



OUTILS, ENSEIGNEMENTS ET PRATIQUES DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

En pratique

L'ARCHITECTURE DE RÉSULTATS D'AFFAIRES MONDIALES CANADA (GLOBAL AFFAIRS CANADA) EN MATIÈRE D'AIDE INTERNATIONALE

Messages clés

Affaires mondiales Canada a développé une approche nommée « Architecture de résultats en matière d'aide internationale » (Architecture for Results of International Assistance, ou ARIA) pour résoudre des problèmes persistants ayant trait à la gestion axée sur les résultats, comme par exemple l'absence d'alignement entre les cadres de résultats, le foisonnement d'indicateurs et le manque d'efficacité de la gestion axée sur les résultats au niveau de l'organisation et des portefeuilles. L'ARIA a déjà apporté une aide en fournissant une logique structurelle qui relie les effets directs et les indicateurs au niveau de l'organisation, des portefeuilles et des projets. Des travaux sont en cours en vue de sa mise en œuvre intégrale.

Mots-clés

Cohérence des politiques | Gestion axée sur les résultats en matière de développement durable | Stratégie et orientations | Apprentissage et gestion des connaissances

Partenaire clé

Canada

Défi

Pour éclairer la prise de décision stratégique, favoriser une meilleure gestion axée sur les résultats au niveau des programmes/portefeuilles et de l'organisme, mais aussi mieux rendre compte des résultats de ses initiatives, Affaires mondiales Canada (GAC) devait trouver un moyen de remédier à certains des problèmes suivants :

- **Un défaut d'alignement** entre les effets directs et les indicateurs au niveau de l'organisme, des programmes/portefeuilles et des projets

- **Des difficultés pour réaliser la synthèse des informations sur les résultats et des données des indicateurs** (sur 1 500 projets environ), notamment **la multiplicité des effets directs attendus et des indicateurs au niveau de l'organisation**
- **La multiplicité des effets directs attendus et des indicateurs au niveau de l'organisation**, ce qui ne permet que difficilement au personnel de garantir l'alignement effectif et la synthèse des informations sur les résultats et des données des indicateurs
- **L'absence de méthodologie globale** susceptible de guider le personnel quant à la manière dont les résultats et les indicateurs doivent être harmonisés lors de la phase de planification et dont les informations sur les résultats peuvent être récapitulées à des fins d'évaluation fondée sur des éléments factuels, de prise de décision et de notification au niveau des programmes/portefeuilles et de l'organisation.

