le rapport d'auto-évaluation de la Phase II a conclu que d'importantes mesures initiales avaient été prises pour favoriser une gestion axée sur les résultats plus efficace à l'ACDI, qui augmentera sa capacité à améliorer l'efficacité du développement et favorisera le développement durable dans les pays en développement.<sup>3</sup>

En 1996, le Secrétariat du Conseil du Trésor, dans le cadre de son « projet de réforme du Budget des dépenses », a présenté trois documents importants traitant de gestion axée sur les résultats qui sont devenus indispensables dans l'ensemble du gouvernement fédéral.

- Plan opérationnel : Un plan ministériel à horizon mobile des principaux engagements, indicateurs de rendement et coûts estimés.
- Structure de planification, de rapports et de responsabilisation (SPRR): Une annexe au plan opérationnel qui remplace le cadre de planification des opérations et donne une description plus précise de la structure de gestion et d'exécution des programmes du Ministère.
- Rapport sur le rendement : Un rapport annuel sur les progrès réalisés relatifs aux engagements du Ministère qui remplace la Partie III du Budget des dépenses. Le BVG peut vérifier l'utilisation d'indicateurs de rendement.

L'ACDI, comme de nombreux autres organismes du gouvernement fédéral, a produit une première itération de ces rapports et les a soumis au SCT, au Comité permanent de la Chambre des communes sur les comptes publics et à d'autres comités parlementaires, démontrant ainsi son engagement et son soutien à la réforme actuelle du secteur public. Elle a fait cela pour tenter de démontrer l'attribution

optimale des ressources accordées au programme d'aide publique au développement (APD) du Canada, et faire savoir au Parlement, au public canadien et à la communauté internationale que ces ressources sont utilisées efficacement pour atteindre les résultats dans les pays en développement.

---

## 1.2 Politique et principes de GR à l'ACDI

La phase de première expérimentation de l'ACDI (1993-1996) dans l'application de la GR a entraîné une prolifération de termes, de cadres, d'indicateurs et de contrats axés sur les résultats. Bien qu'initialement populaire, la GR est devenue de plus en plus mal interprétée, mal comprise et confuse pour le personnel de l'ACDI et ses partenaires. L'Agence est passée rapidement à une phase de consolidation (1995-1997) en tentant de rendre courantes certaines des initiatives de GR les plus efficaces. Elle a adopté une méthode unifiée davantage axée sur cet aspect en créant un service voué à la GR au sein de la Direction de l'examen du rendement, qui est devenue une direction générale en 1997. Peu après (avril 1996), l'énoncé de principe de GR a été publié, ce qui a encore renforcé la décision d'adopter la gestion axée sur les résultats comme principal outil de gestion. D'importantes ressources ont été attribuées au service de GR et à tout un réseau d'employés préposés à l'examen du rendement dans les directions générales pour appuyer la politique de GR dans l'ensemble de l'Agence.

La politique de GR a établi les termes clés, les concepts de base et les principes de mise en oeuvre à partir desquels nous avons été amenés à produire ce guide. Il est peut-être maintenant nécessaire de donner une brève explication de ces termes, concepts et principes, en commençant par la question la plus courante, « Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats? » Une réponse plus descriptive qu'exhaustive à la question est que la GR est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés réalistes, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement.

Les ressources, le rayonnement et les résultats sont des concepts qui font partie de la gestion depuis de nombreuses années, mais leur utilité en planification, en mesure et en gestion du rendement n'a été réellement exploitée que récemment. Les ressources sont bien connues comme intrants humains, organisationnels, intellectuels et matériels qui sont directement ou indirectement investis par un organisme. « Le rayonnement concerne l'ampleur et la profondeur de l'influence avec lesquelles l'organisme désire répartir ses ressources. »<sup>4</sup>

Tel que défini dans l'énoncé de principe de GR (1996), « un résultat est un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet ». Cette définition comporte deux éléments clés : 1) l'importance de la mesure du changement; et 2) l'importance de la causalité comme base logique de gestion du changement. Par conséquent, les résultats sont les changements attribuables à l'ampleur et à la profondeur de l'influence qu'un organisme a eu par l'utilisation de ses ressources. Les gestionnaires doivent disposer d'informations sur le rendement relatives aux ressources, au rayonnement et aux résultats pour pouvoir planifier,

gérer et évaluer les programmes et les projets.

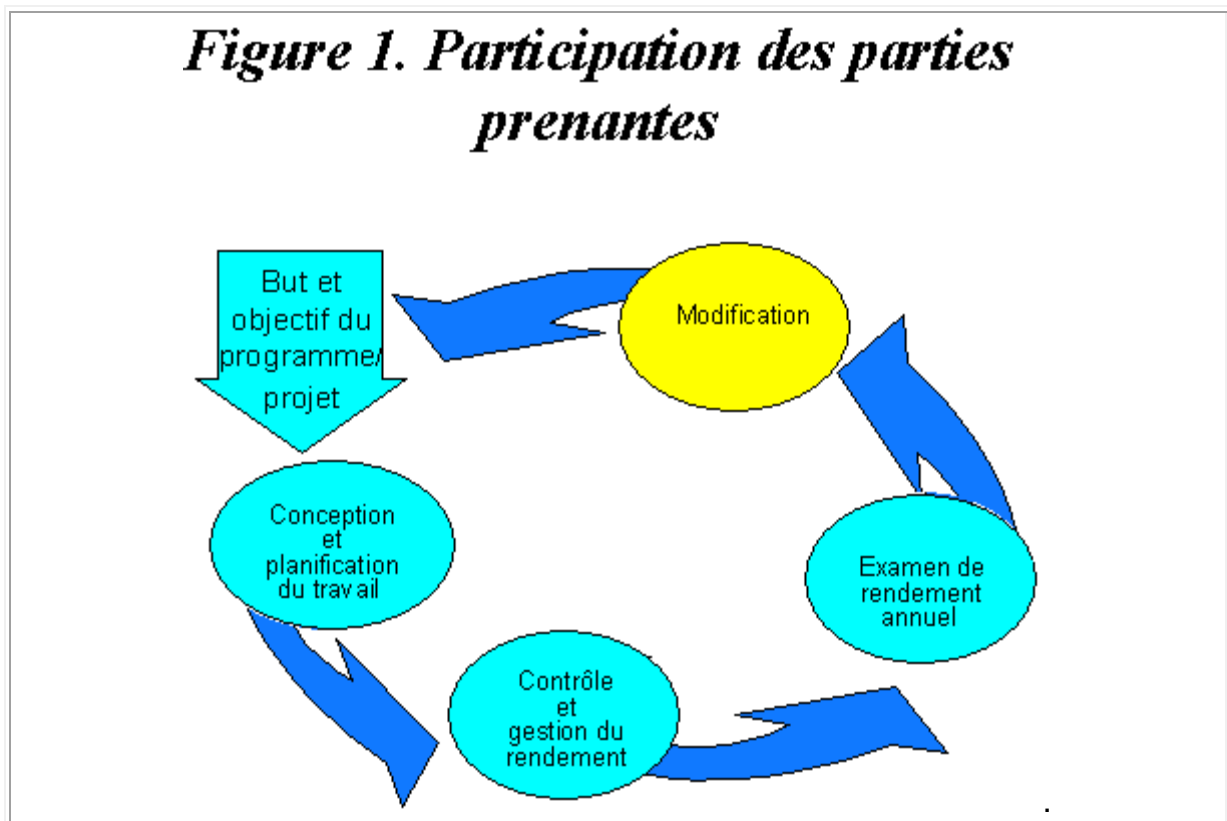
La GR se compose de six éléments distincts :

- participation des intervenants;
- définition des résultats escomptés;
- détermination des hypothèses et des risques;
- choix des indicateurs de rendement;
- collecte d'information sur le rendement, et
- rapports sur le rendement.

Gérer par résultats signifie intégrer pleinement ces éléments dans le cycle de vie du programme ou du projet, de la planification jusqu'à l'évaluation. Chacune de ces caractéristiques est examinée en détail dans le présent document.

---

## 2.0 Participation des intervenants ▲



La GR et les méthodes de développement participatif sont non seulement complémentaires, mais indissociables. En GR, les programmes et les projets doivent être conçus, planifiés et mis en oeuvre selon une méthode participative dans laquelle tous les intervenants participent à l'ensemble du cycle de vie du programme/projet, tel qu'illustré dans la figure 1. Les résultats escomptés doivent être définis et convenus mutuellement par un processus d'établissement du consensus impliquant les principaux intervenants. Cela augmente le sens de prise en charge des intervenants et leur engagement subséquent envers l'évaluation continue du

rendement, l'évaluation annuelle du rendement, les modifications aux programmes/projets et la planification annuelle du travail.

En tant que principaux intervenants, l'ACDI, l'agent d'exécution, l'organisme partenaire du pays en développement et les bénéficiaires (hommes et femmes) devraient participer, dans la mesure du possible, aux décisions concernant la planification, la mesure du rendement et la gestion. Le niveau de leur participation dépendra de facteurs comme la taille du programme/projet en fonction des ressources disponibles et du coût éventuel. Bien que la méthode participative exige habituellement beaucoup de temps et de ressources dans les phases de planification d'un projet ou d'un programme, elle peut générer des avantages énormes et durables à long terme. Plusieurs études effectuées par la Banque mondiale<sup>5</sup> et d'autres donateurs appuient cette allégation. Ils ont constaté des niveaux de rendement plus élevés au plan du développement dans les projets qui recherchent la participation des bénéficiaires à tous les stades du cycle du projet, et au contraire, des coûts socio-économiques nettement plus élevés lorsqu'on accorde peu d'attention à leur participation, notamment lors de la conception et de la planification des programmes/projets.

