
**CONFÉRENCE DES MINISTRES DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS
DES ÉTATS ET GOUVERNEMENTS AYANT LE FRANÇAIS EN PARTAGE**

Formation en gestion axée sur les résultats (GAR)

Manuel du participant

Décembre 2007

Jocelyne Laforce, CAC International
Spécialiste GAR

Amadou Ousmane Diallo
Expert en développement organisationnel

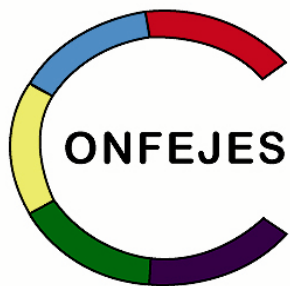


TABLE DES MATIÈRES

Contexte – Objectif – Résultats attendus	1	Thème 3 : Les indicateurs de résultats	18
Programme de l’atelier	2	Thème 4 : Le cadre logique axé sur les résultats	21
Thème 1 : Principes et concepts clés de la GAR	5	Thème 5 : Le cadre de mesure de la performance	23
Pourquoi la GAR aujourd’hui ?	5	Suivi de la performance	24
Principes de la gestion axée sur les résultats (GAR)	6	Thème 6 : La gestion des risques	27
La GAR peut-elle faire une différence ?	7	Outil I : Cadre logique axé sur les résultats	33
Définition d’un résultat	8	Outil II : Cadre de mesure de la performance	34
Facteurs orientant la définition des résultats	9	Outil III : Fiche d’activité et des résultats	35
Énoncé de résultats	10	Bibliographie	36
Chaîne des résultats	11		
Liens entre les intrants, les activités, les résultats opérationnels et les résultats développementaux	12		
Thème 2 : La GAR appliquée au secteur public	13		
Les étapes de mise en œuvre de la GAR	14		

FORMATION EN GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR)

Principes et application des concepts clés de la GAR

CONTEXTE

Inscrite dans la Charte de la francophonie, la CONFEJES situe son action dans le cadre stratégique décennal défini par cette institution (OIF) et une programmation quadriennale qui comporte quatre programmes couvrant les domaines d'appui institutionnel à la mise en place et au renforcement des politiques nationales de jeunesse et de sport, de la promotion de la jeunesse, du développement du sport et de la formation et du perfectionnement des cadres.

Cette approche programmatique conduit le Secrétariat Général de la CONFEJES, à l'instar de bon nombre d'organisations internationales tels que l'UNESCO, l'UNICEF, le PAM à vouloir s'approprier la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Cette appropriation de la GAR accompagnera le projet de réorganisation du Secrétariat Général de la CONFEJES qui sera mis en œuvre prochainement.

Ces deux opérations contribueront à l'adaptation du Secrétariat Général de la CONFEJES à son nouvel environnement et à renforcer cette structure quant aux moyens d'exécution, de suivi, et de contrôle de la mise en œuvre de ses programmes.

OBJECTIF

L'atelier de formation vise à transmettre aux participants des connaissances pratiques et des outils de base de la gestion axée sur les résultats (GAR) qu'ils pourront appliquer à leur travail de planification, de gestion et de suivi.

Cette formation permettra :

- Aux responsables formés et leurs collaborateurs d'utiliser plus efficacement l'approche axée sur les résultats dans la planification et la mise en œuvre des programmes ;
- Une utilisation plus rationnelle des ressources allouées aux programmes.
- Le développement du partenariat dans la mise en œuvre des programmes.

RÉSULTATS ATTENDUS

A l'issue de la formation :

- Les responsables chargés de la conception et la mise en œuvre des programmes possèdent toutes les compétences nécessaires pour appliquer la gestion axée sur les résultats (GAR) dans leurs interventions.
- La programmation CONFES 2008 est mise en œuvre selon les principes de la GAR.

PROGRAMME DE L'ATELIER

DURÉE	HEURE	JOUR I
1 h 45	9 h 00 à 10 h 45	Cadrage de l'atelier de formation GAR : <ul style="list-style-type: none"> • Présentation des objectifs stratégiques de la programmation 2005-2008 de la CONFEJES • Présentation des objectifs et des résultats attendus de l'atelier de formation GAR Aperçu de différentes approches de gestion et des principes de la GAR
15 MIN.	10 H 45 À 11 H 00	Pause
1 h 30	11 h 00 à 12 h 30	Présentation des concepts de la GAR : résultats, chaîne des résultats Exercice pratique : Le Cheval a Soif
2 H 30	12 H 30 À 15 H 00	Pause Repas
1 h 45	15 h 00 à 16 h 45	La GAR appliquée au secteur public. Les étapes de mise en œuvre de la GAR. Application de la chaîne de résultats à partir d'un projet de la CONFEJES.
15 min.	16 h 45 à 17 h 00	PAUSE
1 h 00	17 h 00 à 18 h 00	Application de la chaîne de résultats à partir d'un projet de la CONFEJES. Retour sur les apprentissages de la journée et rappel des éléments clés

DURÉE	HEURE	JOUR II
1 h 45	9 h 00 à 10 h 45	Retour sur les apprentissages du Jour I Exercice pratique : élaboration de la chaîne des résultats du programme « Sport » de la CONFEJES.
15 MIN.	10 H 45 À 11 H 00	Pause
1 h 30	11 h 00 à 12 h 30	Concepts de la GAR : indicateurs Exercice pratique : indicateurs des résultats du programme « Sport » de la CONFEJES
2 H 30	12 H 30 À 15 H 00	Pause Repas
1 h 45	15 h 00 à 16 h 45	Présentation du Cadre logique axé sur les résultats Élaboration du cadre logique du programme « Sport » : valider la cohérence de la chaîne de résultats et des indicateurs et sources d'information.
15 min.	16 h 45 à 17 h 00	PAUSE

1 h 00	17 h 00 à 18 h00	Élaboration du cadre logique du programme « Sport » : valider la cohérence de la chaîne de résultats et des indicateurs et sources d'information. Retour sur les apprentissages de la journée et rappel des éléments clés
--------	------------------	--

DURÉE	HEURE	JOUR III
1 h 45	9 h 00 à 10 h 45	Identification des hypothèses et analyse de risques : présentation de la théorie Compléter le cadre logique du programme « Sport » avec l'analyse de risques.
15 MIN.	10 H 45 À 11 H 00	Pause
1 h 30	11 h 00 à 12 h 30	Présentation du cadre de mesure la performance. Application au programme « Sport » de la CONFEJES.
2 H 30	12 H 30 À 15 H 00	Pause Repas
1 h 00	15 h 00 à 16 h 00	Utilisation de l'information générée par le Cadre de Mesure de la Performance. Retour sur les apprentissages de la journée et rappel des éléments clés