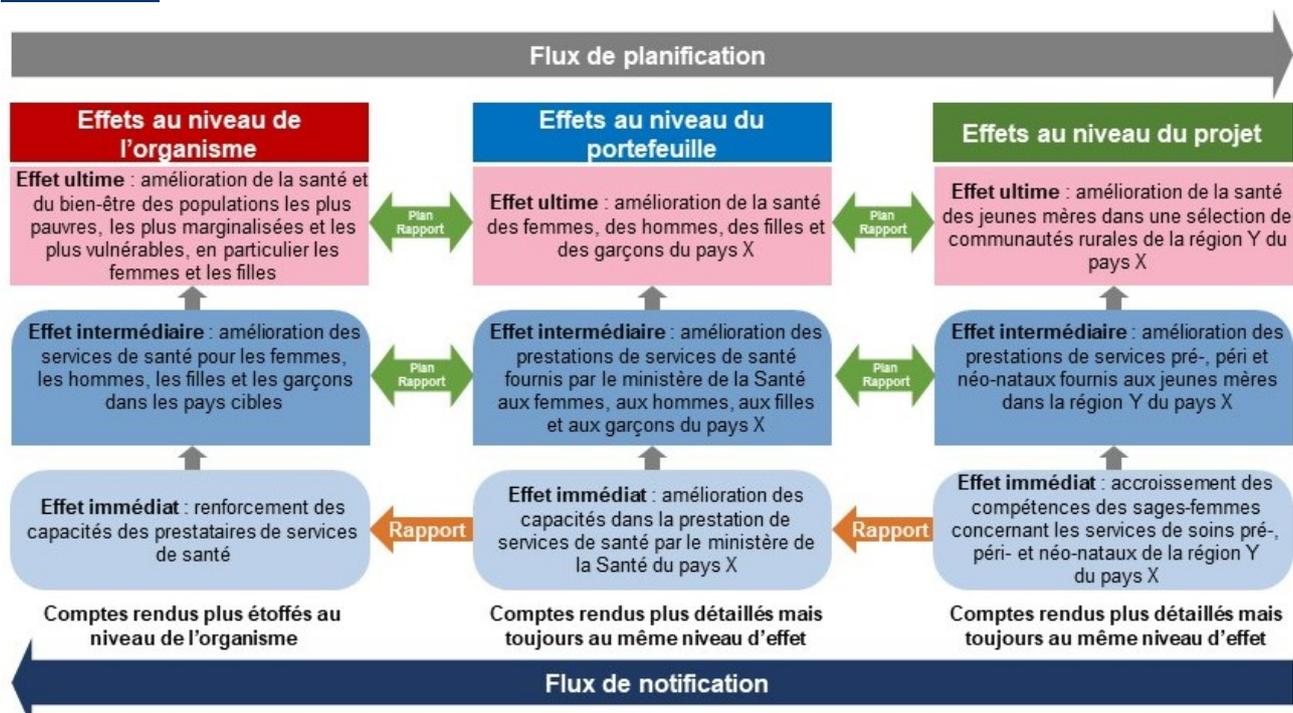
Approche

Le GAC a mis au point une approche et une méthodologie dénommées **Architecture de résultats en matière d'aide internationale** (ARIA). L'organisme a mis au point des orientations, des outils et du matériel de formation pour aider le personnel à mettre en œuvre cette démarche, qui comprend trois principes directeurs :

- **Différencier les politiques des cadres de résultats.** Les cadres de résultats peuvent avoir besoin d'évoluer au fur et à mesure que l'on apprend et que l'on s'adapte. Les politiques étant approuvées au plus haut niveau, elles n'offrent pas la même souplesse.
- **Utiliser un nombre gérable d'effets directs escomptés et d'indicateurs.**
- **Renforcer la gestion axée sur les résultats au niveau des programmes/portefeuilles** pour améliorer la planification stratégique et opérationnelle, la mise en œuvre et l'évaluation par rapport à ce que permet la seule gestion de projet.

Les effets directs au niveau des programmes/portefeuilles et des projets sont plus spécifiques qu'au niveau de l'organisme pour ce qui concerne les questions suivantes : « Qui fait l'expérience du changement » ? « De quel changement fait-on l'expérience » ? Et « Où le changement a-t-il lieu » ? On utilise un **modèle d'emboîtement horizontal** pour guider le personnel en matière d'alignement des effets directs entre les différents niveaux.

Graphique 1 Le modèle d'emboîtement horizontal des résultats : effets directs escomptés



Source : Affaires mondiales Canada.

Une typologie distingue deux types d'indicateurs :

- **Les indicateurs couramment utilisés** sont des indicateurs standard (comme par exemple les indicateurs des Objectifs de développement durable) identifiés pour des secteurs ou pour un thème dans les cadres de résultats au niveau de l'organisation en vue d'être exploités au niveau des programmes/portefeuilles et des projets.
- **Les indicateurs consolidés** combinent des indicateurs au niveau des projets avec d'autres indicateurs issus de la même « famille » pour former un indicateur plus global permettant l'agrégation au niveau des programmes/portefeuilles et de l'organisation. Les indicateurs consolidés créés par le GAC sont identifiés dans les cadres de résultats au niveau de l'organisation aux fins d'être utilisés au niveau des programmes/portefeuilles. Les indicateurs des membres de la « famille » sont exploités au niveau des projets.

Une classification d'indicateurs fait la distinction entre les **Indicateurs complémentaires de performance** (CPI), qui peuvent être extraits au niveau d'un projet pour passer au niveau d'un programme/portefeuille et les **Indicateurs clés de performance** (KPI), qui eux sont agrégés depuis le niveau du projet vers le niveau du programme/portefeuille, puis vers celui de l'organisme.

