

# Glossaire des Termes du Gestion Axes sur les Résultat

Source : La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale » Un guide pratique, 2e édition, 2016

## Table des matières

Activité – (Activity) .....	2
Attribution – (Attribution) .....	2
Bailleurs de fonds – (Donors).....	2
Bénéficiaire – (Beneficiary).....	2
Cadre de mesure du rendement – (Performance Measurement Framework).....	3
Cible – (Target).....	3
Chaîne des résultats – (Results chain).....	3
Donateur, ou bailleurs de fonds – (Donors) .....	3
Données de base – (Baseline Data).....	3
Données réelles – (Actual data).....	3
Évaluation – (Evaluation).....	4
Évaluation ex-post – (Ex-post evaluation) .....	4
Exécutant – (Implementer).....	4
Exposé narratif de la théorie du changement – (Theory of change narrative).....	4
Extrant – (Output) .....	4
Gestion axée sur les résultats – (Result-based management).....	4
Gestion du rendement – (Performance management).....	5
Hypothèses – (Assumptions) .....	5
Indicateur de rendement – (Performance Indicator).....	5
Indicateurs précurseur, retardataire ou simultané – (Leading, lagging and coincident indicators).....	6
Indicateur qualitatif – (Qualitative indicators).....	6
Indicateur quantitatif – (Quantitative indicators).....	6
Intrants – (Input) .....	6
Intermédiaire – (Intermediary) .....	6
Matrice des extrants et des activités – (Outputs and Activities Matrix).....	6
Mesure du rendement – (Performance measurement).....	7
Modèle logique – (Logic model).....	7
Mesure de rendement – (Performance Measure).....	7
Méthode du cadre logique – (Logical framework analysis).....	7

Méthodes de collecte de données – (Data collection methods) .....	7
Niveau d'atteinte et progrès réalisés – (Progress on and progress towards) .....	8
Organigramme technique de projet – (Project work breakdown structure) .....	8
Partie prenante – (Stakeholders) .....	8
Portée – (Reach) .....	8
Production de rapports sur le rendement – (Performance reporting) .....	8
Responsabilisation – (Accountability) .....	9
Résultat – (Outcome et son synonyme Result) .....	9
Résultat attendu – (Expected outcome or result) .....	10
Résultats de développement – (Development results) .....	10
Résultat inattendu – (Unexpected results/Outcomes) .....	10
Résultat intermédiaire – (Intermediate outcome) .....	10
Sources de données – (data sources) .....	11
Suivi axé sur les résultats – (Results-based monitoring) .....	11
Théorie du changement – (Theory of change) .....	11
Triangulation – (Triangulation) .....	11

### **Activité – (Activity)**

Opération ou démarche exécutée par une organisation qui mobilise des intrants pour produire des extrants. Pour les projets financés par Affaires mondiales Canada, les activités correspondent aux actions directes entreprises ou au travail accompli par les exécutants du projet.

### **Attribution – (Attribution)**

Mesure dans laquelle un lien raisonnable de cause à effet peut être établi entre un résultat particulier et les activités et extrants d'une politique, d'un programme ou d'une initiative du gouvernement.<sup>1</sup>

Note : Dans un contexte de donneur multiples, il y a une acceptation tacite qu'Affaires mondiales Canada ne travaille pas seul dans l'atteinte de ses résultats. La responsabilité de suivre les progrès sur les résultats attendus est partagée avec les partenaires et les autres parties prenantes. Les zones de travail peuvent toucher divers secteurs, comprendre des acteurs multiples (du niveau communautaire jusqu'au niveau international), et s'étendre sur plusieurs pays.

### **Bailleurs de fonds – (Donors)**

Voir Donateur.

### **Bénéficiaire – (Beneficiary)**

Le groupe d'individus qui vivra le changement d'état, de condition ou de bien-être Au niveau ultime du modèle logique. Dans sa programmation d'aide internationale, les exécutants qui sont financés par Affaires mondiales Canada travaillent habituellement avec des intermédiaires pour aider à apporter des changements pour les

---

<sup>1</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. [Lexique de la gestion axée sur les résultats](#)

bénéficiaires. Les exécutants d'Affaires mondiales Canada peuvent aussi travailler directement avec les bénéficiaires. Dans ce cas, les intermédiaires, tout comme les bénéficiaires, peuvent aussi vivre des changements de capacité (résultat immédiat), et des changements de comportement, de pratiques ou de rendement (résultat intermédiaire).