L'encouragement de la participation des intervenants tout au long du cycle de vie du programme/projet apporte de nombreux autres avantages immédiats et est essentiel à la GR pour les trois raisons principales suivantes :

1. La participation des intervenants élargit la base d'information nécessaire à la conception et à la planification des programmes/projets. La détermination, la définition et la mesure des résultats et des risques dépendent de la collecte d'informations exhaustives. En faisant collaborer les intervenants aux projets et aux programmes, on contribue à déterminer et à coordonner l'information et les connaissances détenues par les intervenants. Cela est particulièrement important lorsqu'il faut se procurer de l'information sur les pratiques, les institutions et les capacités locales, culturelles et socio-politiques. Et cela permet également aux intervenants de discuter de leurs besoins et intérêts.
2. Une démarche participative aide à établir des rôles et des responsabilités clairs. Cela mène à l'engagement d'atteindre les résultats énoncés. Une collaboration et une participation étroite de tous les partenaires, y compris les femmes et les hommes qui seront les utilisateurs, est essentielle pour créer un sentiment de prise en charge du programme ou du projet. Les partenaires sont davantage engagés à atteindre des résultats qu'ils ont contribué à définir et pour lesquels ils sont clairement responsables. Des rôles et responsabilités clairement définis entraînent également une plus grande efficacité par la suppression du double emploi. Lorsque les responsabilités de collecte, d'analyse et de rapport relatives aux données sont claires, le système de mesure du rendement a plus de chance de fonctionner tel que prévu.
3. La participation de tous les intervenants contribue à créer un milieu de travail où les personnes acceptent dans leurs responsabilités l'exécution par résultats. En faisant participer tous les partenaires, y compris les bénéficiaires, tout au long du cycle de vie des programmes et des projets, de la conception à la mise en oeuvre, on facilite la transition de la responsabilité des activités vers la responsabilité des résultats. Avec la méthode participative, tous les intervenants apportent leur contribution et peuvent parvenir à un consensus

sur les objectifs de résultats. En ce sens, puisque les intervenants ont participé à la définition des objectifs de résultats, ils sont confiants que les objectifs peuvent être atteints et sont donc prêts à en accepter la responsabilité. Ils sont également prêts à accepter la responsabilité des résultats quand ils se sentent habilités.

Il existe plusieurs mécanismes et techniques participatifs pour favoriser la participation, dont : l'Évaluation rurale rapide (ERR), l'Évaluation rurale participative (ERP)<sup>6</sup> et l'Action et l'apprentissage participatifs (AAP). Il existe également plusieurs documents de travail<sup>7</sup> et ouvrages de référence<sup>8</sup> qui renseignent sur l'expérience d'organismes donateurs et autres intervenants à l'approche participative du développement. On peut se les procurer à l'ACDI et à la Banque mondiale.

---

### 3.0 Établir un cadre de rendement

Un cadre de rendement est un outil de GR qui sert à conceptualiser les projets en posant des questions fondamentales aux principaux intervenants, c.-à-d. les fournisseurs de fonds, les partenaires d'exécution du projet/programme et les bénéficiaires.

- Quel est le but du programme/projet?
- Quels résultats prévoyons-nous atteindre en fonction des ressources investies?
- Qui seront les bénéficiaires du programme/projet?
- Quelle est la meilleure façon de mettre en oeuvre le programme/projet?

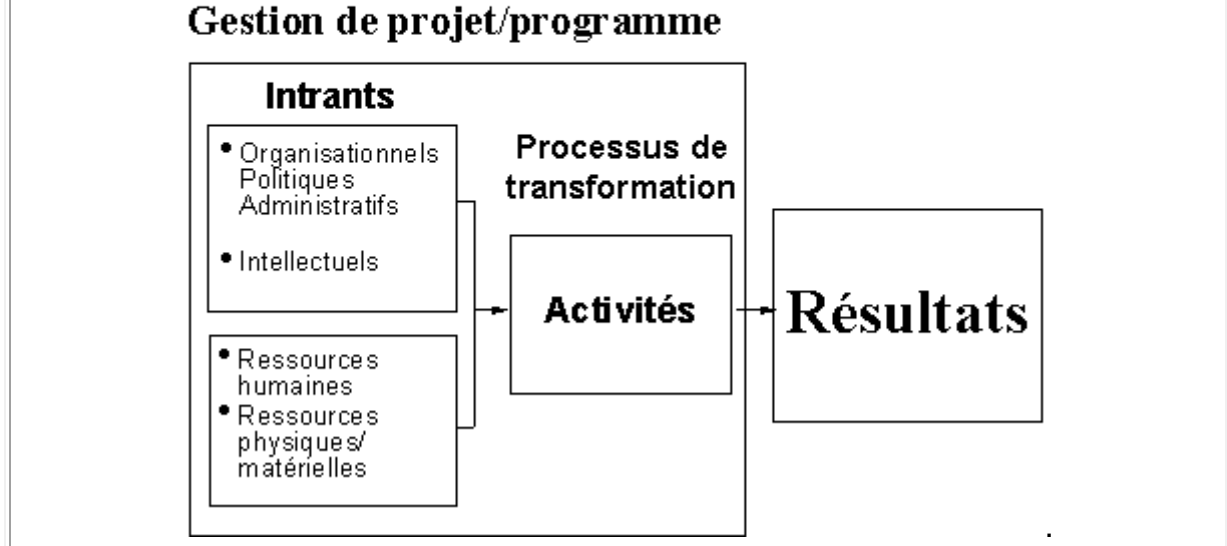
L'efficacité de cet outil de GR dépend du degré d'intégration de l'ensemble des points de vue des intervenants lorsqu'ils répondent à ces questions. Tel que mentionné précédemment, la participation des intervenants est un ingrédient essentiel pour établir un cadre de rendement, car elle contribue à susciter le niveau de consensus nécessaire en ce qui a trait à ces questions. Toutefois, avant d'aller plus loin dans l'établissement d'un cadre de rendement, nous devons comprendre la logique interne de la chaîne des retombées sur le plan du développement.

---

### 3.1 La logique interne

La logique interne de la GR est basée sur la relation de cause à effet entre les intrants, les activités et les résultats. Tel qu'illustré à la figure 2, des intrants sont investis par l'ACDI dans un programme ou un projet. Ces intrants sont rassemblés dans le temps et l'espace et transformés par des activités de gestion ou de mise en oeuvre. Ces activités produisent à leur tour des retombées sur le plan du développement. Par exemple, le résultat immédiat d'un atelier de deux jours sur la GR peut être décrit en fonction du relèvement du degré de sensibilisation, de connaissance et de compétence des participants dans l'application des concepts et des principes de GR. On fait ici une distinction claire entre l'activité et les retombées sur le plan du développement, une distinction à laquelle ceux qui entendent par « extrants » des produits et des services peuvent devoir s'habituer.

**Figure 2. La logique interne**



---

### 3.2 Activités versus résultats ▲

Aux fins de la discussion sur les travaux de développement, les intrants sont des ressources organisationnelles, intellectuelles, humaines et matérielles apportées directement ou indirectement par les intervenants à un programme/projet. Les activités sont les tâches de coordination, d'assistance technique, de formation et autres reliées au projet, organisées et exécutées par le personnel du programme/projet. Par conséquent, gérer un programme ou un projet revient essentiellement à gérer ce processus de transformation des ressources organisationnelles, intellectuelles, humaines et matérielles par des activités qui produiront des retombées sur le plan du développement. Dans un contexte de GR, telle qu'illustré à la figure 2, le fait d'exécuter ou d'achever une activité liée à un programme/projet ne constitue pas en soi une retombée sur le plan du développement.

---

### 3.3 Retombées sur le plan du développement : Extrants, effets et impact ▲

Trois termes sont utilisés généralement dans l'ensemble du gouvernement fédéral canadien et de la communauté du développement international pour décrire les différents niveaux de résultats. À l'ACDI, la chaîne de résultats relatifs au développement est formée de résultats au niveau des extrants, des effets et de l'impact, entre lesquels il y a un lien de cause à effet, tel qu'illustré à la figure 3. Les résultats sur le plan du développement doivent toujours refléter les changements réels de l'état du développement humain qui sont attribuables aux investissements de l'ACDI. Les résultats au niveau de l'impact correspondent généralement aux objectifs, et les effets aux énoncés au niveau du but. Cependant, le mot «extrants»,



ne désigne plus seulement ce que l'on considère habituellement comme les biens et les services produits par une organisation, mais revêt un sens davantage lié au développement.



Les résultats escomptés au niveau des extrants, des effets et de l'impact sont liés en une séquence de relations de cause à effet, dans laquelle chaque niveau de résultats est relié au niveau supérieur suivant par la réalisation. Cette chaîne de résultats est un prolongement de la relation de cause à effet entre les intrants et les activités expliquée précédemment. Les liens de cause à effet entre les extrants, les effets et les impacts peuvent être exprimés par des expressions du type « Si... Donc », représentant la logique intrinsèque du programme ou du projet. Par exemple : « Si » les extrants de développement sont réalisés comme prévu, « donc », le nous devrait réaliser ses effets, et « Si » les effets sont réalisés comme prévu, « donc » le nous devrait réaliser réaliser son impact.

La chaîne de résultats comporte trois dimensions qui peuvent aider à formuler les énoncés d'extrant, d'effet et d'impact. La première est le laps de temps durant lequel les extrants sont considérés comme des résultats à court terme, alors que les effets et l'impact correspondent respectivement à des résultats à moyen et à long terme. Les effets peuvent être réalisés durant toute la durée de vie du programme/projet, tandis que les impacts se manifestent bien après son achèvement. En principe, les effets doivent être énoncés d'une manière réaliste, afin que l'on puisse les atteindre dans les limites du temps, du budget alloués et dans la mesure souhaitée pour le programme/projet. De cette façon, si les effets sont réalisés, le projet/programme aura atteint le but énoncé.

En formulant un énoncé d'effet, il faut également prendre en considération le

rayonnement du programme/projet. Les effets d'un projet de réforme du secteur public doté d'un budget de 500000 \$ et d'une durée d'un an ne seraient certainement pas les mêmes que ceux d'un projet de 5 millions de dollars d'une durée de cinq ans dans le même secteur et le même pays. Les intervenants du premier ne pourraient aspirer qu'à relever le niveau de sensibilisation des fonctionnaires à la nécessité de légiférer sur l'équité en matière d'emploi. Compte tenu du supplément de ressources à leur disposition, les intervenants du second cas pourraient s'attendre à l'adoption et à l'application d'une telle loi. Le groupe bénéficiaire visé atteint dans le premier cas serait les fonctionnaires, alors que dans le second cas, ce serait probablement les femmes et d'autres groupes défavorisés.

Cet exemple illustre également la troisième dimension importante de la chaîne de résultats qui est la profondeur du changement. Il s'agit de la profondeur du changement du développement humain aux niveaux individuel, institutionnel, sectoriel ou sociétal visés par les intervenants au programme ou au projet. Dans certains cas, on ne peut raisonnablement s'attendre qu'à ce que certaines institutions d'un pays mettent en oeuvre une politique d'équité en matière d'emploi, alors que dans d'autres cas, on peut espérer que des pouvoirs politiques plus importants, c.-à-d. municipaux, provinciaux, fédéraux ou nationaux, adoptent une loi à cet effet. La profondeur du changement attendue doit être harmonisée avec les ressources disponibles et le niveau de rayonnement visé.

