La gestion axée sur les résultats – Énoncé de principe 2008

Préparé par la Direction de la gestion du rendement, Direction général des politiques stratégiques et du rendement, Agence canadienne de développement international

1. Objectifs

- réitérer l'importance que l'ACDI accorde aux principes sur la gestion axée sur les résultats (GAR);
- adapter le contexte de l'énoncé de principe sur la GAR à l'évolution survenue sur les scènes nationale et internationale, depuis 1996;
- mieux harmoniser le vocabulaire de la GAR employé à l'ACDI avec celui qui est utilisé par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et avec les normes internationales.

2. Énoncé de principe

La GAR fait partie intégrante des pratiques et de la philosophie de gestion de l'ACDI. Systématiquement, l'Agence veille à utiliser des pratiques de gestion 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.

3. Contexte

Depuis plus d'une trentaine d'années, l'ACDI gère ses activités de développement en fonction des résultats. Récemment, cette recherche des résultats de développement s'est accentuée et accélérée par suite de la mise en œuvre d'un certain nombre d'importantes initiatives de l'ACDI, du gouvernement du Canada et des organisations internationales, notamment :

- Un important consensus sur les principaux résultats de développement a émergé après une quarantaine d'années d'expérience collective, menant à l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le développement.
- La Déclaration de Paris, ratifiée en 2005, est une entente internationale qui met l'accent tant sur la prise en charge par les pays partenaires que sur une responsabilité mutuelle, et qui veut intensifier les efforts d'harmonisation, d'alignement et de gestion de l'aide axée sur les résultats, en les renforçant d'un ensemble d'indicateurs mesurables.
- Dans le contexte du Cadre de responsabilisation de gestion, le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié sa Politique sur la structure de gestion, des

ressources et des résultats (SGRR) en avril 2005. Celle-ci vise à optimiser l'utilisation des ressources du gouvernement canadien. En 2007, la Politique sur la SGRR a rendu obligatoires les cadres de mesure du rendement (CMR) qui sont appliqués à l'ACDI à l'échelle des programmes.

- Le gouvernement du Canada a adopté en 2006 la *Loi fédérale sur la responsabilité* (LFR) qui prévoit des mesures précises en vue de renforcer la responsabilité et d'accroître la transparence et la supervision des activités gouvernementales.
- Les budgets 2007 et 2008 ont souligné l'importance d'obtenir de meilleurs résultats de développement (notamment sur le plan de l'efficacité de l'aide internationale).
- L'ACDI a lancé l'Initiative de transformation axée sur les résultats, en juin 2007, en vue de se positionner parmi les organismes de développement les plus efficaces et les plus responsables à l'échelle internationale. L'initiative vise à accroître la concentration et l'efficacité de l'aide internationale du Canada, ainsi que la responsabilisation à l'égard de cette aide.

4. Portée

La présente politique sert de pilier à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation efficace de la planification à l'échelle de l'ACDI, des programmes et des projets, ainsi qu'à la présentation de rapports au Parlement, au public canadien et à des organismes internationaux au sujet des réalisations de l'Agence en matière de développement.

5. Principes

Responsabilité
L'ACDI veillera à créer un milieu de travail où l'atteinte des résultats fait partie des responsabilités et s'assurera que la GAR est intégrée aux accords de gestion du rendement de ses cadres dirigeants. Grâce à des mécanismes de programmation, notamment ceux comportant un partenariat national ou international, l'Agence favorisera la responsabilisation à l'égard de toutes ses activités. L'ACDI reconnaît qu'elle contribue aux efforts d'autres organismes et, ainsi, partage, avec ses partenaires des pays en développement et le reste de la communauté mondiale de l'aide au développement, la responsabilité d'atteindre les résultats de développement, de faire des progrès par rapport aux Objectifs du Millénaire pour le développement et de respecter d'autres engagements à l'échelle internationale.

Simplicité
La méthode de GAR adoptée à l'ACDI sera facile à comprendre pour le personnel et les intervenants.

Mise en œuvre réaliste
La mise en œuvre de la GAR à l'ACDI sera continue. Elle sera améliorée au fur et à mesure de l'expérience et adaptée de manière réaliste aux circonstances (sans oublier le renforcement des capacités nécessaires dans certains pays en développement partenaires). L'ACDI appuiera la mise en œuvre de la GAR par ses employés en leur fournissant les lignes directrices et la formation appropriées. Celles-ci seront d'ailleurs mises à jour régulièrement en fonction des leçons retenues.

Application étendue
L'ACDI définira les résultats escomptés, les indicateurs de rendement (quantitatifs et qualitatifs), les données de base et les cibles pour ses programmes et projets. Elle trouvera des moyens rentables de surveiller et de mesurer les résultats et s'inspirera des pratiques exemplaires au sein 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 et du vocabulaire de la gestion axée sur les résultats.