DURÉE	HEURE	JOUR IV
1 h 45	9 h 00 à 10 h 45	Élaboration d'une fiche d'activité et de résultats du programme « Sport » de la CONFEJES
15 MIN.	10 H 45 À 11 H 00	Pause
1 h 30	11 h 00 à 12 h 30	Programme « Jeunesse » : Élaboration de l'arbre à problèmes.
2 H 30	12 H 30 À 15 H 00	Pause Repas
1 h 45	15 h 00 à 16 h 45	Analyse des stratégies pour le programme « Jeunesse »
15 min.	16 h 45 à 17 h 00	PAUSE
1 h 00	17 h 00 à 18 h00	Élaboration d'une fiche d'activités et de résultats du programme « Jeunesse » Retour sur les apprentissages de la journée et rappel des éléments clés

DURÉE	HEURE	JOUR V
-------	-------	--------

1 h 45	9 h 00 à 10 h 45	Échange sur les perspectives d'application de la GAR au sein de la CONFESJES <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie pour l'implantation de l'approche GAR à la programmation 2008 • Stratégie pour l'implantation de l'approche GAR à la programmation 2009-2012
15 MIN.	10 H 45 À 11 H 00	Pause
1 h 30	11 h 00 à 12 h 30	Intégration de la problématique de l'égalité entre les sexes dans la programmation de la CONFESJES Suites à donner à la formation : élaboration d'un cadre de suivi de la formation GAR. Évaluation de la formation
2 H 30	12 H 30 À 15 H 00	Pause Repas
	15 h 00	Départ pour Dakar

THÈME 1 : PRINCIPES ET CONCEPTS CLÉS DE LA GAR

POURQUOI LA GAR AUJOURD'HUI?

- Passer d'une logique « Projet » à une logique « Résultats » : une tendance globale au sein des organisations internationales et des principaux donateurs.
- La GAR figure dans l'Agenda pour l'harmonisation et l'alignement de l'aide au développement (Déclaration de Paris, 2005).
- Pour démontrer et améliorer l'impact, la performance et l'efficacité des activités de la CONFESJES.
- Pour harmoniser le programme de la CONFESJES et son approche de gestion avec celles des autres agences internationales et en particulier celles de la Francophonie et définir sa contribution aux grands objectifs internationaux.
- Pour améliorer la transparence et la responsabilisation du personnel.
- Pour développer une approche de la mise en œuvre du programme fondée sur l'apprentissage et le retour d'information.
- Pour faire un meilleur usage du temps des professionnels et des ressources financières de la CONFESJES.

La GAR (RBM en anglais : results based management) est essentiellement un processus qui permet de passer d'une logique projet à une logique axée sur les résultats. Cette nouvelle logique présente l'avantage de procéder à un regroupement stratégique des activités, et de veiller à ce que les activités d'une organisation contribuent de façon reconnaissable et mesurable à des objectifs stratégiques de l'Organisation tout comme à des objectifs globaux.

Au cours des quarante dernières années, la gestion du secteur public a considérablement évolué, l'accent étant mis principalement non plus sur les budgets (ce qui est dépensé) mais sur les activités (ce qui est fait), puis sur les résultats (ce qui est obtenu).

C'est dans ce contexte que s'est imposée la gestion axée sur les résultats (GAR). Dès la fin des années 1990, plusieurs organisations internationales avaient opté pour la GAR, y voyant un outil d'amélioration de la performance.

La GAR est désormais une pratique globale au sein des Organisations internationales et des principaux donateurs.

PRINCIPES DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR)

Selon le Groupe Initiative Conjointe pour la Gestion axée sur les résultats en matière de développement : sous l'égide de Comité d'Aide au Développement de l'OCDE

1. Axer le dialogue sur les résultats à toutes les étapes du processus.
2. Aligner la programmation, le suivi et l'évaluation sur les résultats.
3. Assurer la simplicité des méthodes de mesure et des rapports.
4. Axer la gestion sur l'obtention de résultats.

5. Utiliser l'information sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions.

Selon le Conseil International des organisations des Jeunes de la Francophonie

- Le partenariat
- La responsabilisation
- La transparence
- La simplicité
- L'apprentissage sur le tas
- Application étendue

Les principes de la GAR rejoignent les principes de la CONFEJES lesquels sont conformes à ceux définis par le Plan Stratégique Décennal de la Francophonie (voir Document sur la Mise en Application du Cadre Stratégique Décennal de la Francophonie par la CONFEJES):

- Le partenariat
- La transparence
- La mesurabilité
- La flexibilité
- L'efficacité
- La cohérence

LA GAR PEUT-ELLE FAIRE UNE DIFFÉRENCE?

La GAR est une approche qui oriente les efforts des organisations sur l'atteinte de résultats. Plutôt que de concentrer les efforts sur les intrants, les activités et les processus, la GAR privilégie :

- la définition de résultats réalistes fondés sur les analyses pertinentes ;
- l'identification claire des groupes et/ou individus cibles des programmes et la conception de ces programmes en fonction de leurs besoins et de leurs priorités ;
- le suivi des résultats escomptés et des ressources allouées à l'aide d'indicateurs pertinents ;
- l'exploitation des données sur les résultats en vue d'accroître l'efficacité de l'organisation ;
- l'amélioration des connaissances et des pratiques en fonction des leçons apprises ;
- la définition et la gestion des risques ;
- la production de rapports sur les résultats et l'utilisation efficace des ressources.

L'application de la GAR commence dès l'étape de la planification de tout programme ou toute initiative par une identification claire des résultats escomptés en regard du but et de l'objectif visés. Le suivi et les rapports périodiques de gestion doivent démontrer en quoi l'organisation contribue à l'atteinte des résultats escomptés.

L'approche de la GAR fournit aux gestionnaires l'information requise leur permettant d'améliorer l'efficacité de leur organisation, programme ou initiative. Les gestionnaires peuvent mesurer le degré d'atteinte des résultats escomptés par rapport aux ressources investies, et *apporter des correctifs* en cas d'écart en vue d'assurer l'atteinte optimale des résultats. La prise de décision s'en trouve facilitée et les chances de viabilité des résultats en matière de développement sont d'autant plus grandes. L'approche de la GAR facilite en outre l'identification des leçons susceptibles d'améliorer les pratiques de développement.