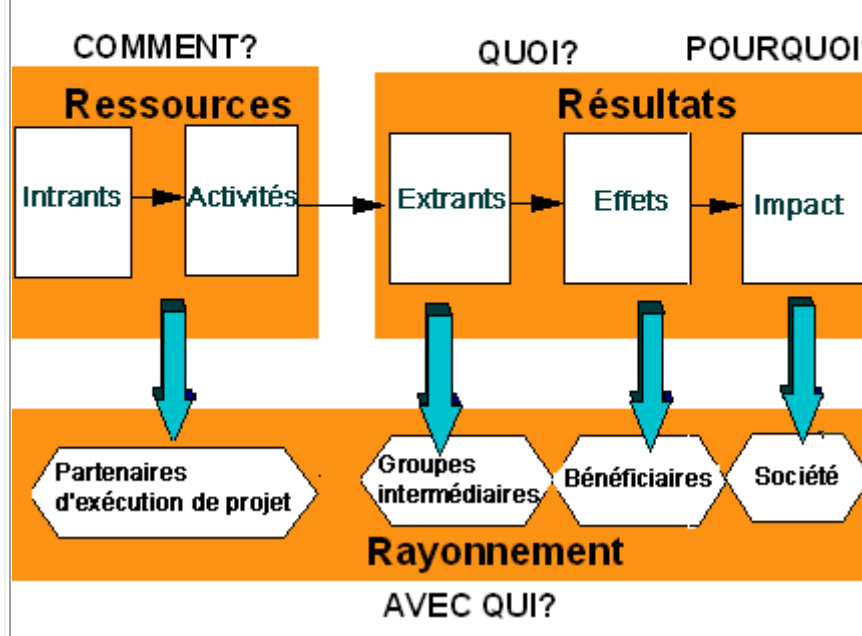
La définition des résultats escomptés n'est pas une tâche facile pour les groupes intéressés. Les retombées sur le plan du développement défient la simple standardisation et ne se prêtent pas facilement à la méthode en série. En raison des différences de situation d'un pays à l'autre, il est impossible d'établir des énoncés d'effets standard, et il faut plutôt avoir recours à une méthode plus souple. Dans certains secteurs, ex. : l'économie, l'éducation, l'environnement, etc., les relations de cause à effet sont bien connues et documentées, ce qui facilite l'établissement d'un cadre de rendement. Cependant, dans d'autres secteurs, comme les droits de la personne et la gouvernance, où notre expérience est plus limitée, ces relations sont moins bien connues et les projets doivent être de nature plus expérimentale. Dans tous les cas, nous devons nous fier au consensus des principaux groupes d'intervenants éclairés, travaillant en partenariat, pour élaborer un cadre de rendement réaliste dans des circonstances données.

---

### 3.4 Des questions fondamentales à poser

Dans une MCL<sup>9</sup> l'objectif et le but du projet sont respectivement les objectifs à long et à moyen terme pour lesquels les ressources ont été accordées. Dans un contexte bilatéral, un énoncé d'objectif doit, en effet, être le même que celui d'un des objectifs du programme du cadre de planification par pays ou par région auquel le projet et d'autres projets connexes contribuent. De la même manière, dans d'autres contextes, l'énoncé du but renverrait à un ordre supérieur d'objectifs. L'énoncé d'objectif doit définir la contribution que le programme/projet apportera dans le contexte de cet objectif stratégique élargi. Pour établir un cadre de rendement, il faut poser une série de questions, tel qu'illustré à la figure 4, afin d'énoncer le lien de cause à effet qui correspondrait aux niveaux de l'objectif et du but de la MCL.

## Figure 4. Questions fondamentales à poser



En lisant le graphique de la figure 4 de **gauche à droite**, la première question que l'on pose est Pourquoi faire ce programme/projet? La question suivante est Quels sont les résultats visés? et Qui? sont les bénéficiaires directs de ces résultats. C'est seulement après que l'on a répondu à ces questions en ce qui concerne les retombées sur le plan du développement qui répondent aux besoins indiqués des bénéficiaires directs et la société dans laquelle ils vivent, que l'on peut poursuivre. On peut ensuite poser la dernière question Comment? l'initiative doit-elle être entreprise. De cette manière, la conception et la planification du programme/projet devient régi par la demande en posant les questions Pourquoi? et Quels résultats? avant de déterminer le Comment? C'est trop souvent l'inverse qui se passe, ce qui est typique d'un processus de développement « régi par l'offre ».

### 3.5 Le cadre de rendement

Le Cadre de rendement est un outil de gestion complémentaire à la MCL axée sur les résultats. Sa force réside dans sa capacité de représenter graphiquement le lien de cause à effet entre les activités, les personnes qu'il vise et les retombées sur le plan du développement. Une fois terminés, les énoncés de résultats peuvent être indiqués dans la colonne « résultats escomptés » de la MLA. Le cadre est également un excellent moyen de communiquer la « vision » du programme/projet aux participants et à des auditoires extérieurs. Le cadre de rendement illustré à la figure 5 doit :

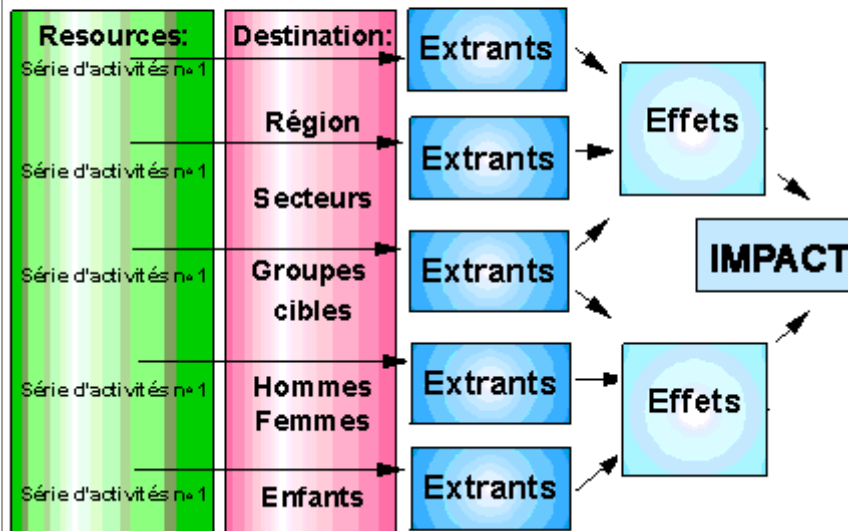
- déterminer les objectifs stratégiques;
- définir une chaîne de résultats escomptés;

- indiquer les noms d'intervenants clés;
- décrire les grandes composantes des activités.

## Figure 5. Le cadre de rendement

*Objectif: L'objectif stratégique auquel ce programme/projet est censé contribuer.*

*But: Répondre aux besoins prioritaires des bénéficiaires visés.*



L'objectif premier est de produire un Cadre de rendement que tous les intervenants puissent comprendre et accepter; toutefois, celui-ci ne devrait pas demeurer statique durant tout le cycle de vie du programme/projet. Dans l'optique d'une gestion axée sur les résultats, le cadre doit être modifié au besoin, afin de tenir compte des changements apportés au programme/projet à mesure qu'il évolue vers l'atteinte des résultats escomptés. Des modifications au cadre de rendement original sont inévitables et doivent traduire une meilleure compréhension de la relation causale qui existe entre les différents niveaux de résultats attendus et les présomptions que l'on fait à leur sujet.

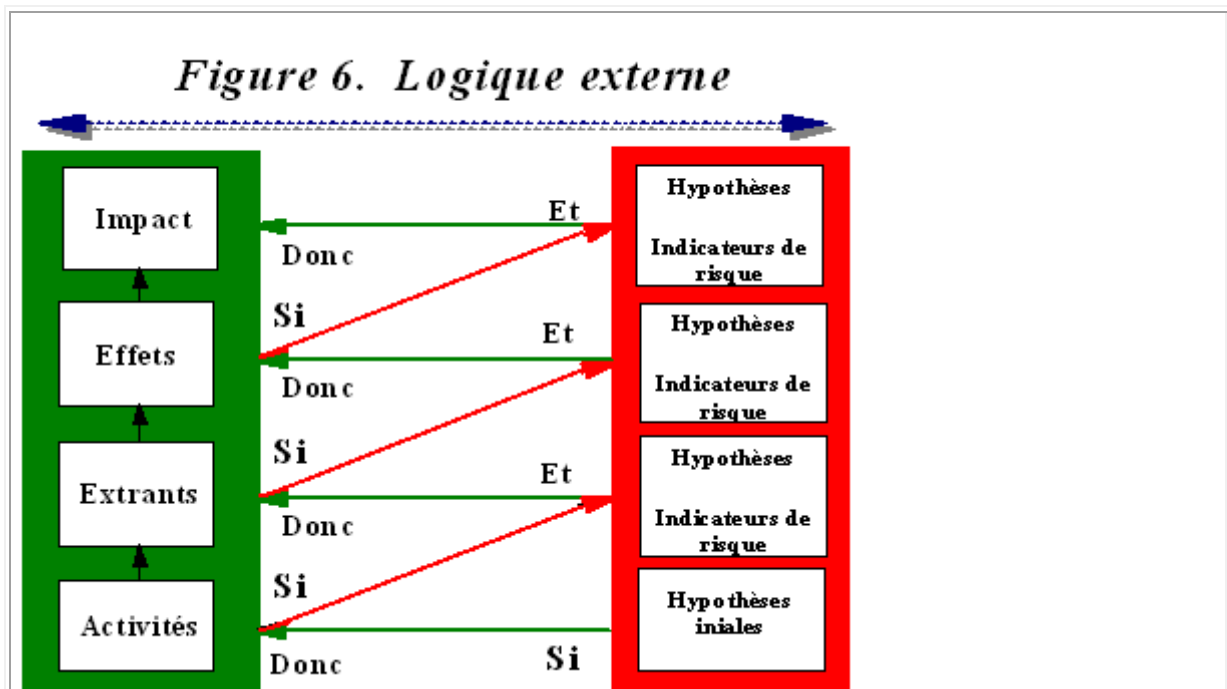
### 4.0 Déterminer les hypothèses et les risques ▲

L'analyse des risques fait partie du processus d'évaluation auquel on recourt lorsque l'on conçoit et planifie un programme/projet. Tous les intervenants doivent participer à la détermination des hypothèses, à l'évaluation des risques et à l'établissement des indicateurs de risques. Une fois l'analyse terminée, on peut remplir la colonne «indicateurs d'hypothèses et de risques» de la MLC axée sur les résultats. La première étape dans l'analyse des risques est la détermination des hypothèses.