Transparence
L'application de la GAR à l'ACDI permettra de dégager plus clairement les résultats en matière de développement et de mieux les communiquer au Parlement, au public canadien, aux pays partenaires et aux donateurs de la communauté internationale.

6. Définitions

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

La GAR est une approche cyclique de gestion qui considère à la fois la stratégie, les personnes, les processus et les mesures, de manière à améliorer la prise de décisions, la transparence et la responsabilité. Elle est essentielle pour permettre à la haute direction de l'ACDI d'exercer une gestion judicieuse, conforme aux normes de rendement et de responsabilisation du gouvernement. Elle mise sur la production des résultats escomptés, la mesure du rendement, l'apprentissage et l'adaptation, de même que la production de rapports sur le rendement. Par GAR, on entend :

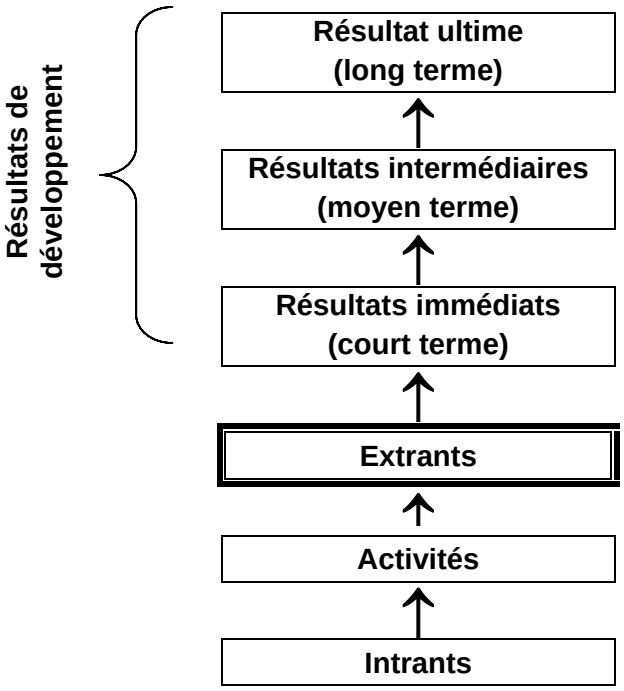
- la définition de résultats escomptés réalistes, fondés sur les analyses appropriées;

- 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.

6.2 Terminologie commune de la gestion axée sur les résultats

Chaîne de résultats (modèle logique) : La relation déterminante ou logique entre les intrants, les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'une initiative donné.

Éléments de la chaîne de résultats



Résultat : Changement descriptible ou mesurable entraîné par une relation de cause à effet. Les résultats peuvent être décrits comme immédiats, intermédiaires ou ultimes.

Résultats de développement : Correspondent aux changements réels de l'état du développement humain, attribuables, tout au moins en partie, à une activité de l'ACDI.

Intrants : Ressources financières, humaines, matérielles et documentaires utilisées pour produire des extrants, à l'aide d'activités, et atteindre des résultats.

Activités : Actions entreprises ou travail mené en vue de produire des extrants. L'activité mobilise des ressources.

Extrants : Produits ou services directs provenant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative.

Résultat immédiat (court terme) : Changement directement attribuable aux extrants d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Ce sont des résultats à court terme qui se manifestent généralement par une amélioration de la sensibilisation/connaissance dans un domaine ou de l'accès des bénéficiaires à un service.

Résultat intermédiaire (moyen terme) : Changement auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats immédiats. Ce sont des résultats à moyen terme qui sont habituellement atteints à la fin d'un projet ou programme et apparaissent généralement sous la forme d'un changement de comportement ou de pratiques chez les bénéficiaires.

Résultat ultime (long terme) : Le plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à une organisation, une politique, un programme ou une initiative d'une manière déterminante, et qui est la conséquence d'un ou de plusieurs résultats intermédiaires. Le résultat ultime représente généralement la raison d'être d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative et prend la forme d'un changement d'état durable chez les bénéficiaires.

Documents de référence

Canada. *Loi fédérale sur la responsabilité*, Ottawa, 2006.

Canada. Agence canadienne de développement internationale, *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI – Énoncé de principe,* Gatineau, 1996.

Canada. Agence canadienne de développement internationale, *Modalités et conditions relatives à l'aide internationale au développement, Gatineau,* 2007.

Canada. Agence canadienne de développement internationale, *Carte routière des processus opérationnels de l'ACDI - Survol,* version 3.0, Gatineau, 2007.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor, *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada,* Ottawa, 2006

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor, *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats,* Ottawa, avril 2005.

Mayne, John. *Best Practices in Results-Based Management: A Review of Experience; rapport présenté au Secrétariat des Nations Unies,* New York, 2007

Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement : Appropriation, harmonisation, alignement, résultats et responsabilité mutuelle, Paris, 2005.

Site Web des Objectifs du Millénaire pour le développement des Nations Unies : http://www.un.org/french/millenniumgoals/