Voir aussi : Intermédiaire et partie prenantes.

### **Cadre de mesure du rendement – (Performance Measurement Framework)**

Le cadre de mesure de rendement est un outil de la gestion axée sur les résultats qui est utilisé pour la planification systématique de la collecte de données pertinentes tout au long du cycle de vie d'un projet. Il sert à évaluer et démontrer les progrès réalisés en vue de l'atteinte des résultats attendus. Le cadre de mesure du rendement représente l'ossature du plan de suivi : il documente les principaux éléments du système de suivi afin d'assurer une collecte régulière de données réelles sur les indicateurs du cadre de mesure du rendement. Il contient tous les indicateurs utilisés pour mesurer les progrès réalisés en vue de l'atteinte des résultats et des extrants du projet. De plus, il spécifie qui est responsable de collecter les données sur un indicateur, de quelle source, à quelle fréquence et en utilisant quelle méthode. Il contient aussi les données de base et la cible de chaque indicateur.

### **Cible – (Target)**

La cible spécifie une valeur en particulier, ou une plage de valeurs, en relation avec un indicateur de performance qu'on aimerait voir à une date spécifique dans le futur. Lorsqu'on les considère ensemble, les cibles qui ont été établies pour les divers indicateurs d'un résultat attendu spécifique vous aideront à déterminer le niveau d'atteinte de ce résultat.

### **Chaîne des résultats – (Results chain)**

Description visuelle des rapports logiques illustrant les liens entre les intrants, les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'un projet donné.

Alors que certains praticiens utilisent de façon interchangeable les termes «chaîne de résultats» et «modèle logique», Affaires mondiales Canada utilise le modèle logique, avec la matrice des extrants et des activités ainsi que le exposé narratif de la théorie du changement pour refléter la complexité des changements attendus d'une programmation d'aide internationale.

Voir aussi Modèle logique, matrice des extrants et des activités, et Théorie du changement.

### **Donateur, ou bailleurs de fonds – (Donors)**

Affaires mondiales Canada ou toute autre organisation qui fournit à un projet un appui financier, technique ou d'autre type.

Voir aussi Partie prenante

### **Données de base – (Baseline data)**

Les données de base fournissent une valeur spécifique à un indicateur début d'un projet ou d'un programme. Les données de base sont recueillies à un moment donné dans le temps, et sont utilisées comme point de référence à partir duquel on mesurera (ou évaluera) les progrès réalisées en vue des résultats attendus.

### **Données réelles – (Actual data)**

Les données réelles sont :

- Recueillies au cours de la mise en œuvre sur chaque indicateur en fonction de l'échéancier identifié dans le cadre de mesure du rendement et documentées dans divers rapports et systèmes de gestion de données.
- Utilisées pour l'analyse afin d'évaluer le niveau d'atteinte ou les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats, sur une base comparative avec les données de base et les cibles initiales.

- Utilisées comme preuves des progrès réalisés vers l'atteinte des résultats ou du niveau d'atteinte d'un résultat attendu dans la section narrative des rapports de rendement.

### **Évaluation – (Evaluation)**

L'évaluation, c'est le contrôle systématique et objectif d'un projet, d'un programme, d'une politique en cours ou complété (du moins en partie) au niveau de la conception, de la mise en œuvre et des résultats.<sup>2</sup> Dans le contexte du développement, l'évaluation fait référence au processus de détermination de la valeur ou de la signification d'une initiative de développement.<sup>3</sup>

### **Évaluation ex-post – (Ex-post evaluation)**

Évaluation d'une initiative après qu'elle ait été complétée. Note : Elle peut être entreprise tout de suite ou après une longue période de temps suivant la fin du projet. L'intention en est d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'évaluer la durabilité des résultats et des impacts et de tirer toute conclusion qui pourrait être utile à une autre initiative.<sup>4</sup>

### **Exécutant – (Implementer)**

Une entreprise du secteur privé, une organisation non-gouvernementale. Une organisation multilatérale, un établissement d'éducation, des ministères provinciaux ou fédéraux ainsi que toute autre organisation choisie par Affaires mondiale Canada pour mettre en œuvre un projet dans un pays partenaire. Tout dépendant du contexte, on peut faire référence à un exécutant comme étant une agence d'exécution, un partenaire ou un bénéficiaire.