### 4.1 Déterminer les hypothèses ▲

Lors de la planification d'un programme/projet et de la définition des résultats escomptés, il est important de se rappeler que l'environnement dans lequel ces programmes et projets sont gérés change constamment et peut être instable. Comme les programmes et les projets de développement ne sont pas mis en oeuvre

dans un environnement contrôlé, des facteurs externes peuvent souvent causer leur échec. Lors de la planification et de la conception des programmes et des projets, il faut déterminer les conditions nécessaires au succès. Il faut donc prendre soin d'explicitier les hypothèses importantes sur lesquelles leur logique interne est basée. Voici les hypothèses formulées sur la façon dont les relations de cause à effet sont censées fonctionner dans tout environnement de mise en oeuvre donné. **Les hypothèses décrivent les conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent comme prévu.** En termes simples, si les hypothèses sont justes, les conditions nécessaires au succès existent. Comme les hypothèses sont des conditions sur lesquelles nous avons très peu ou pas de contrôle, leur détermination durant la planification est cruciale. La figure 6 illustre comment l'intégrité de la chaîne de résultats dépend des hypothèses sous-jacentes sur les conditions externes au programme/ projet.



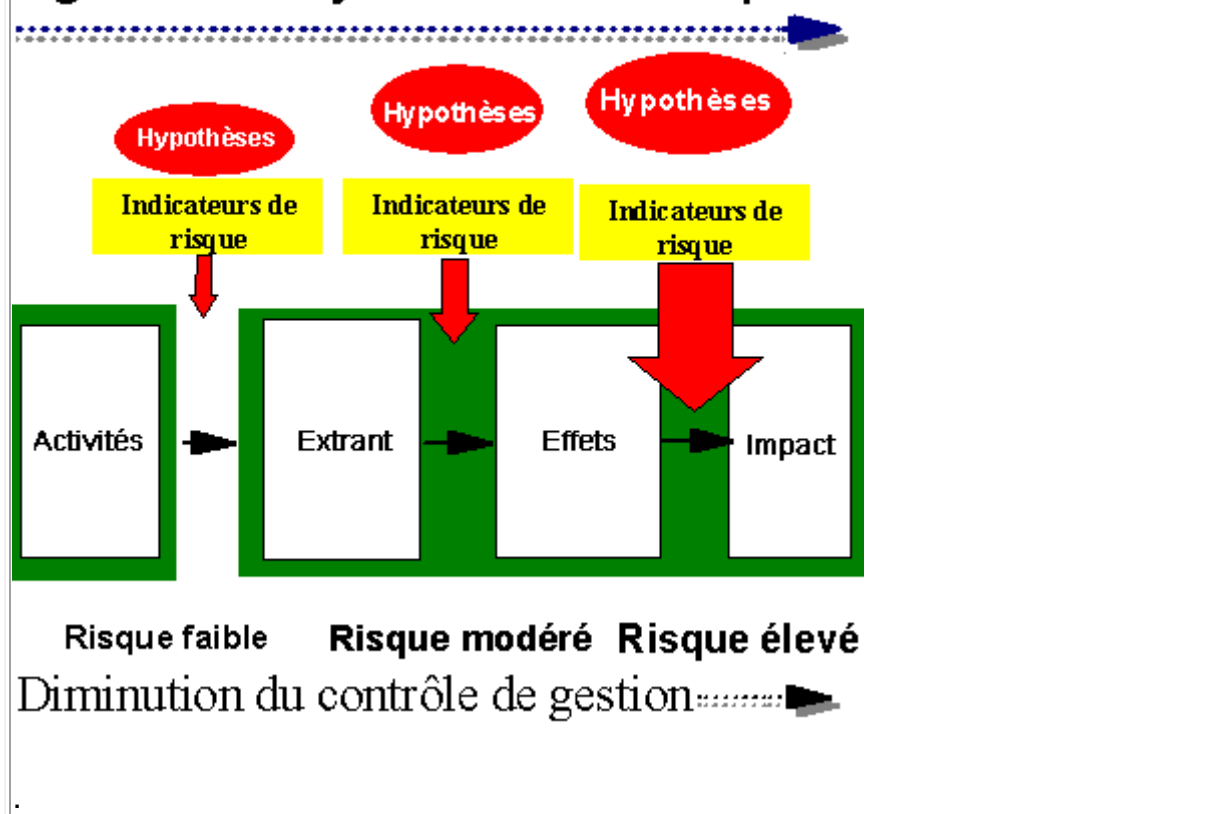
La logique conditionnelle de la conception du programme/projet commence par les hypothèses initiales sur les conditions préalables au démarrage du programme/projet. « Si » ces hypothèses sont justes, on peut « donc » mobiliser les intrants et entreprendre les activités. « Si » les activités sont effectuées, « et » à condition que les hypothèses sur les facteurs influant sur les relations activité-extrant soient justes, les extrants doivent « donc » être réalisables. « Si » les extrants sont réalisés, « et » à condition que les hypothèses sur les facteurs extérieurs influant sur les relations extrants-effets soient justes, les effets doivent « donc » être réalisables. « Si » les effets sont réalisés, « et » à condition que les hypothèses sur les facteurs influant sur les relations effets-impact soient justes, l'impact devrait « donc » finalement apparaître.



Le simple fait de déterminer les hypothèses ne garantit pas que la situation ou l'environnement de mise en oeuvre externe sera stable. Pour chaque hypothèse formulée, il y a une probabilité que quelque chose puisse compromettre l'intégrité du cadre de rendement. Autrement dit, il existe un risque que certaines hypothèses soient fausses. Il est également vrai que nous posons des hypothèses aussi au sujet de facteurs internes qui pourraient compromettre la réussite d'une initiative, p.ex. la complexité d'un programme/projet, des conseillers techniques inefficaces, une mauvaise communication entre les partenaires qui exécutent le programme, etc. Bien que l'on doive en faire le suivi, ils sont cependant moins menaçants que les facteurs externes, car les intervenants clés peuvent parvenir à les gérer plus facilement .

En GR, la méthode consiste à accepter l'existence de risques et de planifier en conséquence en tentant de placer les facteurs internes et externes sous le contrôle de la gestion. Cependant, plus on avance dans le cadre du rendement, moins on a de contrôle sur ces facteurs externes, et la capacité de contrôler efficacement les risques devient de plus en plus difficile. Par conséquent, à mesure que la capacité de contrôler efficacement les risques diminue et que les niveaux de risque augmentent, la probabilité de réaliser les résultats prévus baisse en passant des extrants aux effets et à l'impact. Par exemple, tel qu'illustré à la figure 8 à la page suivante, l'utilisation sélective des intrants et l'organisation attentive des activités ont habituellement toutes les chances de produire les extrants prévus. Le risque de ne pas produire d'extrants est relativement faible, en raison du niveau élevé de contrôle de tous les facteurs internes et externes qui pourraient être déterminants dans la relation activité-extrant. Cependant, au niveau de l'effet, il existe un risque modéré que les hypothèses qui relient les extrants aux effets puissent être fausses. À ce stade du cadre de rendement, les intervenants ont un contrôle de gestion limité des facteurs externes. Et, enfin, au niveau de l'impact, le risque que les hypothèses puissent être fausses est encore plus élevé. Habituellement, longtemps après que les activités du programme/projet original sont terminées, il n'y a aucun contrôle sur les facteurs externes qui pourraient être déterminants dans la relation effet-impact.

**Figure 7. Analyse et suivi du risque**



Il faudrait effectuer une analyse des risques durant la conception du programme/projet pour déterminer la probabilité que les hypothèses sous-jacentes puissent être fausses et quel pourrait en être l'effet sur la viabilité du programme/projet. Une fois cette évaluation des risques effectuée, il faut coter chaque hypothèse en fonction de son risque potentiel<sup>10</sup> c.-à-d. faible, moyen ou élevé. On peut ensuite envisager des stratégies de gestion et attribuer des ressources, si cela est possible et rentable, pour placer les facteurs externes nécessaires sous le contrôle efficace des partenaires d'exécution du programme/projet (auquel cas, ils ne sont plus des risques externes, mais font partie des éléments gérables du programme/projet). Cependant, cela n'est généralement pas possible lorsque les ressources financières sont limitées. Dans ce cas, la meilleure solution de rechange est de suivre l'état de ces hypothèses en accordant le plus d'attention à celles comportant les risques les plus élevés et en prenant des mesures correctives au besoin à l'aide de toute marge de sécurité disponible.<sup>11</sup>

Les risques ne sont pas nécessairement négatifs et peuvent en fait offrir de nouvelles possibilités. Un événement inattendu pourrait avoir un effet de renforcement positif et entraîner des conséquences ou des résultats non voulus positifs. Mais les gestionnaires de programme/projet ne devraient pas trop se soucier de ce type de risque car il est peu probable qu'il compromette la réalisation des résultats prévus. Les risques ne causent des problèmes que lorsqu'ils entraînent des conséquences non voulues négatives ou des résultats indésirables.

Une analyse des risques devrait être effectuée durant la conception du programme/projet pour déterminer la probabilité que les hypothèses sous-jacentes soient fausses. Il faut donc suivre attentivement les hypothèses durant la mise en oeuvre du programme/projet. Avec le temps, les conditions nécessaires qui sous-tendent les relations de cause à effet peuvent changer et des mesures correctives immédiates devront être prises pour assurer le succès du programme ou du projet. Les partenaires d'exécution doivent donc maintenir une souplesse de mise en oeuvre pour traiter ces risques qui sont inévitablement imprévisibles et potentiellement dommageables. Pour certains programmes ou projets, il est recommandé d'avoir recours à des indicateurs de risque pour suivre l'état des hypothèses. Tel qu'illustré à la figure 7, il faut déterminer des indicateurs de risque pour chaque hypothèse à risque élevé pour suivre l'état des facteurs internes et externes qui pourraient influencer sur la mise en oeuvre.

Cette technique comporte tout simplement un examen régulier de l'environnement dans lequel le programme ou le projet fonctionne pour déterminer si les conditions nécessaires au succès du projet existent toujours. Il faut bien prendre soin d'évaluer le rapport coût-efficacité de cette méthode, particulièrement dans le cas d'initiatives très importantes, complexes, innovatrices ou risquées, dans lesquelles les avantages potentiels pourraient compenser le coût supplémentaire de collecte et d'analyse des données. Lorsque les partenaires de développement gèrent conjointement le processus de mise en oeuvre pour réduire les problèmes de risques élevés, la réalisation des retombées sur le plan du développement aux niveaux des extrants et des effets n'est plus laissée au hasard.

