



DÉFINITIONS RÉVISÉES DES PRINCIPAUX TERMES DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Pour l'Énoncé de principe 2008 sur la gestion axée sur les résultats

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

19 août 2008

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS – ÉNONCÉ DE PRINCIPE 2008

Vocabulaire révisé de la gestion axée sur les résultats – Définitions des termes de la chaîne de résultats

1. Introduction.....	4
2. Terminologie de la chaîne de résultats et définitions.....	5
2.1 Chaîne de résultats (modèle logique).....	5
2.2 Éléments de la chaîne de résultats	6
2.3 Résultat	8
2.4 Intrants	9
2.5 Activités	9
2.6 Extrants	10
2.7 Résultat immédiat (court terme)	10
2.8 Résultat intermédiaire (moyen terme)	12
2.9 Résultat ultime (long terme)	13

Sigles et acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
CAD/OCDE	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économique
DGPSR	Direction générale des politiques stratégiques et du rendement
DGRR	Direction de la gestion axée sur les risques et les résultats
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
GAR	Gestion axée sur les résultats
GRD	Gestion axée sur les résultats de développement
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

1. Introduction

Le présent document contient un exposé du raisonnement qui a mené à la décision de modifier la terminologie, les définitions et la méthodologie de la gestion axée sur les résultats (GAR) utilisées par l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Trois raisons étaient à l'origine de ces changements :

1. Une meilleure cohérence s'impose au sein de l'ACDI pour l'utilisation de la terminologie, des définitions et de la méthodologie, aux échelons de l'organisation, des programmes et de l'investissement.
2. Compte tenu des récentes initiatives mises sur pied par le gouvernement du Canada, telles que la *Loi fédérale sur la responsabilité* et la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats, il faut faire en sorte que la valeur ajoutée canadienne des programmes de l'ACDI soit plus évidente, et ce, à l'aide des normes communes du gouvernement du Canada. L'ACDI doit pouvoir montrer plus clairement la manière dont est dépensé l'argent des contribuables canadiens en vue d'apporter une aide au développement qui permet de contribuer, en collaboration avec d'autres organismes de développement (responsabilité partagée), à l'obtention de résultats en matière de développement.
3. Il faut harmoniser la terminologie de la GAR de l'ACDI avec celle qui est employée par la communauté internationale des donateurs (p. ex. extrant). Selon la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement de 2005, les organismes de développement devraient tenter d'utiliser une terminologie et des pratiques de gestion du rendement communes, dans le cadre de leurs activités de GAR.

Ces décisions reposent sur les fondements suivants :

- La responsabilité partagée de l'ACDI : gouvernement du Canada et partenaires en développement international.
- Les principales conclusions et les recommandations du rapport d'analyse sur les principaux termes de la gestion axée sur les résultats, et leur définition, daté du 27 juillet 2007 (préparé par la Direction de la gestion axée sur les risques et les résultats [DGRR]).
- Les commentaires reçus des spécialistes en gestion du rendement des différentes directions générales au sujet du rapport d'analyse mentionné ci-dessus.
- Les conclusions de la DGRR quant aux recommandations les mieux appropriées en vue de la révision de la terminologie, des définitions et de la méthodologie utilisées en GAR.

La terminologie et les définitions de la GAR adoptées se limitent essentiellement aux termes utilisés pour établir une chaîne de résultats. Tous les autres termes et leur définition (p. ex. attribution, efficacité, indicateur) seront présentés dans un document distinct (le lexique de la GAR de l'ACDI) afin de permettre, à l'avenir, une meilleure capacité d'adaptation aux changements.