Voir aussi Partie prenante

### **Exposé narratif de la théorie du changement – (Theory of change narrative)**

L'exposé narratif de la théorie du changement est un complément crucial du modèle logique et de la matrice des extrants et des activités. Il décrit la théorie du changement du projet et se concentre sur ce qui n'est pas explicite dans le modèle logique ou la matrice des activités et des extrants, tels que les liens logiques entre les résultats du projet et les hypothèses fondamentales qui étayaient ces liens.

L'exposé justifie ces liens, ces hypothèses et tout autre choix effectué lors de la conception du projet avec des preuves et des leçons apprises provenant d'autres initiatives ou d'autres praticiens. L'exposé devrait aussi aborder tout risque majeur dans l'atteinte des résultats en décrivant les mesures qui seront (ou ont été) prises pour y faire face.

### **Extrant – (Output)**

Produit ou service direct découlant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'un projet.

Dans la chaîne des résultats de la programmation d'aide internationale d'Affaires mondiales Canada, les extrants sont les produits ou les services directs découlant des activités de l'exécutant.

### **Gestion axée sur les résultats – (Result-based management)**

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 [...] d'exercer une gestion judicieuse, conforme aux normes de rendement et de

<sup>2</sup> Organisation de coopération et de développement économique, [Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats](#), 2010, Paris. p.21.

<sup>3</sup> Organisation de coopération et de développement économique – Comité d'aide au développement [Normes de qualité pour l'évaluation du développement](#) Paris, Mars 2010. p. 6.

<sup>4</sup> Organisation de coopération et de développement économique, [Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats](#), 2010, Paris. p.22.

responsabilisation du gouvernement. Elle mise sur la production des résultats attendus, la mise en œuvre d'une 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 attendus 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 consommées;
- l'identification et la gestion des risques, tout en tenant compte des résultats attendus 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.

Le but de la gestion axée sur les résultats est d'améliorer la gestion d'un projet ou d'un programme tout au long de son cycle de vie : du démarrage (analyse, planification et conception du projet), jusqu'à la mise en œuvre (suivi axé sur les résultats, ajustements et rapports) et la fermeture (évaluation finale et rapports, intégration des leçons apprises pour la programmation future). En effectuant une meilleure gestion, on maximise l'atteinte des résultats, c'est-à-dire, les changements positifs que l'on comptait atteindre ou auxquels on voulait contribuer avec la programmation et les projets.

### **Gestion du rendement – (Performance management)**

La gestion du rendement fait référence aux processus d'affaires variés qui sont associés aux fonctions de rendement du ministère et de ses programmes. La gestion du rendement comprend la gestion axée sur les résultats, la gestion intégrée des risques, les rapports sur le rendement, l'évaluation et les vérifications (audits).

### **Hypothèses – (Assumptions)**

Les hypothèses peuvent se définir en tant que croyances, conscientes ou subconscientes, que chacun de nous entretient sur le fonctionnement du monde. Du point de vue de l'équipe de conception, les hypothèses constituent nos croyances (validées ou non) sur les conditions existantes pouvant affecter l'atteinte des résultats. Elles nous permettent également d'expliquer comment chaque niveau (du modèle logique) mènera au niveau suivant. Dans le contexte de la théorie du changement et du modèle logique, les hypothèses sont les conditions nécessaires qui doivent exister si les relations de la théorie du changement doivent se comporter tel que prévu. Par conséquent, il faut prendre soin de rendre très explicites les hypothèses importantes sur lesquelles la logique interne de la théorie du changement est fondée.

Les flèches entre les divers niveaux représentent les hypothèses (expliquées dans le texte de théorie du changement) sur la raison qui verra les extraits ou les résultats d'un niveau devraient mener ou contribuer aux changements au niveau suivant. Elles représentent aussi les conditions existantes, y compris les risques, qui pourraient affecter l'atteinte des résultats.