---

## **5.0 Cadre de mesure du rendement**

### **5.1 Mesure et évaluation du rendement**



La mesure du rendement diffère de la pratique d'évaluation traditionnelle en ce sens qu'elle est un processus continu d'auto-évaluation du rendement entrepris par les partenaires d'exécution du programme ou du projet. La méthode traditionnelle consistait à planifier des évaluations de milieu et de fin de programme qui sont généralement de nature formative et sommative. Ces d'évaluations sont généralement effectuées par des évaluateurs externes qui sont mandatés pour s'acquitter d'attributions établies par le fournisseur de fonds qui non seulement guident, mais également contrôlent le processus d'évaluation.<sup>12</sup> L'exercice d'évaluation est souvent imposé aux autres groupes intéressés comme exigence administrative. En raison du court délai d'exécution de ces évaluations et du peu de connaissance qu'ont les évaluateurs des difficultés de mise en oeuvre des programmes et des projets, les évaluations ont tendance à mettre l'accent sur les processus de gestion et non sur la réalisation des effets sur le plan du développement. De plus, les recommandations d'évaluation sont bien trop souvent rédigées de manière obscure pour ne pas offenser les groupes intéressés. Des recherches sur les évaluations ont révélé que la valeur utilitaire des évaluations traditionnelles a été très faible pour les partenaires d'exécution des programmes et des projets et d'autres groupes intéressés.



Dans le contexte de la GR, la mesure du rendement est adaptée pour répondre aux besoins d'information sur le rendement des gestionnaires de projet et de programme et des intervenants. Comme les intervenants participent à un aspect ou à un autre de la mesure du rendement, l'information produite est plus accessible et transparente pour les utilisateurs. La mesure du rendement est également davantage axée sur les résultats, car l'accent est mis sur la mesure des progrès réalisés en vue de l'atteinte de retombées sur le plan du développement. Par conséquent, l'information sur le rendement produite par les activités de mesure du rendement améliore l'apprentissage et la prise de décisions de gestion. Cependant, accorder une plus grande importance à l'auto-évaluation du rendement entraîne également certaines implications. Pour que la mesure du rendement fonctionne comme prévu, les gestionnaires de l'ACDI doivent faire preuve d'une plus grande confiance envers les partenaires et les organismes d'exécution des programmes/projets. Cela exige une méthode de gestion souple « sans intervention », car les intervenants sont investis de plus de responsabilités pour mesurer le rendement qu'ils n'en auraient dans une démarche d'évaluation traditionnelle. Il serait peut-être également nécessaire que les partenaires acquièrent de nouvelles compétences et de nouveaux outils pour pouvoir prendre la responsabilité de la mesure du rendement.

La mesure du rendement se trouve au coeur de la méthode de GR. Lorsque la mesure du rendement est effectuée de façon continue durant la mise en oeuvre, elle fournit aux gestionnaires et aux intervenants de l'information « en temps réel » sur l'utilisation des ressources, l'ampleur du rayonnement et la réalisation des retombées sur le plan du développement. Cette information sur le rendement informe la direction sur les progrès accomplis dans la chaîne des résultats et aide à déterminer les forces et les faiblesses des programmes afin de pouvoir prendre des mesures correctives. Le gestionnaire éclairé devrait être en mesure de répondre à la question suivante à l'aide de l'information sur le rendement basée sur des faits : « Réalisons-nous les retombées sur le plan du développement attendues par les bénéficiaires ciblés à un coût raisonnable »? Établir un cadre de mesure du rendement durant la phase de conception et de planification est une étape initiale importante pour répondre à cette question.

---

## 5.2 Le cadre de mesure du rendement

Comme la mesure du rendement est une composante essentielle de la méthode de GR, il est important d'établir un plan structuré de collecte des données, et d'analyse, d'utilisation et de diffusion de l'information sur le rendement. Ce plan doit indiquer qui fait quoi, quand et comment. Un cadre de mesure du rendement aidera à structurer les réponses à ces questions. Il expliquera en détail les principaux éléments du système de suivi et s'assurera que de l'information sur le rendement comparable soit recueillie de façon régulière et ponctuelle. Ses principales composantes sont organisées sous forme de matrice, tel qu'illustré à la figure 8 à la page suivante.

### **Figure 8** **Le cadre de mesure du rendement**

Cadre de rendement	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréq.	Resp.
Impact					
Effets					
Extrants					
Rayonnement					
Ressources					

### 5.3 Choix des indicateurs de rendement

L'élaboration d'un cadre de mesure du rendement commence par la détermination des indicateurs de rendement. Il est important que les intervenants conviennent a priori des indicateurs qui serviront à mesurer le rendement des programmes et des projets. Les indicateurs de rendement sont des mesures qualitatives ou quantitatives des ressources utilisées, de l'ampleur du rayonnement et des retombées sur le plan du développement réalisées servant à suivre le rendement des programmes et des projets. Les indicateurs quantitatifs sont des mesures statistiques comme le nombre, la fréquence, le centile, les ratios, l'écart type, etc. Les indicateurs qualitatifs sont des mesures du jugement et de la perception de la conformité à des normes établies, de la présence ou de l'absence de conditions particulières, de l'ampleur et de la qualité de la participation, du niveau de satisfaction des bénéficiaires, etc. C'est un mythe populaire que de croire que l'information recueillie avec des indicateurs quantitatifs est intrinsèquement plus objective que celle recueillie avec des indicateurs qualitatifs. Les deux peuvent être plus ou moins objectives ou subjectives selon que les principes de la recherche en sciences sociales ont été ou non appliqués rigoureusement à la collecte des données et au processus d'analyse.<sup>13</sup> Il faut utiliser six critères dans le choix des indicateurs de rendement. Chacun d'eux est présenté ci-dessous, accompagné d'une question indicative en guise d'explication.

1. Validité - Mesure-t-il le résultat?
2. Sensibilité - Lorsque le résultat change, est-il sensible à ce changement?
3. Fiabilité - Est-ce une mesure uniforme dans le temps?
4. Simplicité - Sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information?
5. Utilité - L'information sera-t-elle utile à la prise de décisions et à l'apprentissage?
6. Abordabilité - Le projet a-t-il les moyens de recueillir l'information?

Bien qu'il faille déterminer les indicateurs de rendement dans l'ensemble du cadre de

rendement, des ressources jusqu'aux résultats au niveau de l'impact, il est à noter que la GR met davantage l'accent sur la mesure de la réalisation des retombées sur le plan du développement que sur l'utilisation des ressources. Une approche minimaliste de la mesure des ressources est conseillée par le suivi des dépenses financières par composante de programme ou de projet. Le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, la profession, le revenu, le lieu géographique (rural ou urbain) et d'autres indicateurs sont généralement utiles pour mesurer l'ampleur du rayonnement. Le choix des indicateurs de rendement pour mesurer la réalisation des résultats, notamment aux niveaux des extrants et des effets, dépend entièrement de la nature du résultat, de la façon dont il est formulé et du contexte de mise en oeuvre, y compris le coût, l'ampleur des travaux, la taille et la complexité du programme/projet.

Au niveau des effets, l'information recueillie sur les indicateurs de rendement doit être analysée et utilisée dans la prise des décisions de gestion pour que le programme/projet puisse atteindre son but. L'information recueillie par les mêmes indicateurs constitue également une preuve du succès du programme/projet, ou de son échec, lorsque celui-ci prend fin. On suggère d'utiliser au moins trois indicateurs par résultat escompté au niveau des effets : au moins un quantitatif, un qualitatif et un au choix. Dans de nombreux cas, un total de deux indicateurs au niveau des extrants est suffisant. Pour chaque indicateur quantitatif, il est important de préciser l'unité d'analyse ou de calcul, l'information de base existante et les références utiles pour la comparaison. Il faut également préciser les références de chaque indicateur qualitatif ainsi que les perceptions ou le jugement prévus des intervenants concernant les progrès réalisés et fournir une description détaillée des conditions ou de la situation prévue à observer.

Pour déterminer et choisir les indicateurs de rendement, les intervenants doivent commencer par préparer une liste exhaustive. La tâche suivante consiste à déterminer combien d'indicateurs sont nécessaires et à appliquer les critères de choix ci-dessus à la liste. Ceux qui ne satisfont pas à ces critères doivent être rejetés. Il faut utiliser les meilleurs indicateurs de rendement parmi ceux qui restent et conserver les autres dans une réserve commune. L'élaboration d'un système de mesure du rendement est une expérience de tâtonnement qui ne peut être améliorée qu'après plusieurs cycles de collecte, d'analyse et d'évaluation des données. Certains indicateurs de rendement peuvent, à l'usage, ne pas satisfaire aux critères énoncés ci-dessus et doivent donc être remplacés à partir de la réserve commune. Le principe GR d'apprentissage par la pratique s'applique le mieux à la mesure du rendement.

---

#### **5.4 Collecte de l'information sur le rendement** ▲

Une fois que les indicateurs de rendement ont été choisis, l'étape suivante pour compléter le cadre de mesure du rendement consiste à résoudre les questions relatives à la collecte de l'information sur le rendement. Il faudra notamment déterminer les sources de données, les méthodes et les techniques de collecte et d'analyse, ainsi que la fréquence de la collecte. Les rôles et les responsabilités pour chacune de ces tâches doivent être clarifiés et confirmés.

Il est nécessaire de déterminer la source des données pour chaque indicateur choisi.

Les sources de données sont les personnes ou les organismes auprès desquels les données seront obtenues. Cet exercice doit être effectué durant la planification du projet ou du programme afin d'évaluer la disponibilité des données et de déceler tout problème éventuel. Il est important de choisir prudemment les sources de données de façon à éviter d'avoir à en changer au milieu d'un projet ou d'un programme, car cela pourrait compromettre la fiabilité des données. Nous devons d'abord nous occuper des sources existantes afin de maximiser la valeur des données actuelles. Dans certains cas, il peut être nécessaire de développer les capacités de collecte des données des organismes qui ont été choisis comme source de données. Il ne faut pas considérer cela comme négatif, car on peut en obtenir de l'information adaptée aux besoins d'information des projets ou des programmes.

Maintenant que les sources de données ont été déterminées, l'étape suivante consiste à déterminer comment il faut se procurer l'information. On peut choisir entre plusieurs méthodes et techniques de collecte des données. Par exemple, l'information peut être obtenue par l'Évaluation rurale participative (ERP), l'Action et l'apprentissage participatifs (AAP), l'auto-évaluation, les témoignages, les groupes de discussion, les sondages, les observations des participants aux études de cas, et de nombreuses autres façons. Il y a également d'autres aspects à prendre en compte, comme les techniques d'échantillonnage et les instruments de collecte des données. Certaines méthodes de collecte des données peuvent nécessiter l'élaboration d'instruments. Par exemple, il serait nécessaire de préparer des questionnaires si on choisit les sondages comme une des méthodes de collecte. Ce serait la même chose pour les observations des participants. Cela nécessiterait l'élaboration d'un format de rapport sur les observations des participants pour assurer l'uniformité et la validité de l'information recueillie d'un observateur à un autre. Une fois la source de données établie et une méthode ou technique de collecte d'information choisie, il faut s'occuper de la question de la fréquence de collecte des données dans le cadre. L'information financière sur l'utilisation des ressources devrait être obtenue de façon continue grâce à un bon système comptable. Il peut être nécessaire de se procurer initialement l'information sur les groupes de bénéficiaires ciblés pour établir une référence et par la suite de la faire de façon périodique, de concert avec la mesure des extrants et la réalisation des effets. Comme les extrants sont les conséquences logiques à court terme des activités, la collecte des données sur la réalisation des extrants doit commencer peu après la fin d'une activité. L'information recueillie sur la réalisation des extrants appuiera l'apprentissage de la gestion, la prise de décisions et l'amélioration continue du rendement.