Les principaux termes de la GAR et leur définition sont présentés selon le modèle suivant :

1. Décision
2. Nouvelle définition
3. Autres définitions examinées (p. ex. celles du Secrétariat du Conseil du Trésor [SCT], du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement

économiques [CAD/OCDE], de l'ACDI, du Groupe des Nations Unies pour le développement [GNUM])

4. Exemples
5. Explication

2. Terminologie de la chaîne de résultats et définitions

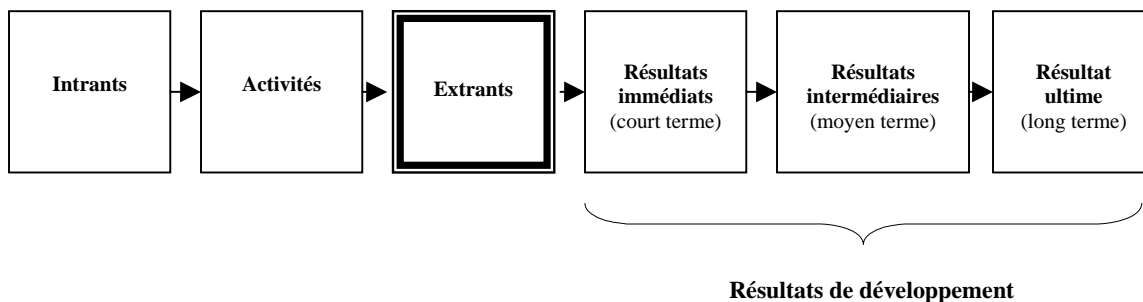
2.1 Chaîne de résultats (modèle logique)

Décision : Adopter la définition du SCT		
Nouvelle définition : La relation déterminante ou logique entre les intrants, les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'une initiative donné.		
Autres définitions envisagées :		
SCT, 2004 : La relation déterminante ou logique entre les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme, ou d'une initiative que ceux-ci sont censés produire.	ACDI, 1996 : Correspond généralement à l'extrant, au but et à l'objectif issus du cadre logique.	CAD/OCDE, 2002 : Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux réalisations et aux impacts, et aboutit à une rétroaction. Dans quelques agences d'aide, le public concerné fait partie de la chaîne des résultats.
Exemples : Voir les exemples à la page 7.		
Explication : La définition du SCT est plus concise et représente mieux les éléments d'une chaîne de résultats.		

2.2 Éléments de la chaîne de résultats

Décision : Adopter une version modifiée de la définition de la chaîne de résultats du SCT.

Figure 1 : Chaîne de résultats proposée



Autres chaînes de résultats examinées :