Résultats

La démarche ARIA a permis de mieux aligner, au niveau de l'organisation et des portefeuilles, des cadres de résultats différents, élaborés à des moments différents, grâce à des processus différents et répondant à des exigences différentes. Cette approche a aussi contribué à modérer le nombre d'indicateurs utilisés dans ces cadres divers et à clarifier la manière de les mettre en cohérence au niveau opérationnel.

- o Huit **Cadres de résultats de champs d'action** (AARF) ont été mis au point pour opérationnaliser les priorités de la Politique d'aide internationale féministe du Canada (FIAP) et les mesures contenues dans ses champs d'action (AA) dans des effets directs attendus. À leur tour, les effets ultimes escomptés de ces AARF s'alignent sur le cadre de résultats ministériel, plus large, du GAC.
- o Ce dernier a également déployé cette approche dans un certain nombre de ses opérations, dans lesquelles les effets directs-pays attendus ou de portefeuilles thématiques s'alignent horizontalement sur les effets directs escomptés des AARF et donc sur les priorités et voies vers l'action des politiques de la FIAP et des AA.
- o Le modèle d'emboîtement horizontal a permis aux programmes d'adapter les effets directs à des contextes de programmation variés, tout en s'alignant sur des effets directs et des objectifs de politique générale pertinents au niveau de l'organisation.
- o Les cadres de résultats partagent des indicateurs lorsque c'est pertinent, ce qui contribue à limiter le nombre d'indicateurs organisationnels. La collecte des données sur les Indicateurs clés de performance de la FIAP se poursuit pour la troisième année consécutive.

Enseignements tirés

Lorsqu'on dispose de suffisamment de temps pour former et accompagner le personnel, la mise en œuvre de l'approche ARIA est couronnée de succès. Par exemple, le GAC a dédié une équipe de consultants en gestion axée sur les résultats à la formation de toutes les parties prenantes lors de l'élaboration des huit cadres de résultats de champs d'action. Pourtant, des défis demeurent :

- o Le fort roulement du personnel du GAC rend difficile la transmission des connaissances sur l'ARIA et sur la gestion axée sur les résultats. Nombre de nouvelles équipes, y compris parmi les hauts responsables, n'ont pas été mises au courant de la démarche ARIA.
- o Cette dernière peut sembler trop technique aux membres du personnel dépourvus de connaissances solides en matière de gestion axée sur les résultats.

Le GAC entend intensifier ses efforts pour s'assurer de l'amélioration de la communication et du renforcement des capacités et pour mettre en œuvre la démarche ARIA durant la phase de notification.

Informations supplémentaires

Affaires mondiales Canada (GAC), *Fiche-conseil en gestion axée sur les résultats no 2.1 : La chaîne de résultats et définitions*, https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/rbm-gar/tip_sheet_2-1-fiche_conseil_2-1.aspx?lang=fra.

Affaires mondiales Canada (GAC), *Architecture for Results of International Assistance Concept and Guidance: Enabling Managing for Results at the Portfolio and Corporate Level within Global Affairs Canada* (à venir).

Ressources de l'OCDE

OCDE, *Résultats de la coopération pour le développement*, <https://www.oecd.org/fr/cad/resultats-developpement/>.

OCDE, *Principes directeurs du CAD de l'OCDE : Gestion axée sur les résultats en matière de développement durable*, https://www.oecd-ilibrary.org/development/gestion-axee-sur-les-resultats-en-matiere-de-developpement-durable_20eee248-fr.

OCDE, *Provider Case Studies: Canada*, Global Affairs Canada, <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/results-case-study-canada.pdf>.

Pour en savoir plus sur la coopération pour le développement mise en œuvre par le Canada, voir :

OCDE (2021), « Canada », in *Les profils de coopération au développement*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/5cd4ba84-fr>.

OCDE (2018), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement : Canada 2018*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264303584-fr>.

Dernière mise à jour : 16-11-2022