Comme les effets sont les conséquences logiques d'un ensemble d'extrants, ils ne commencent à se matérialiser ou à se manifester qu'après qu'un nombre suffisant d'un certain type d'extrants aient été réalisés. Par exemple, des extrants comme un programme révisé axé sur la problématique hommes-femmes, les nouveaux matériels didactiques disponibles, le nombre d'enseignants capables d'exécuter le programme révisé, et un soutien communautaire accru à l'éducation des fillettes, peuvent être nécessaires pour réaliser cet effet : une instruction primaire de meilleure qualité pour les filles des régions rurales. Par conséquent, il se peut qu'il faille recueillir les données sur les indicateurs de rendement pour cet effet au début pour établir une référence, et par la suite seulement une fois à la fin de chaque année scolaire, à partir du milieu du cycle du programme/projet. L'information recueillie sur la réalisation des effets appuiera chaque année l'apprentissage et la prise de

décisions des intervenants. L'information sur le rendement doit être évaluée par les groupes intéressés au moins une fois par an pour adapter le plan de mise en oeuvre de manière à accroître la probabilité de réalisation des résultats au niveau des effets et donc d'atteindre le but de l'entreprise. La responsabilité des intervenants dans l'auto-évaluation continue du rendement doit être limitée à la mesure de la réalisation des effets.

Comme les résultats au niveau de l'impact sont une conséquence logique d'un ensemble d'effets, et que les effets sont généralement réalisés vers la fin du programme ou du projet, il est donc peu probable que la mesure des impacts durant la phase de mise en oeuvre nous renseigne beaucoup sur ce à quoi le rendement est attribuable. Par conséquent, la responsabilité de l'évaluation des impacts d'un projet revient aux directeurs de programmes-pays (DPP) ou aux directeurs responsables des programmes. Comme les résultats au niveau de l'impact sont des changements socio-économiques à long terme prévus à l'échelle d'un pays, il serait pratiquement impossible de les attribuer aux initiatives particulières d'un programme/projet. Idéalement, un DPP commanderait une évaluation de l'impact d'un portefeuille de projets terminés portant sur la même priorité d'un programme dans le même pays ou la même région. Cela pourrait être fait de façon indépendante dans les cas où l'ACDI est l'organisme donateur principal, ou dans le contexte d'évaluations de l'impact de donateurs multiples lorsque plusieurs organismes oeuvrent dans le même secteur. Les membres du Groupe de travail sur l'évaluation du CAD<sup>14</sup> ont préconisé d'avoir davantage recours à cette méthode comme stratégie pour mieux coordonner les activités d'évaluation des organismes donateurs à l'échelle des pays et répondre au besoin de comprendre les questions relatives à l'attribution des résultats aux interventions des donateurs.

---

## **6.0 Suivi du rendement**

### **6.1 Choix d'une méthode**

Il revient au gestionnaire de programme/projet et à l'équipe de projet de recommander la méthode la plus appropriée pour mesurer et suivre le rendement des programmes/projets. Cependant, il est important et nécessaire d'examiner les options privilégiées avec les partenaires du Canada et des pays en développement. En faisant participer les principaux intervenants au début de la conception du cadre de mesure du rendement, on augmente leur engagement dans la fonction de suivi du rendement. Une méthode participative assure également que l'ensemble des besoins d'information des intervenants (et de sources potentielles d'information) sont déterminés, et que tous les obstacles ou entraves à la collecte d'information sur le rendement sont cernés.

Nous avons essentiellement le choix entre trois options fondamentales pour la mesure et le suivi du rendement. Dans les trois cas, le gestionnaire de programmes/projets est responsable du suivi du rendement. La première option est le suivi interne. Dans ce cas, la mesure et le suivi du rendement reviennent à ceux qui participent le plus étroitement à la mise en oeuvre du programme/projet, notamment l'agent d'exécution ou un partenaire canadien. Le suivi interne est essentiellement une forme d'auto-évaluation continue du rendement où les

participants à l'exécution du projet ont la capacité et la responsabilité de mesurer le rendement et d'en faire rapport. La deuxième option est le suivi externe, pour lequel un consultant est engagé par contrat comme agent de suivi du projet pour suivre le rendement du gestionnaire de programme/projet et de son équipe, et du Comité directeur du projet de l'ACDI, au besoin. On recourt normalement à cette option pour les projets à la fois de grande envergure et complexes. La troisième option de soutien extérieur, est une combinaison des méthodes ci-dessus, en vertu de laquelle les partenaires d'exécution du programme/projet sont chargés de la fonction de mesure du rendement, mais sont assistés par un conseiller en mesure du rendement, qui est embauché pour aider à renforcer leur capacité et conseiller l'ACDI sur la validité et la fiabilité de l'information sur le rendement traitée dans les rapports.

Il est important de choisir la méthode la plus rentable et la plus appropriée qui prenne en compte tous les besoins des intervenants en information ponctuelle sur le rendement. Les facteurs dont on<sup>15</sup> doit tenir compte sont :

- l'ampleur de l'investissement;
- la complexité technique du programme/projet;
- l'expérience et la capacité des partenaires d'exécution;
- l'engagement des partenaires à l'auto-évaluation;
- la disponibilité de ressources internes de l'ACDI;
- le degré « d'innovation » du projet;
- le niveau de risque externe;
- la possibilité que l'initiative produise des leçons apprises qui autrement ne le seraient pas;
- la possibilité d'obtenir de l'information sur le rendement d'autres donateurs.

Les trois options de suivi sont examinées plus en détail ci-dessous.

---

## 6.2 Option de suivi interne

Le suivi interne exige que chaque participant à l'exécution du projet (p.ex. agent d'exécution, partenaire canadien, partenaires de pays en développement et ACDI) assume la responsabilité d'aspects particuliers de l'évaluation continue du rendement du programme/projet (mesure). Les participants s'entendent sur les données de base et l'information est ensuite fournie, au moyen de rapports d'étapes et financiers présentés par l'agent d'exécution ou le partenaire canadien, ainsi qu'au moyen de rapports et de rétroactions du terrain, de pays partenaires, d'autres donateurs, etc. On peut aussi trouver d'autres sources d'information, la collecte de l'information demeure toutefois la responsabilité d'une des parties au projet. Les rapports d'étapes sur les résultats obtenus sont examinés par l'ACDI et par d'autres comités compétents.

Toutes ces méthodes permettent à tous les principaux intervenants d'évaluer le rendement du programme/projet en fonction de l'information recueillie sur la mesure du rendement. Les activités se rattachant au programme/projet peuvent ensuite être modifiées en conséquence. Même si l'on a choisi l'option du suivi interne, l'ACDI ou

une des autres parties pourrait demander un examen formel, indépendant ou interne, des progrès réalisés.

---

### **6.3 Option de soutien externe**

L'option de suivi externe du rendement exige de retenir les services d'un contrôleur canadien du suivi, d'une Unité d'appui des programmes (UAP), ou d'un contrôleur local pour examiner le rendement et en faire rapport au gestionnaire de programme/projet de l'ACDI et à son équipe, de même qu'à tout comité de gestion. D'une manière générale, le contrôleur de programme/projet examine les données de base, les rapports narratifs et financiers sur le projet, ainsi que l'information sur le rendement; effectue des visites sur le terrain et participe à des réunions du comité de gestion. Il/elle donne également des conseils sur la mise en oeuvre technique du programme/projet et fournit des services de liaison technique et de facilitation, si le gestionnaire de programme/projet de l'ACDI le juge nécessaire.

On recourt normalement à cette option dans les cas de projets de grande envergure et complexes, de projets portant sur des domaines très techniques, ou de projets sur le terrain pour lesquels l'Agence n'est pas en mesure de fournir un examen technique satisfaisant. Le choix de cette option, en particulier lorsqu'elle comporte le recours à un contrôleur canadien de programme/projet, doit être considéré comme une méthode économique et efficace.

---

### **6.4 Option de soutien externe**

L'option de soutien externe pour le suivi du rendement peut exiger de retenir les services d'une Unité d'appui au programme (UAP), d'un conseiller canadien en rendement, d'un conseiller local en rendement, ou d'un agencement des deux. L'UAP et/ou le conseiller en rendement peut aider les partenaires d'exécution du programme/projet à élaborer le Cadre de mesure du rendement et à renforcer leurs capacités à le mettre en oeuvre en leur fournissant les services suivants :

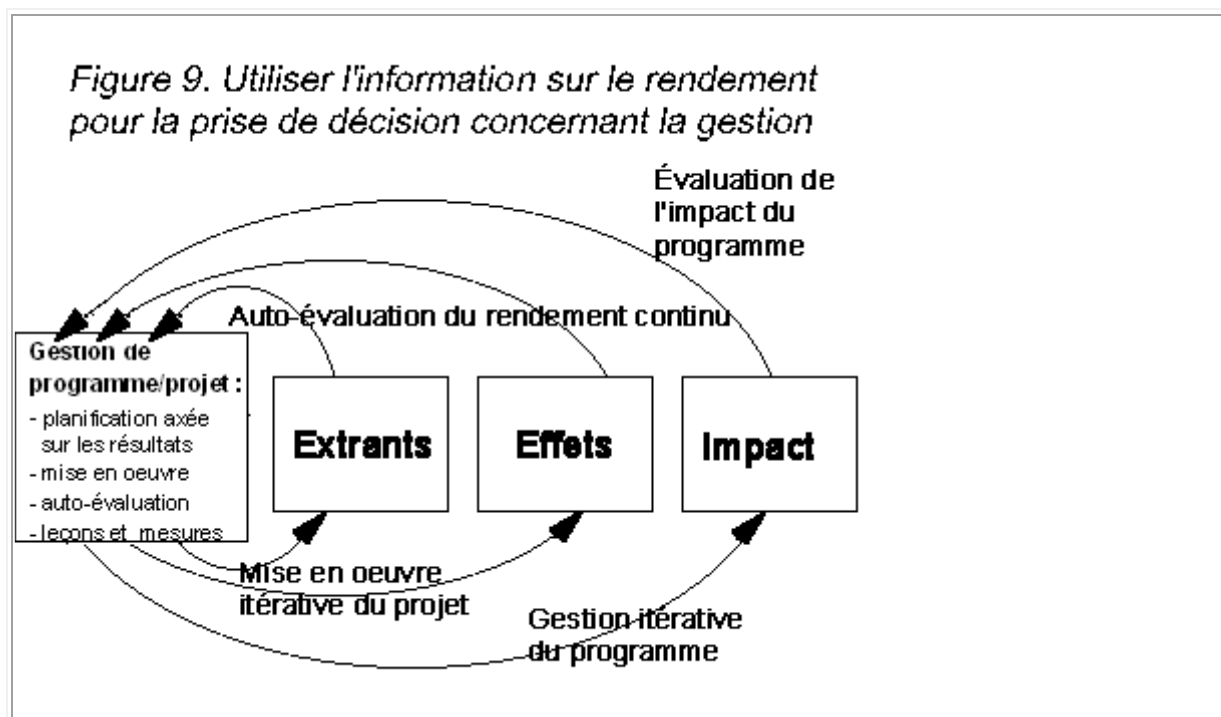
- formation sur la gestion axée sur les résultats et mesure du rendement;
- examen du choix des indicateurs de rendement;
- examen des stratégies, des systèmes et des mécanismes de collecte d'information;
- préparation de rapports sur la validité et la fiabilité de l'information produite;
- recommandation des améliorations nécessaires;
- encadrement et conseils aux partenaires d'exécution des programmes/projets.