### **Indicateur de rendement – (Performance Indicator)**

Un indicateur, aussi appelé indicateur de rendement, est un moyen pour mesurer les résultats et les extraits réels. Il peut être qualitatif ou quantitatif, et est constitué d'une unité de mesure, une unité d'analyse et d'un contexte. Les indicateurs sont neutres : ils n'indiquent pas une direction pour le changement, et ne comprennent pas de cible.

### **Indicateurs précurseur, retardataire ou simultané – (Leading, lagging and coincident indicators)**

Un indicateur précurseur annonce un événement à venir; un indicateur retardataire en est un qui suit un événement donné ; un indicateur simultané arrive à peu près au même moment que la condition qu'il doit mesurer.<sup>5</sup>

Nous utilisons généralement des indicateurs pour mesurer les progrès réalisés en vue d'un résultat du modèle logique. Les indicateurs simultanés sont généralement préférables étant donné qu'ils présentent les preuves les plus concrètes des changements qui sont décrits dans les résultats attendus du modèle logique.

Il peut arriver que vous vouliez également mesurer les hypothèses articulées dans le exposé narratif de la théorie du changement qui sont représentées par des flèches dans le modèle logique. Dans ce cas, vous pouvez utiliser des indicateurs «précurseurs» pour mesurer les choses qui précèdent le changement ou encore des indicateurs «retardataires» pour mesurer celles qui suivent le changement. Des données provenant des indicateurs peuvent valider ces hypothèses.

### **Indicateur qualitatif – (Qualitative indicators)**

Les indicateurs qualitatifs capturent l'information expérientielle, telle que la qualité de quelque chose ou la perception qu'on les bénéficiaires de leur situation. Ils peuvent aider à mesurer la présence ou l'absence de conditions spécifiques, ou comment un individu ou un groupe perçoit la livraison d'un service en comparaison avec les normes établies. Les indicateurs qualitatifs peuvent capturer de l'information contextuelle sur des situations, des événements et des pratiques. Par exemple, «Niveau de confiance (sur une échelle de 1 à 4) qu'ont les fermiers (f/h) de la sécurité des routes menant au marché local» ou encore «%/total des individus (f/h) qui sentent qu'ils étaient capables en partie ou complètement de participer à des entités de gestion démocratique».

### **Indicateur quantitatif – (Quantitative indicators)**

On utilise les indicateurs quantitatifs pour mesurer des quantités ou des montants. Par exemple : « # de violations de droits de la personne», «ratio du nombre de femme par rapport aux hommes dans des positions de prise de décision au gouvernement», ou « %/total des entreprises appartenant à des femmes qui sont représentées dans des foires commerciales».

### **Intrants – (Input)**

Les ressources financières, humaines, matérielles et d'information utilisées pour produire des extrants par des activités afin d'obtenir des résultats.

### **Intermédiaire – Intermediary**

Un individu, un groupe, une institution ou un gouvernement qui n'est pas le bénéficiaire ultime du projet, mais qui vivra tout de même un changement. Ce changement peut découler d'un résultat immédiat et représenter un changement de capacité, ou encore un changement de comportement, de pratiques ou même de rendement dans le cas des résultats intermédiaires. Ces changements permettront de contribuer à l'atteinte d'un changement d'état durable (résultat ultime) pour les bénéficiaires. Les intermédiaires sont souvent des mandataires ou des entités responsables qui fourniront des services aux bénéficiaires ultimes. Ce sont les entités avec lesquelles les responsables de la mise en œuvre travailleront directement.

Voir aussi : Bénéficiaire et Partie prenante.

### **Matrice des extrants et des activités – (Outputs and activities matrix)**

La matrice des extrants et des activités est un outil-compagnon du modèle logique et du exposé narratif sur la théorie du changement. Ces outils, lorsque considérés ensemble, permettent de capturer la théorie du changement tout au long de la chaîne de résultats d'Affaires mondiales Canada, à partir du résultat ultime jusqu'aux activités. A noter que la matrice peut aussi servir à développer les budgets fondés sur les résultats ou les extrants, identifiant alors les

<sup>5</sup> Adapté d'Investopedia, « [What are leading, lagging and coincident indicators? What are they for?](#) ».

intrants.