La GAR peut faire une différence par rapport aux approches traditionnelles si trois éléments essentiels sont présents :

- Les résultats attendus sont définis en accord avec les principaux partenaires et parties prenantes.
- Une approche participative qui assure l'appropriation, l'implication et une compréhension commune de ce que l'on veut atteindre.
- Une certaine flexibilité, permettant l'ajustement des stratégies en fonction des informations provenant du système de suivi.

Deux éléments clés assurent l'efficacité de la GAR :

1. une *approche participative* qui assure l'adhésion et l'engagement des intervenants ainsi qu'une compréhension mutuelle de ce que l'organisation, le programme ou l'initiative tente de réaliser ; c'est pourquoi, les résultats escomptés doivent être mutuellement définis et acceptés ;
2. une *démarche itérative et souple* qui permet, en rajustant le tir au besoin, d'améliorer l'atteinte des résultats en matière de développement.

DÉFINITION D'UN RÉSULTAT

Un résultat est un changement d'état descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Autrement dit, un résultat est un changement que l'on peut observer, décrire et mesurer et dont on peut identifier la cause.

Les résultats peuvent :

- apparaître dans un court laps de temps ou prendre plusieurs années à se concrétiser pleinement ;
- être planifiés ou imprévus ;
- être positifs ou négatifs ;
- se manifester à l'échelle des personnes, des groupes, des institutions ou de la société.

FACTEURS ORIENTANT LA DÉFINITION DES RÉSULTATS

Plusieurs facteurs aident à déterminer les résultats que l'on veut obtenir au cours de, et suite à, la mise en œuvre d'un programme ou d'une initiative. Voici les plus essentiels :

- Le *contexte organisationnel, institutionnel, social, politique, économique et culturel* – Les résultats en matière de développement doivent être ancrés dans le contexte organisationnel, social, politique, économique et culturel. Ils doivent traduire les priorités et les besoins des groupes et/ou individus cibles.
- Les *capacités locales* – Les capacités des personnes, des organismes et des institutions à organiser, orienter et gérer est un élément déterminant dans la définition des résultats et il influence le mode d'utilisation et de gestion des ressources.
- La *participation des parties prenantes* – L'analyse des capacités, des besoins et des intérêts des intervenants est un important volet de la planification afin de favoriser la participation effective de toutes les parties prenantes.
- L'*analyse des rapports hommes-femmes* – Une analyse des rapports hommes-femmes entreprise à l'étape de la planification contribue à cerner les facteurs susceptibles d'influencer la participation des femmes et des hommes et à préciser les résultats que l'on peut atteindre pour chacun des groupes cibles.
- Les *ressources* – L'ampleur des ressources disponibles (financières et humaines) détermine ce qui peut être réalisé de façon réaliste dans le délai imparti.
- Le *calendrier de réalisation* – La plupart des résultats doivent pouvoir être atteints pendant la durée d'un programme ou d'une initiative. Cependant, l'impact peut n'apparaître qu'à long terme suite à la mise en œuvre du programme.

ÉNONCÉ DE RÉSULTATS

L'énoncé de résultats doit illustrer le type de changement auquel on peut s'attendre suite à une intervention. Il doit être :

S	<i>Spécifique</i>	–	Il précise la nature du changement escompté, les groupes et la région visés, etc.
M	<i>Mesurable</i>	–	Il peut être mesuré d'une façon ou d'une autre.
A	<i>Approprié</i>	–	Il doit répondre au besoin identifié.
R	<i>Réalisable</i>	–	Il doit être réaliste compte tenu du temps et des ressources disponibles.
T	<i>Dans le temps</i>	–	Il doit être circonscrit dans le temps.

L'énoncé de résultat doit exprimer un changement réel vers le développement représenté par :

- l'*amélioration* d'une situation ;
- l'*augmentation* des bénéfices sociaux et/ou économiques ;
- le *renforcement des capacités* des groupes et/ou individus cibles ;
- la *participation* accrue des groupes et/ou individus cibles aux actions de développement ;
- la *modification* des comportements, des attitudes et des pratiques.

Nous distinguons **deux types de résultats** :

- Les **résultats développementaux** s'agissant de résultats de développement à court terme (appelés extrants), à moyen terme (appelés effets) ou à long terme (appelé impact). Ces résultats sont reliés les uns aux autres pour former la « chaîne des résultats ».
- Les **résultats opérationnels** s'agissant de résultats de processus liés à la mise en œuvre d'activités.

CHAÎNE DES RÉSULTATS

La chaîne des résultats illustre les liens logiques entre les résultats à court terme (les extrants), les résultats de fin de programme (les effets) et les résultats à long terme (les impacts). Les résultats à court terme se combinent pour produire les résultats à moyen terme et ceux-ci convergent vers les résultats à long terme. Ainsi, les résultats d'effets sont le produit de la combinaison des extrants et les résultats au niveau de l'impact proviennent de la combinaison des effets.

Dans l'exemple suivant, on peut voir comment les extrants (les résultats à court terme) contribuent à la réalisation des effets, lesquels contribuent à l'atteinte de l'impact à long terme du programme.

Exemple : Programme de développement communautaire en milieu rural

Objectif : Améliorer la santé des populations rurales du pays		
But : Augmenter l'accès à l'eau et à l'équipement sanitaire des populations dans les villages ruraux les plus pauvres du pays.		
Produits	Effets	Impact
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Des systèmes d'adduction à l'eau sont installés et fonctionnels.</i> • <i>Un nombre accru de ménages est doté d'équipements sanitaires nouvellement construits.</i> • <i>Les populations dans 60 villages sont sensibilisées à l'hygiène et l'environnement.</i> • <i>60% des citoyens (dont la moitié sont des femmes) participent au comité de gestion de l'eau.</i> • <i>Des mécanismes de perception des frais d'utilisation de l'eau, de fonctionnement et d'entretien sont mis en place dans tous les villages ciblés.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les populations des 60 villages ont accès à l'eau potable et aux équipements sanitaires.</i> ▪ <i>Les populations des 60 villages adoptent des pratiques améliorées en matière de salubrité et d'hygiène de l'environnement.</i> 	<p><i>L'état de santé de la population des villages ruraux les plus pauvres s'est amélioré.</i></p>

LIENS ENTRE LES INTRANTS, LES ACTIVITÉS, LES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS ET LES RÉSULTATS DÉVELOPPEMENTAUX

Les **intrants** désignent les ressources humaines, matérielles et financières investies directement ou indirectement par les parties prenantes (personnel, bailleurs de fonds, participants ou autres groupes).