Figure 2 : Chaîne de résultats de l'ACDI, 1996

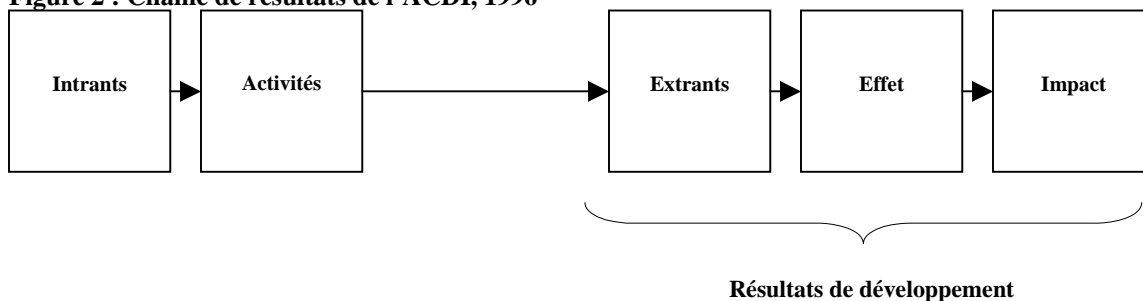


Figure 3 : Chaîne de résultats du CAD/OCDE

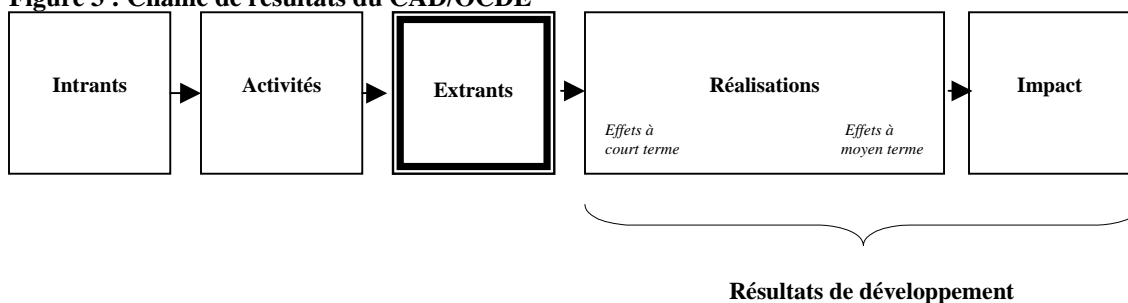
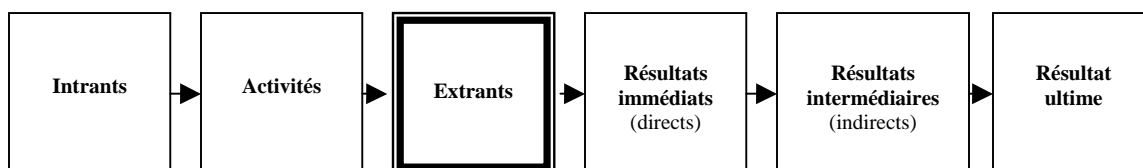


Figure 4 : Chaîne de résultats du SCT



Exemples¹ :

Figure 5 : Exemple de chaîne de résultats (programmes bilatéraux)

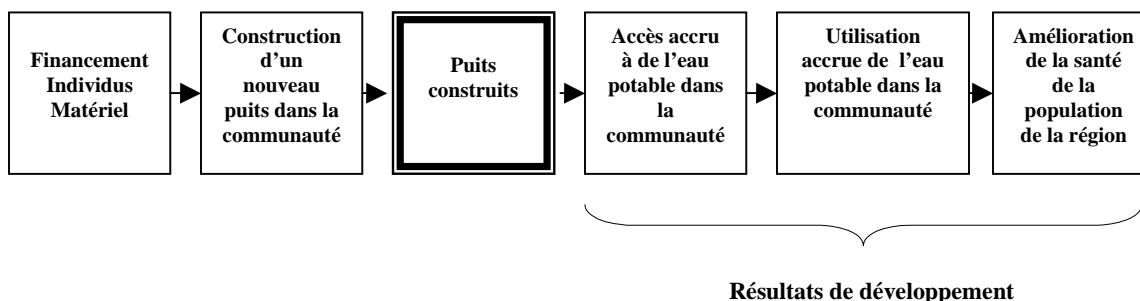
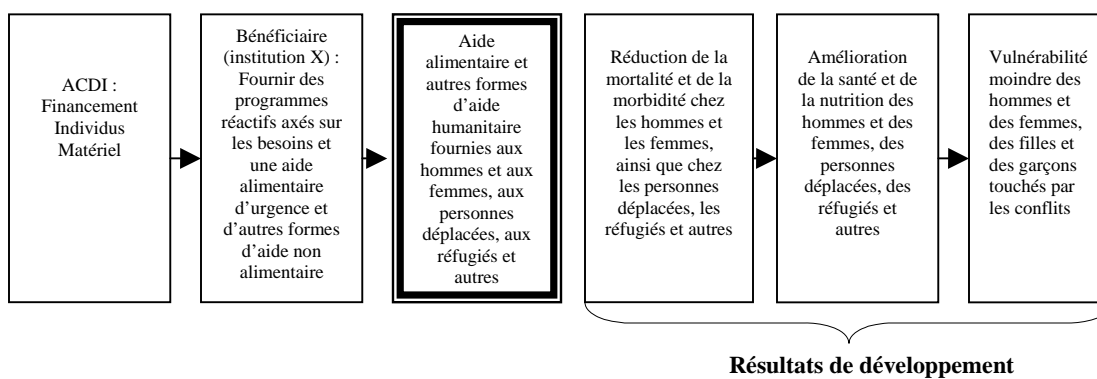


Figure 6 : Exemple de chaîne de résultats (programmes multilatéraux)



Explication :

Il y a trois grands avantages à ajouter la case des « extrants » en tant que « produits et services » :

1. Cela permet à l'ACDI de s'aligner sur la chaîne des résultats établie à l'échelle du gouvernement du Canada (figure 4).
2. Cela permet à l'ACDI d'harmoniser sa définition avec celle du CAD/OCDE (et d'autres donateurs bilatéraux et multilatéraux), en considérant les extrants comme des « produits et services » et en ajoutant une équivalence temporelle entre parenthèses au niveau des résultats (soit à court, à moyen et à long termes) (figure 3).
3. Séparer clairement les résultats de développement des produits et services (extrants). Cette distinction devrait améliorer la production de rapports de rendement par les partenaires, puisqu'il est maintenant clair qu'ils doivent rendre compte à la fois des extrants et des résultats.