La matrice permet de décomposer les extrants afin d'identifier les activités requises pour leur production. Cette matrice se présente sous forme de tableau. On y répètera les niveaux de résultats immédiats et intermédiaires du modèle logique afin de faciliter les recoupements entre ces deux documents. Ceci permet également au lecteur de suivre la logique de la chaîne de résultats, des activités jusqu'au niveau des résultats immédiats.

### **Mesure du rendement – (Performance measurement)**

Processus ou systèmes de sélection, d'élaboration et d'utilisation continue de mesures de rendement (indicateurs) pour guider le processus décisionnel.<sup>6</sup>

Voir aussi Suivi axé sur les résultats et Indicateur de rendement

### **Modèle logique – (Logic model)**

Le modèle logique, telle une carte routière ou un plan, est une représentation visuelle des principaux éléments de la théorie du changement d'un projet ou d'un programme spécifique. Il doit refléter une série de changements qui sont cruciaux pour la réussite du projet. Il décrit les connexions logiques entre les extrants planifiés et les résultats attendus (immédiats, intermédiaires et ultime) que le projet désire réaliser ou auquel il désire contribuer. Le modèle logique est de forme pyramidale et contient de multiples voies complémentaires qui se ramifient sous le niveau du résultat ultime.

Le modèle logique est un outil qui sert à concevoir et planifier au cours du développement d'une idée de projet ou de programme. Il servira ensuite d'outil de gestion au cours de la mise en œuvre.

Depuis 2016, le modèle logique d'Affaires mondiales Canada au niveau des projets contient les niveaux suivants : Résultats ultime, intermédiaires et immédiats ainsi qu'un niveau pour les extrants.

Voir aussi La chaîne des résultats

### **Mesure de rendement – (Performance measure)**

Voir Indicateur de rendement

### **Méthode du cadre logique – (Logical framework analysis)**

(Cette méthode été remplacée à l'automne de 2008 par le modèle logique, le cadre de mesure du rendement et le registre des risques).

La méthode du cadre logique est un outil de planification et de communication qui décrit l'intention d'un investissement et présente des résultats attendus, des indicateurs, des risques et leurs stratégies d'atténuation.

Note : La méthode du cadre logique est un outil de gestion axée sur les résultats qui était en usage à Affaires mondiales Canada jusqu'en 2008. Le modèle logique, le cadre de mesure du rendement et le registre des risques ont depuis remplacé la méthode du cadre logique. Toutefois, la méthode du cadre logique est toujours utilisée au sein de la communauté du développement international et les agents pourraient travailler avec des partenaires qui utilisent cet outil. (Multilatéral, approches sectorielles, approches-programme, etc.)

### **Méthodes de collecte de données – (Data collection methods)**

Les méthodes de collecte de données représentent comment seront collectées les données sur les indicateurs. Le choix d'une méthode de collecte de données dépend du type d'indicateur et de la raison qui motive la collecte de ces données. Les méthodes de collecte de données peuvent être informelles et moins structurées, ou plus formelles et

---

<sup>6</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. [Lexique de la gestion axée sur les résultats](#)

plus structurées. L'utilisation de différentes méthodes impliquera certains compromis en fonction du coût, de la précision, de la crédibilité et de la ponctualité.<sup>7</sup>

### **Niveau d'atteinte et progrès réalisés – (Progress on and progress towards)**

Lorsqu'on fait un rapport sur les résultats, on parle de niveau d'atteinte des résultats ou de progrès réalisés en vue des résultats. Cette distinction vous permet de faire rapport sur les progrès « envers » un résultat tôt dans le cycle de vie d'un projet, même s'il n'y a pas eu de changement significatif dans la valeur des indicateurs de ce résultat.

- le **Niveau d'atteinte des résultats** se définit comme des changements réels dans la valeur des indicateurs qui sont suivis pour les résultats et les extrants. Un résultat et un extrant sont considérés comme atteint lorsque ses cibles ont été atteintes.
- Les **Progrès réalisés en vue des résultats** se définissent par un changement réel dans la valeur des indicateurs qui sont suivis au niveau inférieur du modèle logique. C'est-à-dire au niveau des résultats intermédiaires, ou des résultats immédiats qui les soutiennent, ou des extrants qui les soutiennent, en fonction de leur niveau. Dans les rapports, on doit expliquer comment ces progrès doivent mener aux résultats attendus du niveau supérieur.