Les **activités** désignent le processus de transformation des intrants en résultats. Les activités, telles que la formation, la production de matériel didactique et la collecte de données, sont les actions entreprises tout au long d'une intervention. Elles conduisent directement à des **résultats opérationnels** (ex. nombre de formations livrées, type de matériel didactique produit, etc.) et peuvent toutes contribuer à renforcer les capacités des intervenants d'un programme ou d'une initiative, qui sont des **résultats développementaux**.

On confond parfois les résultats opérationnels et les produits qui sont des résultats développementaux. Entre les activités et les produits, il y a les résultats opérationnels qui sont les résultats immédiats de la réalisation d'une activité.

Aussi, ne faut-il pas confondre activités et produits. Les activités réalisées ne sont pas des produits. Les produits sont plutôt les répercussions à court terme des activités réalisées.

À titre d'exemple, l'énoncé « *30 gestionnaires sont formés en communication* » est souvent considéré comme un produit. Or, c'est le résultat immédiat d'une formation livrée en communication. Le produit désigne plutôt les nouvelles compétences ou habiletés acquises grâce à l'activité de formation. Le produit devrait donc se formuler comme suit : « *les gestionnaires maîtrisent les techniques de communication acquises lors de la formation.* »

Dans la GAR, les programmes ou initiatives doivent être conçus en fonction des résultats désirés et non des activités à réaliser. Les activités doivent être déterminées en fonction de leur pertinence en regard des résultats que l'on espère atteindre à court, moyen et long termes.

THÈME 2 : LA GAR APPLIQUÉE AU SECTEUR PUBLIC

La GAR appliquée au secteur public est une approche de gestion qui aide un gouvernement ou un ministère à :

- i. Clarifier les priorités de politique et concentrer les dépenses publiques en conséquence.
- ii. Faire le suivi et l'évaluation de leur efficacité et de leur efficience à obtenir des produits et à atteindre ses résultats généralement mesurés en terme d'indicateurs de résultats et d'impact sur les groupes cibles.
- iii. Accroître la transparence et l'imputabilité des gestionnaires envers les citoyens.
- iv. Ajuster les politiques, les programmes ainsi que les systèmes de gestion internes en fonction des résultats obtenus pour ainsi devenir une organisation apprenant de son expérience (learning organization).

Cette approche est conçue pour aider à établir et communiquer les priorités, formuler des programmes et les budgets s'y rattachant, allouer des ressources, motiver les employés, améliorer les services, faciliter l'échange d'information entre les bénéficiaires finaux et le gouvernement et, enfin, augmenter la transparence et l'imputabilité de la gestion publique.

La GAR est une approche de gestion qui incorpore des dimensions techniques, institutionnelles et humaines inter-reliées. Elle fait partie d'un cadre structuré d'analyse pour le suivi et l'évaluation de programmes publics et utilise un ensemble d'outils de planification stratégique et opérationnelle, de suivi et d'évaluation. Elle constitue également une approche pour le développement institutionnel, et lorsqu'elle est appliquée au secteur public, elle s'inscrit dans le processus politique. Lorsque réduite à ses dimensions techniques, la GAR peut devenir un exercice technocratique avec peu d'appropriation interne et de durabilité. A l'inverse, une orientation exclusive sur les questions institutionnelles, avec une approche techniquement moins structurée, des indicateurs imprécis et un usage limité d'outils analytiques conduira vraisemblablement à de piètres résultats et à peu de changements dans le processus de prise de décision.

L'approche GAR peut être appliquée à divers types d'activités entreprises par un ministère ou une organisation. Le niveau le plus désagrégé auquel la GAR s'applique est le niveau du projet. Finalement, elle peut être appliquée au niveau des politiques qui se traduisent par une gamme de programmes.

Sur le plan technique, l'approche GAR utilise le cadre conceptuel de la chaîne de résultats qui distingue plusieurs niveaux de planification et de suivi-évaluation ainsi que leurs relations causales :

1. Pour qu'un programme donné puisse avoir un impact sur un objectif de développement et un groupe cible donnés, le point de départ est de mettre en place les intrants adéquats particulièrement des ressources budgétaires.
2. Ensuite, au fur et à mesure de la mise en œuvre du programme, les activités doivent être suivies par le gestionnaire du programme. Les résultats directs du programme sont des produits (ou extrants ou outputs) habituellement mesurés en termes de biens et services rendus disponibles aux groupes cibles.
3. Ces produits sont supposés se traduire en résultats « effets » pour les groupes cibles du programme. Ces résultats sont souvent mesurés en termes d'accès ou d'utilisation par le groupe cible des biens et services produits. Suivre les progrès en

matière de résultats implique de comparer les résultats obtenus aux indicateurs de résultats visés. Cela signifie aussi d'évaluer dans quelle mesure la livraison des biens et services répond aux besoins et aux attentes du groupe cible.

4. Finalement, à moyen et long terme, une fois que tous les effets directs et indirects ont eu lieu, on peut s'attendre à ce que le programme ait un impact en termes de contribution à l'atteinte des objectifs de développement plus globaux.

Sur le plan conceptuel, la GAR est donc assez simple contrairement à sa mise en œuvre. C'est une façon de gérer une organisation publique ou privée avec une orientation mise sur les résultats obtenus plutôt que sur les intrants utilisés ou les activités conduites.

LES ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE DE LA GAR

Étape 1 : Planification stratégique

La GAR commence par une phase de planification stratégique impliquant :

- La définition d'une vision future de l'organisation, de ses clientèles cibles, sa mission et les Domaines de Résultats Clés (DRC ou Key Results).
- L'accent est mis sur un nombre réduit d'orientations stratégiques avec des cibles claires dans les DRC retenus, fournissant une vision claire à tous les membres de l'organisation sur sa direction future. Une vision coordonnée de l'avenir souhaité est ainsi définie par des cibles cohérentes qui tiennent compte des effets d'interaction potentiels entre les variables cibles choisies.

OUTIL : Cadre logique axé sur les résultats

Étape 2 : Élaboration des indicateurs de suivi des résultats

La deuxième étape consiste à identifier des indicateurs quantitatifs et qualitatifs réalistes de résultats qui vont permettre de suivre de façon précise et objective le degré d'avancement des résultats sur une base périodique. Pour chacun des indicateurs identifiés, il est important de préciser la source d'information, la méthode de collecte et d'analyse des données, le calendrier prévu pour la collecte et l'analyse des données ainsi que les personnes ou instances responsables de faire la collecte et l'analyse des données servant à la prise de décision.