En outre, la définition des extrants en tant que « produits et services » oblige à définir les véritables résultats de développement. Cette distinction renforcera l'argument selon lequel les résultats de développement vont bien au-delà de ce que l'on considère comme

¹ Veuillez noter que les exemples fournis sont extraits d'une chaîne de résultats entièrement développée.

les produits et services fournis par une organisation et, par conséquent, l'objectif de l'ACDI est maintenu et demeure clairement axé sur les résultats de développement.

2.3 Résultat

Décision : Adopter une version modifiée de la définition de 1996 de l'ACDI et ajouter un texte explicatif pour l'expression « résultats de développement ».		
Nouvelle définition : Changement descriptible ou mesurable entraîné par une relation de cause à effet. Les résultats peuvent être décrits comme immédiats, intermédiaires ou ultimes.		
Résultats de développement² : Correspondent aux changements réels de l'état du développement humain, attribuables, tout au moins en partie, à une activité de l'ACDI.		
Autres définitions examinées :		
SCT, 2004 : Conséquences externes attribuables, en partie, aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Les résultats ne sont sous le contrôle d'une seule organisation, politique, initiative ou un seul programme. Les résultats peuvent alors être décrits comme immédiats, intermédiaires ou finaux, directs, escomptés, etc.	ACDI, 1996 : Changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet. <u>Retombées sur le plan du développement</u> Extrant, effet et impact d'une activité de l'ACDI dans un pays en développement. <u>Résultat opérationnel</u> Produit de l'administration et de la gestion réalisé à l'ACDI	CAD/OCDE, 2002 : Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement.
Exemples : Amélioration de l'accès à..., davantage de garçons qui terminent..., réduction de la mortalité infantile, accroissement de la portée de la vaccination ..., amélioration de l'intégration de..., capacité accrue de..., renversement de la tendance à la propagation de..., participation accrue de..., etc.		
Explication : La définition de 1996 de l'ACDI, tenait compte de deux sortes de résultats : les retombées sur le plan du développement et les résultats opérationnels. Compte tenu du mandat de l'ACDI, il vaut la peine de conserver la définition des résultats de développement. Toutefois, l'expression « résultats opérationnels » sera maintenant englobée dans les « extrants », sous forme de produits et services de gestion. En outre, l'utilisation de l'expression « résultats de développement » facilitera l'harmonisation avec la communauté internationale qui favorise la gestion axée sur les résultats de développement (GRD).		

² 1999, La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes.

2.4 Intrants

Décision : Adopter une version modifiée de la définition du SCT.			
Nouvelle définition : Ressources financières, humaines, matérielles et documentaires utilisées pour produire des extrants, à l'aide d'activités et atteindre des résultats.			
Autres définitions examinées :			
SCT, 2004 : Ressources financières et non financières utilisées par des organisations, des politiques, des programmes et des initiatives pour produire des extrants et atteindre des résultats.	ACDI, 1996 : Ressources, y compris le temps, l'argent et l'effort requis pour produire un résultat.	CAD/OCDE, 2002 : Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.	GNUD, 2003 : Moyens financiers, humains, matériels, technologiques et documentaires utilisés pour l'action de développement.
Exemples : Fonds, personnes, équipement, fournitures, rapports, etc.			
Explication : La définition d'intrant recommandée réunit les définitions utilisées par le SCT, le CAD/OCDE et le GNUD, de manière à en améliorer la pertinence pour l'ACDI. Les mots « ressources non financières » de la définition du SCT ont été retirés parce que les moyens humains, matériels, documentaires et autres semblent mieux s'appliquer aux activités de l'ACDI que les ressources non financières.			