Lorsqu'il n'y a eu aucun changement perceptible dans la valeur réelle des indicateurs à un niveau donné, allez au niveau inférieur suivant du modèle logique. Par exemple, s'il n'y a eu aucun changement perceptible dans la valeur réelle des indicateurs du niveau des résultats intermédiaires, allez au niveau de résultat inférieur suivant et examinez leurs indicateurs.

Dans tous les cas, veuillez présenter des preuves (des données ou de l'information quantitative ou qualitative réelle). Veuillez expliquer comment ces accomplissements intérimaires, au niveau inférieur du modèle logique, mèneront, avec le temps, à l'atteinte des résultats aux niveaux supérieurs.

### **Organigramme technique de projet – (Project work breakdown structure)**

Le manuel *Project management body of knowledge* définit l'organigramme technique de projet comme une décomposition hiérarchique orientée sur les livrables du travail à être exécuté par une équipe.<sup>8</sup> L'organigramme technique est un outil-clé pour la mise en œuvre d'un projet qui peut être utilisé pour développer la matrice des activités et extrants et des activités en décomposant les extrants et les groupes d'activité du projet en sous-activités ou tâches correspondantes. En autres mots, l'organigramme technique subdivise les diverses composantes de la mise en œuvre du projet en composantes de plus niveau qui fournissent suffisamment de détails pour les besoins de la planification et de la gestion, et en tâches que des gens peut réellement exécuter.

### **Partie prenante – (Stakeholders)**

Les parties prenantes comprennent les bénéficiaires, les intermédiaires, les exécutants, les donateurs ainsi que tout autre individu, groupe, Institution ou gouvernement avec un intérêt ou une préoccupation – économique, sociale ou environnementale – vis-à-vis une mesure, une proposition ou un événement en particulier.

### **Portée – (Reach)**

La portée définit les entités sur lesquelles un programme ou un organisme doit exercer une influence, y compris des personnes, des organismes, des clients, des partenaires et d'autres parties prenantes.<sup>9</sup>

### **Production de rapports sur le rendement – (Performance reporting)**

Processus de communication d'information sur le rendement fondée sur les faits, y compris le niveau d'atteinte des résultats ou les progrès réalisés à l'égard des résultats et des extrants attendus; comparant ce que vous vous

<sup>7</sup> Jody Zall Kusek and Ray C. Rist, [Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats](#). World Bank. 2004. © World Bank. p. 112. License: CC BY 3.0 IGO

<sup>8</sup> [Project Management Body of Knowledge \(PMBOK\) - Work Breakdown Structure](#)

<sup>9</sup> Adapté de Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. [Lexique de la gestion axée sur les résultats](#)



attendiez de réaliser et ce que vous avez réellement réalisé, expliquant toute variation entre les deux. Cette preuve devrait comprendre les données recueillies sur les indicateurs de rendement qui avaient été identifiés dans le cadre de mesure du rendement (ou son équivalent) afin de mesurer les extrants et les résultats. L'établissement de rapports sur le rendement appuie la prise de décision, la responsabilisation et la transparence et la gestion axée sur les résultats.<sup>10</sup>

Voir aussi *Niveau d'atteinte et progrès réalisés*

### **Responsabilisation – (Accountability)**

Obligation de démontrer que l'on assume ses responsabilités en ce qui concerne à la fois les moyens utilisés et les résultats obtenus en fonction d'attentes convenues.<sup>11</sup> Bien qu'aucune organisation (ou projet) n'est entièrement responsable de l'atteinte des résultats – particulièrement aux niveaux supérieurs de la chaîne des résultats – l'exécutant est responsable de concevoir un projet dont les résultats attendus sont atteignables. L'exécutant doit aussi démontrer qu'il gère en fonctions de résultats, c'est-à-dire que:

- les indicateurs pour les résultats et les extrants attendus ont été établis;
- le suivi, y compris la collecte de données sur les indicateurs d'extrants et de résultats, est effectué régulièrement;
- les décisions de gestion sont informées par les données recueillies et leur évaluation ;
- des mesures correctives sont mises en œuvre afin d'atteindre les résultats attendus;
- les rapports sur les résultats réalisés sont étayés par des preuves