OUTIL: Cadre de mesure du rendement

Étape 3 : Élaboration d'un plan d'action

La troisième phase de la GAR consiste à traduire le document stratégique résultant de la première phase en un plan d'action concret et réaliste. Cette phase de planification opérationnelle implique l'identification et la spécification d'un ensemble de programmes et d'un plan de travail qui permettront à l'organisation d'atteindre ses cibles (si certaines conditions critiques sont satisfaites). Il s'agit d'abord de spécifier pour chaque programme :

- Des objectifs spécifiques et mesurables en termes de produits;
- Des activités pour atteindre ces objectifs et leur calendrier de réalisation;
- Les niveaux d'effort et les ressources matérielles et financières requises pour mener à bien ces activités.

Ensuite, il faut voir à la cohérence entre les différents programmes retenus et au respect des enveloppes budgétaires globales accordées par l'organisation.

Il est important de fixer des cibles réalistes, mais aussi de pousser aussi loin que possible les capacités de l'organisation. La fixation des cibles doit prendre en compte :

- La capacité d'absorption de l'organisation et de ses clientèles cibles.
- La disponibilité limitée des ressources humaines, matérielles et financières.
- Les structures d'incitation existantes, les pratiques informelles ainsi que la culture de l'organisation.

Étape 4 : Mise en œuvre du plan d'action

Quatrièmement, la GAR implique que les gestionnaires de programmes et le personnel mettent en œuvre le plan de travail comme un plan d'affaires, c'est-à-dire :

- Mènent les activités selon le calendrier établi.
- Respectent les plafonds budgétaires (avec une certaine flexibilité).
- Ajustent les activités et les intrants autant que nécessaire pour tenir compte de conditions imprévues.
- Se concentrent sur l'atteinte des résultats (les cibles).

Étape 5 : Suivi du plan d'action (cadre de mesure du rendement)

Cinquièmement, la GAR implique que les gestionnaires de programmes suivent un nombre réduit d'indicateurs clés sur une base régulière (par exemple chaque trimestre) afin d'identifier rapidement :

- Les retards dans les allocations budgétaires, dans les décaissements et dans les activités.
- Les dépassements budgétaires.
- Les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats (produits). Lorsqu'un écart est observé, des mesures correctives doivent être prises rapidement.

Étape 6 : Évaluation du degré d'atteinte des résultats

Sixièmement, la GAR implique que différents types d'évaluation soient conduites par des spécialistes internes ou externes à l'organisation à des moments spécifiques.

Les principaux types d'évaluation incluent :

- Une évaluation annuelle de l'état d'avancement des programmes.
- Les évaluations de mi-parcours et les évaluations finales.
- Les évaluations d'impact.

Étape 7 : Communication des résultats obtenus

Septièmement, les résultats du suivi-évaluation sont publiés, communiqués et utilisés de manière à influencer le processus de décisions. La valeur ajoutée de l'approche GAR réside donc à la fois dans :

- L'imputabilité de l'organisation envers ses membres
- L'imputabilité de l'organisation envers ses partenaires techniques et financiers.
- L'amélioration de politiques et des programmes de l'organisation, qui, par ce processus, devient une organisation en mode d'apprentissage.

Étape 8 : Identification des leçons apprises

Huitièmement, la séquence des activités doit être conçue comme un processus itératif pour augmenter la capacité de l'organisation à concevoir, suivre et évaluer les politiques et les programmes dans son secteur dans le but d'ajuster les programmes existants et de concevoir de futurs programmes plus performants. Cela implique le développement d'un cercle d'apprentissage et de changement d'attitudes et de comportements au niveau du personnel de l'organisation. La GAR est un excellent moyen de développer l'apprentissage au sein de l'organisation à cause de sa nature itérative dans la planification, la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et l'amélioration dans la conception des politiques et des programmes. C'est d'autant plus important dans un environnement incertain et rapidement changeant. La capacité d'adaptation et de réponse à de nouveaux besoins et défis est une nécessité pour la pérennité institutionnelle.

THÈME 3 : LES INDICATEURS DE RÉSULTATS

MESURE DE LA PERFORMANCE : INDICATEURS

On mesure la performance à l'aide d'indicateurs. Un indicateur est un *moyen de mesurer*, sur le plan de la *qualité* et de la *quantité*, les *résultats atteints par rapport aux résultats escomptés*. Les indicateurs sont les données qui permettent de démontrer qu'un résultat a été atteint ou que les travaux avancent dans le sens voulu.

L'utilisation d'indicateurs pour mesurer la performance aide les gestionnaires à :

- *déterminer l'avancement des travaux* par rapport au degré d'atteinte des résultats escomptés aux niveaux des produits, des effets et des impacts ;
- *évaluer le rendement* et son impact en matière de développement ;
- *évaluer l'efficacité des stratégies* d'intervention et de gestion des risques ;
- *prendre des décisions éclairées* lorsqu'il y a modification des activités, des ressources ou des plans de travail.

TYPES D'INDICATEURS

La performance se mesure à l'aide d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs (ou d'une combinaison des deux).

Les **indicateurs quantitatifs** mesurent les changements de quantité et sont exprimés en nombre, en fréquence, en pourcentage, en taux, etc.

Les **indicateurs qualitatifs** traduisent les jugements, les opinions, les perceptions ou les attitudes des gens. Ils sont exprimés en degré de satisfaction, de pertinence, de perception du changement, etc.

QUELQUES EXEMPLES :

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
<ul style="list-style-type: none">• Nombre de femmes occupant des postes de décision• Taux d'emploi des femmes et des hommes dans la fonction publique• Pourcentage de garçons et de filles allant à l'école• Revenu annuel des ménages	<ul style="list-style-type: none">• Satisfaction des bénéficiaires à l'égard d'un programme ou service• Perception masculine de la participation des femmes aux activités du programme• Pertinence de la formation reçue en regard des exigences du poste• Intérêt et niveau de participation de la collectivité aux activités du programme

Souvent, les indicateurs qualitatifs peuvent être quantifiés. On peut, par exemple, dénombrer les personnes très satisfaites, moyennement satisfaites ou insatisfaites du service fourni. Le degré de satisfaction demeure toutefois un indicateur qualitatif.

IDENTIFICATION D'INDICATEURS

La contribution des intervenants locaux et des groupes et/ou individus cibles du projet à l'élaboration des indicateurs permet de s'assurer que ces indicateurs sont réalistes.

Les indicateurs doivent tenir compte des spécificités socioculturelles, de l'âge, du sexe, etc. selon le programme et le contexte socio-économique.

Le recours à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs donnera un portrait plus complet des résultats.