2.5 Activités

Décision : Adopter une version modifiée de la définition du CAD/OCDE.		
Nouvelle définition : Action entreprise ou travail mené en vue de produire des extrants. L'activité mobilise des ressources.		
Autres définitions examinées :		
SCT, 2004 : Opération ou démarche exécutée par une organisation et destinée à produire des intrants et des extrants (p. ex. formation, recherche, construction, négociation, enquête, etc.).	ACDI, 1996 : Aucune.	CAD/OCDE, 2002 : Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.
Exemples : Dispenser de la formation à..., faire des recherches sur..., concevoir un programme sur..., construire des puits, des écoles..., négocier un partenariat avec..., surveiller/évaluer les résultats du programme..., fournir des services de soins à ..., attribuer des fonds à..., distribuer une aide alimentaire à..., etc.		

Explication : Étant donné que le terme « activité » n’est pas défini présentement à l’ACDI, une définition a été ajoutée pour obtenir une chaîne de résultats complète.

2.6 Extrants

Décision : Adopter une version modifiée de la définition du SCT.

Nouvelle définition : Produits ou services directs provenant des activités d’une organisation, d’une politique, d’un programme ou d’une initiative.

Autres définitions examinées :

SCT, 2004 : Produit ou service direct provenant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative, et habituellement contrôlé par l'organisation elle-même (p. ex. brochure, étude de recherche, station de traitement d'eau, session de formation, etc.).	ACDI, 1996 : Conséquences immédiates, visibles et concrètes des intrants d'un programme ou projet.	CAD/OCDE, 2002 : Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.
--	--	---

Exemples : Brochures produites, étude de recherche complétée, plan de traitement de l’eau complété, séances de formation fournies, aide alimentaire fournie, partenariat établi, financement fourni, écoles construites, moustiquaires de lit distribués, etc.

Explication : La partie de la phrase « et habituellement contrôlé par l’organisation elle-même » a été retirée parce que l’ACDI délègue généralement la production des extrants à des organismes d’exécution de l’extérieur.

2.7 Résultat immédiat (court terme)

Décision : Adopter une version modifiée de la définition du SCT.

Nouvelle définition : Changement directement attribuable aux extrants d’une organisation, d’une politique, d’un programme ou d’une initiative. En termes d’échéance et de niveau, ce sont des résultats à court terme qui se manifestent généralement par une amélioration de la sensibilisation/connaissance ou de l’accès des bénéficiaires à...

Autres définitions examinées :		
<p>SCT, 2004 : Résultat directement attribuable aux extrants d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. En termes d'échéancier et de niveau, ce sont des résultats à court terme et sont souvent au niveau d'une plus grande sensibilisation à la population cible.</p>	<p>La définition qui correspond à cette étape dans la chaîne de résultats est celle d'« extrant » :</p> <p>ACDI, 1996 : Conséquences immédiates, visibles et concrètes des intrants d'un programme ou projet.</p> <p>1999, La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes : Changement à court terme sur le plan du développement obtenu par les partenaires responsables de l'exécution du projet ou des groupes intermédiaires, ou dont ils profitent, et qui sont la conséquence logique des activités de projet et des intrants connexes. Ainsi, le mot « extrants » ne désigne plus seulement ce que l'on considère habituellement comme les biens et les services produits par une organisation.</p>	<p>CAD/OCDE, 2002 : Effet direct : La définition qui correspond à cette étape de la chaîne de résultats est celle de « réalisation » : Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme.</p>
<p>Exemples : Les femmes de Sokoto au Nigéria connaissent mieux les soins de base essentiels qui sont offerts en obstétrique; amélioration de l'accès à une eau potable au sein de la communauté.</p>		
<p>Explication : La définition que l'ACDI utilisait antérieurement pour « extrant » correspond à ce que le SCT appelle un « résultat immédiat » et à ce qui est défini comme une réalisation (effet direct) par le CAD/OCDE. Vu que la définition universellement acceptée des extrants par les donateurs, le CAD/OCDE et le SCT, correspond aux produits et services, il était nécessaire de rajuster la terminologie de l'ACDI pour utiliser « effet immédiat ». L'ajout de « court terme » entre parenthèses facilitera l'harmonisation avec le CAD/OCDE. Enfin, la « population cible » a été remplacée par « les bénéficiaires », ce qui correspond mieux à la réalité de l'ACDI.</p>		