Tout comme le contrôleur du programme/projet, le conseiller en rendement peut donner des conseils sur la mise en oeuvre technique du programme/projet et fournir des services de liaison technique et de facilitation, si le gestionnaire de programme/projet de l'ACDI le juge nécessaire.

---

## **7.0 Utiliser l'information sur le rendement pour les prises de décisions concernant la gestion**

Bien que la méthode de gestion axée puisse au début paraître linéaire, il s'agit en fait d'un modèle de gestion itérative tel que l'illustre la figure 9. Il y a une rétroaction constante par rapport au processus de planification et de gestion à mesure que sont évalués les résultats. En fonction de cette rétroaction, les intrants et les activités peuvent être modifiés et d'autres modifications à la mise en oeuvre apportées. Cela correspond aux deux fonctions de gestion de la mesure du rendement continu et de la mise en oeuvre itérative. Ces deux fonctions de gestion sont décrites à la figure 9 par les flèches semi-circulaires représentant la collecte d'information sur le rendement et les décisions de gestion basées sur l'analyse de l'information.



Dans la mesure du rendement continu, deux types d'information sont recueillis. L'information sur le rendement est recueillie à l'aide d'indicateurs qui ont été élaborés durant la planification et la conception du projet ou du programme/projet. L'information sur les risques est recueillie à l'aide d'indicateurs de risque. L'information sur le rendement est analysée dans le contexte de l'information sur les risques. Tous les intervenants, y compris les bénéficiaires si possible, doivent examiner le projet ou le programme au moins une fois par an et tirer des conclusions sur son rendement. Il est essentiel que l'information recueillie soit exacte et fiable. Sans une bonne information sur le rendement, l'organisme ne peut apprendre efficacement.

Dans la gestion itérative, les décisions concernant la mise en oeuvre sont fondées sur les leçons tirées, puis sont réévaluées. En fonction de l'information sur le rendement recueillie, des mesures correctives doivent être prises pour adapter le programme/projet. Les intervenants doivent prendre des décisions de gestion pour attribuer ou réattribuer des ressources au besoin afin d'assurer la viabilité du programme/projet et réaliser de meilleurs résultats. Le pouvoir des intervenants pour mettre en oeuvre les décisions et apporter les changements nécessaires est essentiel à ce processus itératif. L'efficacité de la méthode GR dépend de la façon



dont les gestionnaires recueillent et utilisent l'information sur le rendement et les risques et en assurent le suivi par une série de boucles de rétroaction sur l'information sur le rendement, tel qu'illustré ci-dessus.

L'information sur le rendement doit servir à apporter des modifications aux programmes ou aux projets de trois façons principales : lorsque des résultats sont réalisés, des mesures peuvent être prises pour les renforcer; lorsque le progrès est difficile, on peut essayer différentes méthodes ou ajouter des activités; et, lorsque les activités et extrants sont considérés désuets, ils doivent être abandonnés.

L'information sur le rendement peut également servir à examiner des échanges stratégiques entre l'utilisation des ressources, le rayonnement et l'obtention de résultats sur le plan du développement. Les gestionnaires et les intervenants doivent se poser les questions suivantes :

- Pouvons-nous améliorer les résultats compte tenu des ressources disponibles pour atteindre les bénéficiaires ciblés?
- Peut-on réduire la couverture des groupes de bénéficiaires, ou augmenter la masse critique pour obtenir de meilleurs résultats?
- Peut-on augmenter, diminuer ou réattribuer les ressources pour améliorer la rentabilité?

La réponse à ces questions dépend certainement des circonstances particulières, mais dans chaque cas elle exige un examen méticuleux et une décision sur les échanges stratégiques entre les ressources, le rayonnement et les résultats. Ce processus d'analyse des données et d'examen des échanges permet d'améliorer l'apprentissage organisationnel.

---

## **8.0 Outils pour le suivi et les rapports sur le rendement** ▲

Le rapport annuel sur l'état d'avancement du projet (RAEAP) et le rapport de fermeture de projet bilatéral (RFPB) sont les deux principaux outils de suivi et de rapport sur le rendement à la disposition des programmes géographiques et des programmes des pays en transition pour recueillir l'information sur le rendement de leurs projets.<sup>16</sup> Le RAEAP s'appuie sur le cadre de rendement, alors que le RFPB s'appuie sur le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite (Annexe II). L'information recueillie devrait être utile aux gestionnaires pour le suivi et la prise de décision, ainsi que pour les rapports internes à l'intention des partenaires, du Parlement et du public sur les ressources investies, le rayonnement et les résultats atteints. Alors que le RAEAP porte sur la mise en oeuvre et la gestion courantes des résultats, le RFPB offre à l'ACDI et à ses partenaires l'occasion unique de se pencher sur le rendement d'un programme/projet, de la conception à l'achèvement.

---

### **8.1 Le rapport annuel sur l'état d'avancement du projet (RAEAP)** ▲

Le rapport annuel sur l'état d'avancement du projet est le principal mécanisme d'auto-évaluation des programmes/projets. L'information recueillie dans ce rapport sert à comparer les résultats escomptés (tel qu'établi dans le dernier cadre de

rendement et/ou MCL du projet) aux résultats atteints jusqu'à maintenant. Si les résultats n'atteignent pas l'objectif, cela indique au directeur du programme des problèmes éventuels qu'il faut examiner et résoudre.

Comme son nom l'indique, le RAEAP doit être effectué chaque année, sauf la dernière année. Le rapport doit être rédigé par le gestionnaire de programme/projet, de concert avec des collègues du domaine, l'agent d'exécution/le partenaire canadien, ainsi que les partenaires locaux. Il est important que les principaux intervenants participent à ce processus. La participation des personnes qui connaissent le mieux le programme/projet assure l'exactitude de l'information. Cela donne également aux intervenants la possibilité d'examiner les problèmes relevés et des solutions éventuelles.

Durant la préparation du rapport, chaque gestionnaire de programme/projet doit rencontrer le directeur concerné pour examiner le contenu de chaque RAEAP. Une fois le contenu du rapport convenu, le rapport doit être approuvé par le directeur du programme, qui assume l'ensemble des responsabilités pour la qualité et l'exactitude du rapport.

---

## **8.2 Le rapport de fermeture de projet bilatéral (RFPB)**

Le rapport de fermeture de projet bilatéral (RFPB) est le principal mécanisme de rapport sur les résultats à la Direction générale et au niveau de l'Agence. (Voir SmarText pour les lignes directrices complètes du RFPB). Le RFPB donne à l'ACDI et à ses partenaires la possibilité de faire le rapport d'un projet terminé (ou en interphase), de la conception à l'achèvement. En plus d'une section consacrée à la mesure des résultats, des sections du RFPB portant sur les facteurs de développement et de gestion du cadre permettent aux utilisateurs du RFPB de communiquer de façon plus exhaustive tous les éléments du projet, dont sa pertinence, son caractère adéquat, sa durabilité et son rapport coût-efficacité. Le RFPB vise non seulement à déterminer si un projet a réalisé ses résultats, mais également à expliquer pourquoi il l'a fait ou ne l'a pas fait. Le RFPB n'est pas simplement un outil d'auto-évaluation, il permet également de relever les résultats à des fins de référence et de rapport.

Le RFPB doit être préparé une fois le projet terminé. Le RFPB sert à faire le rapport de l'ensemble du projet, du début à la fin, y compris les résultats réalisés dans la dernière année du projet. Par conséquent, un RAEAP est préparé chaque année, sauf la dernière où il faut préparer un RFPB. Il s'agit essentiellement d'un résumé cumulatif de tous les RAEAP<sup>17</sup> du projet.

Comme pour le RAEAP, le RFPB doit être préparé selon une méthode participative. Les personnes responsables de la préparation du rapport doivent être identifiées dans le cadre de mesure du rendement. Le rapport doit être examiné par tous les intervenants afin d'assurer qu'il rend fidèlement compte du rendement du projet. Et, à nouveau, le rapport doit être approuvé par le directeur du programme, qui assume l'ensemble des responsabilités pour la qualité et l'exactitude du rapport.

---

## **9.0 Résumé**

La GR comporte l'application de certaines techniques de recherche en évaluation et une bonne mesure de bon sens. Elle tire partie des travaux précédents pour contribuer à la réalisation de retombées sur le plan du développement. Les gestionnaires du programme/projet de l'ACDI ne peuvent se permettre de compter sur des évaluateurs externes pour fournir de l'information importante sur le rendement de façon continue pour gérer par résultats. Les méthodes et les techniques d'évaluation sont devenues le nouvel outil de la gestion d'aujourd'hui. Comme pour tout autre outil, il faudra y consacrer temps et effort et le mettre à l'épreuve afin de le peaufiner et de le maîtriser. Les gestionnaires de programme/projet et les partenaires de l'ACDI doivent maîtriser la planification, l'exécution et l'évaluation des programmes et projets et savoir en rendre compte.