On recommande de ne pas employer plus de deux ou trois indicateurs par résultat.

Il est important de se doter d'une base de référence pour chacun des indicateurs afin de suivre son évolution dans le temps.

Il faut également se doter d'une cible de référence annuelle pour chacun des indicateurs.

CRITÈRES DE SÉLECTION DES INDICATEURS

- **Validité** : l'indicateur est-il approprié pour mesurer le résultat attendu ?
- **Fiabilité** : l'indicateur demeure-t-il constant dans le temps ?
- **Représentativité** : l'indicateur fournit-il l'information qui permettra de ventiler les résultats selon les groupes (sexe, âge, classe sociale, etc.) ?
- **Simplicité** : les données sont-elles disponibles et seront-elles faciles à recueillir et à analyser ?
- **Coût abordable** : les organisations participantes ont-elles les ressources nécessaires pour recueillir et analyser l'information ?

THÈME 4 : LE CADRE LOGIQUE AXÉ SUR LES RÉSULTATS

CADRE LOGIQUE AXÉ SUR LES RÉSULTATS

La GAR est une approche de gestion tandis que le cadre logique est un outil de planification. Le cadre logique est l'un des principaux outils utilisés lors de la phase de planification stratégique, surtout au niveau des programmes.

Le cadre logique est certainement un outil de planification très utile pour améliorer la conception des interventions. Il implique d'identifier les résultats du programme en termes d'impact, d'effets et de produits et d'associer les résultats avec les activités et les intrants du programme. De plus, il clarifie les hypothèses et les risques qui peuvent influencer les relations causales des intrants jusqu'à l'impact du programme.

Le cadre logique est basé sur deux principes fondamentaux :

- **La logique verticale** : les relations causales entre les différentes parties d'un problème correspondent aux quatre niveaux du cadre logique, c'est-à-dire les activités et leurs intrants, les produits, les effets et l'impact. Le cadre logique teste si la somme des activités et des résultats de niveau produit suffisent à atteindre les résultats de niveau effet et finalement le résultat stratégique ou impact. Le cadre logique met à l'épreuve la solidité de la chaîne de résultats.
- **La logique horizontale** : le principe de correspondance, par lequel des mesures de performance (indicateurs objectivement vérifiables) et des conditions critiques (hypothèses) sont spécifiées et reliées aux quatre niveaux de la logique verticale. Le cadre logique identifie les hypothèses de planification dans le but de réduire les risques d'échec.

Le cadre logique résume un projet ou un programme en précisant :

- La logique d'intervention.
- Les indicateurs qui mesurent les progrès.
- Les sources de vérification.
- Les hypothèses et risques liés aux quatre niveaux de la chaîne des résultats.

Le cadre logique présente plusieurs avantages car il fournit :

- Une analyse structurée et logique permettant d'établir des liens entre les intrants du programme ou du projet jusqu'à ses impacts.
- Les estimations sur les niveaux d'intrants, entre autres les coûts des activités du projet.
- Les indicateurs objectivement vérifiables de performance et les sources de vérification.
- Les hypothèses clés des risques sous-jacents au programme ou au projet.
- Un cadre pour présenter les leçons apprises afin qu'elles soient intégrées dans les projets futurs.

L'élaboration d'un cadre logique permet de démontrer la cohérence entre les différents niveaux de la chaîne de résultats (logique verticale) et de déterminer les éléments d'évaluation de la performance du programme (logique horizontale).

THÈME 5 : LE CADRE DE MESURE DE LA PERFORMANCE

CADRE DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Le cadre de mesure de la performance est un outil de la GAR qui permet de planifier systématiquement la collecte des données pertinentes en vue d'illustrer le degré d'avancement d'un programme ou d'une initiative par rapport aux résultats escomptés. C'est un élément important du suivi de la performance. Il permet à l'organisation, à ses partenaires locaux et aux gestionnaires du programme de s'entendre sur la méthode et le calendrier de collecte des données sur la performance. L'idéal est que tous les principaux groupes d'intervenants participent à l'élaboration du cadre de mesure de la performance.

Le diagramme suivant énumère les éléments à inclure dans un cadre de mesure de la performance :

RÉSULTATS	Indicateurs de la performance	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable
Impact					
Effets					
Effet 1					
Effet 2					
Effet 3					
Produits					
Produit 1					
Produit 2					
Produit 3					
Produit 4					
Produit 5					

- Les **sources de données** désignent les personnes, les organisations, les documents ou les rapports à partir desquels on tire les données. Mieux vaut utiliser les mêmes sources tout au long du programme pour s'assurer de la fiabilité des données. En outre, le gestionnaire de programme doit s'assurer que l'agence d'exécution a évalué la capacité de ses partenaires locaux à recueillir et à analyser les données et lui a fourni les ressources à l'appui, si nécessaire.
- Les **méthodes et techniques de collecte** des données désignent les diverses méthodes et techniques qui peuvent servir à recueillir des données suivant le type de programme, le contexte et les capacités des partenaires locaux. Les

gestionnaires doivent s'assurer que les méthodes proposées sont réalistes et « financièrement justifiables » (peuvent être appliquées à un coût raisonnable).

- La **fréquence de la collecte de données** doit être réaliste compte tenu des capacités de l'organisation, tout en fournissant l'information nécessaire à la prise de décisions. Au commencement du programme, l'on doit recueillir des données périodiquement et à intervalles plutôt rapprochés pour obtenir l'information dont on a besoin pour redresser le tir et améliorer les résultats. Au fil du temps, la fréquence de la collecte des données diminue; les rapports doivent surtout mettre l'accent sur l'atteinte des extrants et des effets.
- Quant aux **responsables**, l'organisation doit s'assurer de disposer d'un plan clair pour la collecte et l'analyse des données et pour la préparation et la présentation des rapports. Les rôles et responsabilités par rapport à la collecte des données doivent être définis tôt dans le cycle du programme.

SUIVI DE LA PERFORMANCE

Il est essentiel de disposer de données de base (qui décrivent la situation avant le début du programme ou de l'initiative – base zéro ou situation de départ) si l'on veut mesurer le changement. Les données de base doivent être recueillies dès le début de la mise en oeuvre du programme ou de l'initiative. Elles peuvent provenir d'études ou de statistiques existantes qui contiennent l'information pertinente ventilée selon le sexe, l'âge, la situation socio-économique ou d'autres variables clés.