### **Résultat – (Outcome et son synonyme result)**

Un résultat est un changement descriptible et mesurable qui découle des extrants ou des résultats des niveaux inférieurs (du cadre logique). Les résultats se décrivent comme immédiat, intermédiaires et immédiats. Les extrants contribuent aux résultats immédiats; les résultats immédiats contribuent aux résultats intermédiaires; et les résultats intermédiaires contribuent au résultat ultime. Les résultats ne sont pas entièrement sous le contrôle d'une seule organisation, politique, programme ou projet. On les décrits plutôt comme étant à l'intérieur de la zone d'influence de l'organisation. Dans le contexte du développement, on y fait aussi référence à titre de résultats de développement.

Il est à noter qu'à Affaires mondiales Canada, le terme résultat se traduit en Anglais par deux termes ayant le même sens : *Outcome* et *Result*, s'utilisent de façon interchangeable dans ses divers documents.

**Trois types de résultats liés au modèle logique sont définis comme suit :**

#### **Résultat immédiat – (Immediate outcome)**

Un changement attendu lorsqu'un ou des extrants ont été fournis ou livrés par l'exécutant. En ce qui a trait au calendrier de réalisation ainsi qu'au niveau [du modèle logique] il s'agit de résultat à court-terme qui amènent des changements de capacité, tel qu'une augmentation de savoir, de conscientisation, de compétence ou d'aptitude, ainsi qu'au niveau de l'accès à...\* parmi les intermédiaires et les bénéficiaires.

\*Les changements au niveau de l'accès peuvent se situer au niveau des résultats immédiats ou à celui des résultats intermédiaires, tout dépendant du contexte du projet et de sa théorie du changement.

Les résultats immédiats articulent les changements de capacité que les parties prenantes intermédiaires et les bénéficiaires devraient vivre au cours de la durée de vie du projet. Par exemple, «Connaissances améliorées de pratiques durables en production agricole parmi les femmes qui sont de petites exploitantes agricole dans le

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.

village X du pays Y», ou encore « Compétences améliorées en affaires des femmes et des jeunes urbains de la ville Y du pays X.»

### **Résultat intermédiaire – (Intermediate outcome)**

Résultat auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats immédiats. En ce qui a trait au calendrier de réalisation ainsi qu'au niveau [du modèle logique], ce sont des résultats à moyen terme et ils se traduisent souvent par un changement de comportement, de pratiques ou de rendement parmi les intermédiaires et les bénéficiaires au cours de la durée de vie du projet.

Par exemple, « Accroissement de l'accès équitable à une éducation sécuritaire et de qualité pour les filles et les garçons dans la province X affectés par une crise, du pays y», ou encore «amélioration<sup>12</sup> de la protection des droits des minorités par le gouvernement X du pays y».

### **Résultat final/ultime – (Final outcome)**

Le plus haut niveau de résultat qui peut être attribué à une politique, à un programme ou à un projet, par l'atteinte 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'un projet. Il prend généralement la forme d'un changement d'état durable parmi les bénéficiaires.

Le résultat ultime représente le «pourquoi» d'un projet et devrait décrire les changements d'état, de condition ou de bien-être que les bénéficiaires ultimes du projet devraient vivre. Ces changements ne devraient pas être confondus avec des changements dans les circonstances environnantes comme, par exemple, une *augmentation de la croissance économique*. Dans le contexte de la programmation d'aide internationale, un résultat ultime devrait plutôt refléter des changements dans la vie de femmes, hommes, filles et garçons dans le pays partenaire. Des changements tels « autonomisation accrue des femmes du village y du pays X » ou encore « amélioration équitable de la santé des filles et garçons de moins de 5 ans dans les zones rurales de la région X ».

### **Résultat attendu – (Expected outcome or results)**

Un résultat pour l'atteinte duquel un programme, une politique ou une initiative a été conçu.<sup>13</sup>

### **Résultats de développement – (Development results)**

Les résultats de développement sont un sous-groupe de résultats liés aux résultats de l'Aide internationale d'Affaires mondiales Canada qui se concentrent spécifiquement sur la production d'améliorations tangibles dans la vie des pauvres et des vulnérables. Dans la chaîne de résultat du ministère pour l'aide internationale, ces changements se décriraient aux niveaux des résultats immédiats, intermédiaires et ultimes.