---

## Abréviations

RAEAP	Rapport annuel sur l'état d'avancement du projet
RFPB	Rapport de fermeture de projet bilatéral
AEC	Agent d'exécution canadien
ACDI	Agence canadienne de développement international
DPP	Directeur de programme-pays
MCL	Méthode du cadre logique
BVG	Bureau du Vérificateur général
APD	Aide publique au développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
CR	Cadre de rendement
CMR	Cadre de mesure du rendement
ERP	Évaluation rurale participative
SPRR	Structure de planification, de rapport et de responsabilisation
AAP	Action et apprentissage participatifs
UAP	Unité d'appui au programme
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

---

## Annexe I : La gestion axée sur les résultats à l'ACDI

### Énoncé de principe

#### Introduction

L'énoncé Le Canada dans le monde contient quatre engagements précis pour le programme canadien d'APD<sup>18</sup> :

- un mandat et des priorités clairs;
- le renforcement des partenariats;
- une efficacité accrue;
- une meilleure communication des résultats aux Canadiens.

L'ACDI s'est engagée à accroître l'impact de ses activités et à y parvenir avec une efficacité accrue. C'est avec cet objectif à l'esprit qu'elle a entamé en 1994 le renouveau de l'Agence. Elle a adopté la méthode de gestion axée sur les résultats (GR) comme principal outil de gestion, pour s'acquitter efficacement de ses engagements.

L'ACDI s'est toujours donné comme but de produire des retombées sur le plan du développement. La méthode de gestion axée sur les résultats permettra une meilleure définition des résultats escomptés, de son orientation, son efficacité et son imputabilité. Elle constituera également un facteur important pour que l'ACDI progresse en tant qu'organisation axée sur une meilleure utilisation des connaissances. Le processus d'élaboration de la GR sera continu et sera basé sur des programmes pilotes en cours à l'Agence.

L'énoncé de principe présente :

- la politique et les principes de base en matière de GR à l'ACDI;
- une terminologie propre à la GR (Annexe A).

Le document doit être examiné en conjonction avec le cadre de responsabilité de l'ACDI.

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

Un résultat est un changement descriptible ou mesurable occasionné par une relation de cause à effet. Par gestion par résultats, on entend :

- la définition de résultats escomptés réalistes, fondés sur les analyses appropriées;
- l'identification précise des bénéficiaires des programmes et l'élaboration de programmes qui répondent à leurs besoins;
- le suivi, à partir d'indicateurs appropriés, des progrès en fonction des résultats et des ressources utilisées;
- l'identification et la gestion des risques, tout en tenant compte des résultats escomptés et des ressources requises;
- l'accroissement des connaissances en tirant des leçons de l'expérience et en les intégrant au processus de décisions;
- l'établissement de rapports sur les résultats obtenus et les ressources utilisées.

### **Énoncé de principe**

La gestion axée sur les résultats fait partie intégrante des pratiques et de la philosophie de gestion de l'ACDI. Systématiquement, celle-ci veille à utiliser des pratiques qui optimisent et assurent une utilisation prudente des ressources humaines et financières. L'ACDI communiquera les résultats de ses activités au Parlement et aux Canadiens afin qu'ils soient informés de ses réalisations sur le plan

du développement.

## Portée

L'ACDI mettra tout en oeuvre pour que la politique et les principes en matière de gestion axée sur les résultats soient appliqués à l'ensemble de ses programmes et de ses activités. La politique guidera les gestionnaires et le personnel, en tenant compte de la situation changeante dans les pays en développement et du rôle que jouent les partenaires de l'ACDI dans l'atteinte des résultats escomptés.

## Principes

- **Simplicité**  
La méthode de GR adoptée à l'ACDI sera facile à comprendre et simple à appliquer.
- **Apprentissage sur le tas**  
L'ACDI appliquera la méthode de GR de façon permanente, et la perfectionnera au fur et à mesure qu'elle acquerra de l'expérience. Elle fournira une formation appropriée, efficace et rentable à ses gestionnaires et autres employés.
- **Application étendue**  
Dans toute la mesure du possible, l'ACDI définira les résultats escomptés et les indicateurs de rendement pour ses programmes et projets, et tentera de trouver un équilibre entre les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs. Elle trouvera des moyens rentables de surveiller et de mesurer les résultats et s'inspirera des pratiques les mieux connues de la communauté internationale.
- **Partenariat**  
En collaboration avec ses partenaires, l'ACDI précisera le rôle et les responsabilités de chacun. En ce qui concerne les résultats des projets et des programmes, elle partagera la responsabilité avec ses partenaires au Canada et dans les pays en développement. Elle travaillera avec eux pour assurer une compréhension commune des principes de la gestion axée sur les résultats.
- **Responsabilité**  
L'ACDI veillera à faire accepter à ses employés l'idée que l'atteinte des résultats fait partie intégrante de leurs responsabilités. Plus particulièrement, les gestionnaires feront valoir l'importance d'obtenir des résultats, tout en faisant une utilisation efficace des ressources.
- **Transparence**  
L'application de la GR à l'ACDI donnera lieu à une meilleure communication de résultats plus clairement définis.

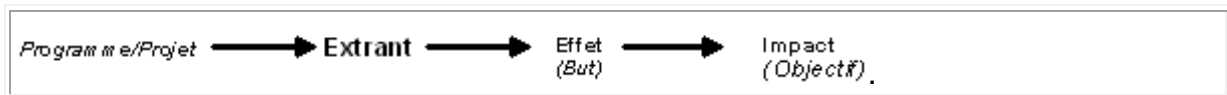
---

## Annexe A : Définition des principaux termes

### Résultats

- **Résultat.** Changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet.

- **Retombées sur le plan du développement**<sup>19</sup>. Extrant, effet et impact d'une activité de l'ACDI dans un pays en développement.
- **Résultat opérationnel**. Produit de l'administration et de la gestion réalisés à l'ACDI.
- **Intrant**. Ressources, y compris le temps, l'argent et l'effort requis pour produire un résultat.
- **Chaîne de résultats**. Correspond généralement à l'extrant, au but et à l'objectif issus de la méthode du cadre logique (MCL)<sup>[<a href="#n20">20</a>]</sup>.



- **Extrant**. Conséquences immédiates, visibles et concrètes des intrants d'un programme ou projet.
- **Effet**. Au niveau de la MCL, effet à court terme du programme ou projet. C'est généralement à ce niveau que les bénéficiaires ou utilisateurs visés prennent en charge le programme ou projet, et que le financement de l'ACDI prend fin.
- **Impact**. Conséquence ou effet à long terme plus général et plus important lié à l'objectif.

## Mesures de rendement

- **Données de base**. Conditions existantes à l'issue du programme ou projet. Les résultats sont mesurés ou examinés en fonction de ces données de base.
- **Indicateurs de rendement**. Les mesures de rendement spécifiques permettant d'obtenir des données valides, utiles, pratiques et comparables concernant l'atteinte des résultats escomptés.
- **Indicateurs quantitatifs**. Mesures de quantité, y compris les relevés statistiques.
- **Indicateurs qualitatifs**. Jugements et perceptions découlant de l'analyse subjective.
- **Appréciation du rendement**. Autoappréciation des directions générales/unités de programme, y compris le suivi des programmes, des projets et des institutions, l'examen des opérations, les rapports de fin d'année, les rapports de fin de projet, les évaluations institutionnelles et les études spéciales.
- **Examen du rendement**. Examen exhaustif d'un thème et d'une priorité de l'APD donnés pour l'ensemble des directions générales de programme de l'Agence.

---

## Annexe II : Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite ▲

### [Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite](#)

1. Par « programme », on entend mécanisme de financement de plusieurs projets.

2. Voir Peter Aucoin *The New Public Sector Management: A Comparative Perspective*, Dalhousie University Press, 1996, pour comparer l'expérience canadienne à celle de ces pays de l'OCDE.
3. Voir le Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes, Chapitre 29, Agence canadienne de développement international, Suivi du rapport de 1993 du Vérificateur général - Phase II, novembre 1996.
4. Pour une explication plus détaillée de ces concepts, voir *The Three Rs of Performance: Core concepts for planning, measurement and management*, Steve Montague, 1997.
5. Voir *Participation in Practice*, Banque mondiale, 1996.
6. Voir Robert Chambers, *Rural Appraisal : Rapid, Relaxed and Participatory*, Document de travail de l'IDS, page 311. Sussex: Institute of Development Studies. Ce document contient une liste exhaustive des méthodes ERR et ERP, suivies de six aspects clés qui expliquent la croissance des méthodes participatives.
7. Voir Jennifer Rietbergen-McCracken, *Participation in Practice: The Experience of the World Bank and Other Stakeholders*, Document de travail de la Banque mondiale No. 333, 1996.
8. Voir *The World Bank Participation Source Book, Environmentally Sustainable*.
9. La MCL axée sur les résultats est disponible en format AmiPro et le personnel de l'ACDI peut se procurer le guide qui l'accompagne (*The Logical Framework: Making it Results-Oriented*, novembre 1997) sous forme d'utilitaire en Smart Text.
10. Une méthode plus sophistiquée consisterait à multiplier une probabilité numérique (%) que l'hypothèse soit erronée par une échelle de pondération (1-10) de l'importance afin d'estimer un facteur de risque pour chaque hypothèse.
11. Pour plus de détails, veuillez voir la Section 8.4 du plan des programmes géographiques pour 1997, que le personnel de l'ACDI peut consulter sous forme d'utilitaire en format Smart Text.
12. Bien que cette description puisse ne pas s'appliquer entièrement aux évaluations participatives, elles sont cependant relativement rares par rapport au grand nombre d'évaluations traditionnelles mentionnées ici.
13. Voir E.G. Guba and Y.S. Lincoln, *Fourth generation evaluation*, Sage Publications, 1989.
14. D'après des discussions personnelles avec des membres du Groupe de travail sur l'évaluation du CAD.
15. Les personnes qui veulent un outil conçu spécialement à cette fin peuvent se procurer la *Monitoring Decision Checklist*, préparée par la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est.
16. Le dernier RAEAP sert également de rapport de fermeture de projet à la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est.
17. Il est noté que les facteurs de développement et de gestion ne sont pas entièrement intégrés dans le format du RAEAP, et il est donc difficile d'expliquer en détail et de comprendre les raisons du succès ou de l'échec de la réalisation des résultats.
18. De plus, l'ACDI a récemment pris en charge le programme d'aide internationale

en faveur de l'ancienne Union soviétique et de l'Europe centrale et de l'Est (AUS/ECE).

19. Son mandat étant lié à l'aide internationale, la Direction générale de l'AUS/ECE utilisera des termes quelque peu différents qui répondent à ses besoins (p. ex. retombées sur le plan du développement).

20. **But.** Niveau visé à l'intérieur des activités de programme ou de projet, qui explique **quel** service est fourni, **qui** est le bénéficiaire direct du service et **pourquoi**, et à quel objectif plus élevé le projet contribue.

**Objectif.** Niveau visé qui se situe juste au-dessus du but du programme ou projet, qui lie le programme ou projet à un ensemble plus vaste de stratégies mises en oeuvre pour régler un problème donné.