Utilisation des données sur la performance pour suivre un programme ou une initiative

Périodiquement, les gestionnaires rendent compte des résultats atteints en regard des résultats escomptés et de la base zéro. Ces données sur le rendement offrent l'occasion tant à l'organisation qu'aux gestionnaires d'étudier la situation pour voir :

- si le programme respecte le calendrier et l'utilisation prévue des ressources ;
- si la stratégie de gestion des risques s'avère efficace ;
- si l'on éprouve des difficultés qui nécessitent une redéfinition des produits ou une réaffectation des ressources ;
- les leçons à tirer pour améliorer les pratiques de développement dans l'organisation ou le secteur d'intervention ;
- l'efficacité du programme.

Les données sur la performance offrent la rétroaction nécessaire à une gestion itérative des programmes. On peut ajuster le tir au besoin pour s'assurer que les programmes atteignent les résultats escomptés.

Utilisation des données sur la performance pour prendre des décisions stratégiques

Dans le cas où l'analyse des données sur la performance indique qu'il faut ajuster le tir d'un programme, à l'instar du suivi des risques, les gestionnaires peuvent aider l'organisation à prendre des décisions stratégiques possibles en vue d'équilibrer les efforts entre les résultats escomptés du programme ou de l'initiative, les bénéficiaires visés et les ressources. Dans certains cas, il faudra réduire le nombre de groupes et/ou individus cibles pour atteindre les résultats prévus. Dans d'autres cas, les résultats seront trop ambitieux pour qu'on puisse les accomplir dans les délais et avec les ressources dont on dispose. Parfois, en réaffectant les ressources, on fera en sorte que le programme atteigne plus efficacement les résultats escomptés. Ce type de compromis doit reposer sur des données valides et fiables sur le rendement et le risque.

Utilisation des données sur la performance pour renforcer les relations causales

Des données valides et fiables sur la performance peuvent aussi aider à circonscrire les faiblesses des relations causales entre les produits, les effets et l'impact. Si le programme n'atteint pas les résultats attendus à court terme, il n'atteindra sans doute ni les effets, ni l'impact prévus à long terme. Il faut alors consulter les intervenants afin de décider des correctifs à apporter au programme ou à l'initiative pour qu'il obtienne de meilleurs résultats et améliore ses chances de viabilité. Il faudra peut-être répartir les ressources autrement entre les diverses activités du programme ou les réaffecter à d'autres secteurs d'intervention.

Utilisation des données sur la performance pour favoriser l'apprentissage organisationnel

La gestion axée sur les résultats exige une *approche itérative et souple* de la mise en œuvre et de la gestion. Selon cette approche, l'organisation doit continuellement suivre et analyser le rendement, tirer les leçons susceptibles d'améliorer ses pratiques et réintroduire ces informations dans les processus de planification et de prise de décision. C'est ce qui permet de renforcer les résultats des programmes et initiatives qu'elle entreprendra.

Les rapports sur les résultats que les gestionnaires devront produire de façon périodique (semestrielle ou annuelle) informent sur le degré d'atteinte des résultats et les écarts entre les résultats escomptés et les résultats atteints, le cas échéant. Ils offrent également l'occasion de réviser les intrants au besoin et de mettre à jour les informations reliées au contexte du programme ou de l'initiative et à la gestion des risques. Enfin, ils facilitent la communication et contribuent à assurer une transparence au sein de l'organisation.

THÈME 6 : LA GESTION DES RISQUES

GESTION DES RISQUES

Le processus de gestion des risques comprend quatre étapes principales :

- L'analyse des risques et l'identification des hypothèses;
- L'évaluation des risques : les hypothèses présentent-elles un risque élevé, moyen ou faible de ne pas se réaliser;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques ;
- Le suivi des risques.

ANALYSE DES RISQUES

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, l'analyse des risques comporte l'identification d'hypothèses et du niveau de risques afférents liés au contexte de la mise en œuvre d'un programme ou d'une initiative.

HYPOTHÈSES

Les **hypothèses** désignent les *conditions nécessaires* à l'atteinte des résultats escomptés ainsi que les conditions escomptées pour que le lien de causalité entre les différents niveaux de résultats soit effectif. Les hypothèses incluent des **conditions internes ou externes** au programme ou à l'initiative pour que les extrants, les effets et l'impact se réalisent comme prévu.

Exemples de conditions internes :

- Capacité des ressources humaines à maîtriser les connaissances acquises et les nouveaux outils introduits ;
- Capacité de l'institution partenaire à implanter les changements requis, à mobiliser et à maintenir en poste les ressources humaines requises.

Exemples de conditions externes :

- Volonté politique d'entreprendre et mener à terme les réformes législatives prévues ;

RISQUES

Les **risques** : L'identification du niveau de risques est liée aux hypothèses. Il s'agit de déterminer la possibilité que les hypothèses reliées aux résultats escomptés se concrétisent.

Généralement, les hypothèses qui sous-tendent le passage des *activités aux produits* présentent un niveau de *risque faible* compte tenu du contrôle plus grand qu'ont les gestionnaires sur la réalisation des activités. Ils sont en mesure de faire des ajustements aux activités pour s'assurer de réunir les conditions nécessaires à l'atteinte des résultats.

Les hypothèses qui sous-tendent le passage des *produits aux effets* présentent un niveau de *risque moyen* dans la mesure où plusieurs variables dans le contexte externe peuvent interférer en cours de mise en oeuvre, ce qui peut affecter l'atteinte des résultats. Les gestionnaires auront probablement moins de contrôle sur ces éléments et moins de flexibilité pour faire des ajustements à ce niveau.

Assurer le passage des *effets à l'impact* présente le niveau de *risque le plus élevé* à la fois parce que l'échéancier et les hypothèses à ce niveau sont normalement reliés au contexte socio-politique. L'atteinte de l'impact peut dépendre de plusieurs facteurs externes, dont des changements dans la législation ou dans un autre secteur connexe. Le programme peut contribuer à l'atteinte de l'impact mais il est possible que les résultats ne soient apparents qu'après la fin du programme.

STRATÉGIE DE GESTION DES RISQUES

Bien qu'il soit impossible d'éliminer les risques, une stratégie de gestion des risques indique aux gestionnaires le niveau d'effort et d'investissement humain et financier qui devrait être consacré à la gestion du risque et leur fournit une méthode pour atténuer les risques. Au cours du processus de planification, les gestionnaires détermineront le niveau de complexité d'une stratégie de gestion des risques.

Généralement, une stratégie simple qui identifie les mesures que l'organisation pourrait prendre pour atténuer chacun des risques identifiés convient à la plupart des programmes ou initiatives.

Pour des programmes plus complexes, une stratégie diversifiée de gestion des risques, qui tient compte du degré d'importance des risques selon leur probabilité et leur incidence, est de mise.