Voir aussi : Résultats, Résultats immédiats, Résultats intermédiaires, Résultat ultime.

### **Résultat inattendu – (Unexpected results/outcomes)**

Un changement positif ou négatif qui ne fait pas partie du modèle logique mais qui peut être relié au projet. Il ne faut pas confondre avec un risque qui se matérialise ou avec des résultats qui ne sont pas liés au projet.

### **Résultat intermédiaire – (Intermediate outcome)**

Voir Résultat

---

<sup>12</sup> « Amélioré » désigne à la fois une « amélioration » et un changement « accru »

<sup>13</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. [Lexique de la gestion axée sur les résultats](#)

## Sources de données – (data sources)

Les sources de données sont les individus, les organisations ou les documents desquels seront extraits les données sur nos indicateurs. L'exécutant devra identifier des sources de données pour les indicateurs. Les sources de données peuvent être primaires ou secondaires.

- Les **données primaires** sont collectées directement à la source par l'exécutant ;
- Les **données secondaires** sont les données qui ont été collectées et enregistrées par une autre personne ou une autre organisation, quelquefois pour des raisons entièrement différentes.

## Suivi axé sur les résultats – (Results-based monitoring)

Le processus continu de collecte et d'analyse de l'information sur les indicateurs-clés ainsi que de la comparaison des résultats actuels avec les résultats attendus afin de mesurer la qualité de la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique. C'est un processus continu de mesure des progrès vers des résultats immédiats, intermédiaires et ultime en suivant les preuves de mouvement vers l'atteinte de cibles spécifiques et prédéterminées grâce à l'utilisation d'indicateurs. Le suivi axé sur les résultats peut fournir une rétroaction sur les progrès, ou leur absence, au personnel et aux décideurs qui peuvent alors utiliser cette information de diverses façons afin d'améliorer le rendement.<sup>14</sup>

## Théorie du changement – (Theory of change)

Tout programme ou projet est basé sur une théorie du changement, un ensemble d'hypothèses, de risques ou de facteurs externes qui décrivent comment et pourquoi le programme (ou le projet) devrait fonctionner. Cette théorie relie les activités du programme (ou du projet) avec son résultat ultime attendu. Elle est inhérente à la conception du programme (ou du projet) et est souvent basée sur le savoir et l'expérience du programme ou de l'équipe de conception de projet ainsi que sur la recherche, les évaluations, les pratiques exemplaires et les leçons apprises.<sup>15</sup>

À Affaires mondiales Canada, la théorie du changement pour un projet spécifique est démontrée visuellement dans le modèle logique, qui montrent les niveaux d'extrants et de résultats, ainsi que la matrice des extrants et des activités, qui ajoute les activités. Elle est entièrement expliquée dans l'exposé narratif de la théorie du changement.

## Triangulation – (Triangulation)

La triangulation consiste à utiliser trois (ou plus) théories, sources ou types d'information ou types d'analyse pour vérifier et justifier une évaluation. Note : En combinant des sources de données multiples, des méthodes, des analyses ou des théories, les évaluateurs cherchent à surmonter les préjugés qui peuvent intervenir lorsqu'on utilise uniquement une seule source d'information, de méthode, d'observation ou une théorie unique.<sup>16</sup>

Dernière mise à jour : Mai 2017

*Ces outils seront mis à jour périodiquement au besoin. Toute question ou commentaire sur la présente fiche-conseil doit être acheminé au :*  
Centre d'excellence de la gestion axée sur les résultats  
Direction et cohérence des opérations  
Bureau des opérations d'aide internationale  
Affaires mondiales Canada  
Courriel : [gar.rbm@international.gc.ca](mailto:gar.rbm@international.gc.ca)

<sup>14</sup> Linda Morra Imas et Ray C. Rist. [The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations](#), Washington D.C.: Banque mondiale, 2009. © Banque mondiale. Licence: CC BY 3.0 IGO, pp. 108-109. (Disponible en anglais seulement)

<sup>15</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2010, [Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement](#), section 5.3.

<sup>16</sup> Adapté de: Organisation pour la coopération et le développement économique, [Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management](#), 2010, p.37