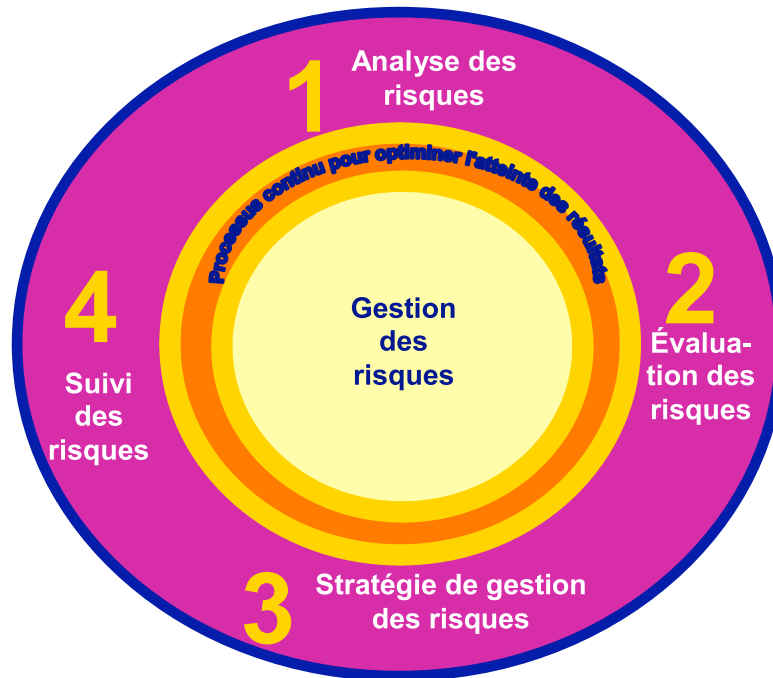
SUIVI DES RISQUES

Suivant le principe itératif de la gestion axée sur les résultats, un suivi régulier des risques permet d'alimenter le processus de prise de décisions quant aux orientations d'un programme ou d'une initiative tout au long de sa durée et d'en tirer les leçons.

Le suivi des risques peut infléchir le processus décisionnel dans le sens de la réaffectation des ressources, l'introduction de nouvelles activités ou la modification d'activités prévues, tenant compte des ressources disponibles, ou encore la révision du rayonnement ou des résultats attendus.

Le suivi des risques permet d'assurer un équilibre constant entre les résultats, le rayonnement et les ressources.

OUTILS



OUTIL I : CADRE LOGIQUE AXÉ SUR LES RÉSULTATS

Nom du programme		Budget du programme	
		Gestionnaire du programme	
		Membres de l'équipe de programme	
SOMMAIRE	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	MESURE DE LA PERFORMANCE	HYPOTHÈSES / RISQUES
Objectif	Impact	Indicateurs de performance	Hypothèses – Indicateurs de risque
But	Effets		
Ressources	Produits		

OUTIL II : CADRE DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Méthodes de collecte et d'analyse des données	Sources de données	Fréquence	Responsable
IMPACT :					
EFFETS :					
	Effet 1				
	Effet 2				
	Effet 3				
PRODUITS :					
Produit 1					
Produit 2					
Produit 3					
Produit 4					
Produit 5					
Produit 6					

OUTIL III: FICHE D'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS

NO ET TITRE DE L'ACTIVITÉ :		
EXTRANT :		
DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ :		
SOUS -ACTIVITÉS :	CALENDRIER	
	PREVU :	REALISE :
RESULTATS OPÉRATIONNELS		
ATTENDUS :	OBTENUS :	
DEGRÉ D'ATTEINTE DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS :		
COMMENTAIRES GÉNÉRAUX :		
RESSOURCES	BUDGET	
	Prévu	Réalisé
RESPONSABLE :		

BIBLIOGRAPHIE

Agence canadienne de développement international (ACDI) (mai 1999). *Atelier de formation en gestion axée sur les résultats*, Niamey 15 et 16 décembre 1998, Ensemble pour l'Afrique. Hull : ACDI.

ACDI. *Le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite*. Hull : ACDI, Direction générale de l'examen du rendement.

ACDI. (mai 1999). *Guide d'établissement du rapport de projet sur le rendement à l'intention des partenaires et des agents d'exécution canadiens*. Hull : ACDI, Direction générale de l'examen du rendement.

Bureau du vérificateur général du Canada (BVG). Mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : leçons tirées de la documentation. Site Internet : http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/autres.nsf/html/00rbm_f.html. Consulté 2002-05-23.

C.A.C. International (nov. 1999). *Atelier de formation initiation à la gestion axée sur les résultats*. Hull : ACDI, Direction de l'examen du rendement.

Caron, Daniel J. *Pourquoi doit-on se mesurer? Indicateurs de performance et mission gouvernementale*. Notes pour une allocution d'ouverture par Daniel J. Caron, Vième conférence annuelle sur les indicateurs de performance dans le secteur public, Institut international de recherche. Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRQ).

Dolan, Shimon L. et Salvador Garcia (1999). *La gestion par valeurs : une nouvelle culture pour les organisations*. Montréal : Éditions Nouvelles AMS.

The Governance Network (28 mai 2003). *Examen de la gestion axée sur les résultats : le point de vue du gouvernement fédéral du Canada*.

Helming, Stefan et Michael Gobel (1998). *ZOPP Planification des projets par objectifs*. Eschborn : GTZ, Bureau Développement stratégique de l'entreprise (04).

Lusthaus, Charles et al. (1998). *Améliorer la performance organisationnelle*. Ottawa : Les Éditions du CRDI.

Ministère des affaires étrangères (juin 2001). *Guide de l'évaluation*. Ottawa : MAE, Direction générale de la coopération internationale et du développement, Bureau de l'évaluation.

Moreau, Franck (2002). *Comprendre et gérer les risques*. Paris : Éditions d'Organisation.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). *Cadre de gestion intégrée du risque*. Site Internet : http://www.tbs.sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/riskmanagement/rmf-cgr-PR_f.asp? Consulté 2005-05-21.

SCT (août 2001). *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*.

UNFPA (Jan. 2001), *Results-Based Management Orientation Workshop*. New York : UNFPA, Strategic Planning and Coordination Division, Office for Results-Based Management (ORM).

UNICEF (sept. 2003). *Bien comprendre la planification et la gestion d'une programmation axée sur les résultats : outils destinés au renforcement des bonnes pratiques en matière de programmation*. UNICEF, Planification stratégique et orientation programmatique / Bureau de l'évaluation.