2.8 Résultat intermédiaire (moyen terme)

Décision : Adopter une version modifiée de la définition du SCT.		
Nouvelle définition : Changement auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats immédiats. En termes d'échéance et de niveau, ce sont des résultats à moyen terme. Ils sont habituellement atteints à la fin d'un projet ou programme et ils retrouvent généralement au niveau d'un changement de comportement ou de pratiques chez les bénéficiaires.		
Autres définitions examinées :		
<p>SCT, 2004 : Résultat auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats. En terme d'échéancier et de niveau, ce sont des résultats à moyen terme et ils se retrouvent souvent au niveau du changement de comportement de la population cible.</p>	<p>ACDI, 1996 : Au niveau du cadre logique, effet à court terme du programme ou projet. C'est généralement à ce niveau que les bénéficiaires ou utilisateurs visés prennent en charge le programme ou projet, et que le financement de l'ACDI prend fin.</p> <p>1999, La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes : La définition qui correspond à cette étape de la chaîne de résultats est celle des « effets » : Résultats à moyen terme sur le plan du développement qui bénéficient aux groupes ciblés, qui doivent être obtenus dans le cadre du projet, et qui sont la conséquence logique de l'obtention des extrants voulus.</p>	<p>CAD/OCDE, 2002 : Effet direct : La définition qui correspond à cette étape de la chaîne de résultats est celle de « réalisation » : Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme.</p>
Exemples : Utilisation accrue d'eau potable dans la communauté X; confiance accrue envers le système de justice.		
Explication : La définition que l'ACDI utilisait antérieurement pour « effets » correspond à ce que le SCT appelle un « résultat intermédiaire » et à ce qui est défini comme une réalisation (à moyen terme) par le CAD/OCDE. L'ajout de « moyen terme » entre parenthèses facilitera l'harmonisation avec le CAD/OCDE. Enfin, la « population cible » a été remplacée par « les bénéficiaires », ce qui correspond mieux à la réalité de l'ACDI.		

2.9 Résultat ultime (long terme)

Décision : Adopter la terminologie modifiée et une définition raccourcie du SCT.		
Nouveau terme : L'utilisation du terme « résultat ultime » au lieu de « résultat final » ou « impact ».		
Nouvelle définition : Le plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à une organisation, une politique, un programme ou une initiative d'une manière déterminante, et qui est la conséquence d'un ou de plusieurs résultats intermédiaires. Le résultat ultime représente généralement la raison d'être d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative et prend la forme d'un changement d'état durable chez les bénéficiaires.		
Autres définitions examinées :		
<p>SCT, 2004 : Résultat final (résultat ultime) : Le plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à une politique, un programme ou une initiative d'une manière déterminante, et qui est la conséquence de un ou de plusieurs résultats déjà atteints. Ces résultats représentent généralement la raison d'être d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Il y a des résultats à long terme qui représentent un changement d'orientation d'une population cible. Les résultats ultimes des divers programmes, politiques ou initiatives contribuent au plus haut niveau des résultats ministériels stratégiques.</p>	<p>ACDI, 1996 : La définition qui correspond à cette étape de la chaîne de résultats est celle de « impact » : Conséquence ou effet à long terme plus général et plus important lié à l'objectif.</p> <p>1999, La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes : Résultats à long terme sur le plan du développement sociétal qui sont liés au but global du programme ou de l'initiative.</p>	<p>CAD/OCDE, 2002 : La définition qui correspond à cette étape de la chaîne de résultats est celle de « impacts » : Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.</p>
Exemples : Amélioration de l'état de santé des femmes de Sokoto au Nigéria; réduction de la vulnérabilité des femmes, des hommes, des filles et des garçons du pays touché par les conflits.		

Explication : Il est proposé d'adopter l'expression « résultat ultime » au lieu de « résultat final » ou « impact » pour les deux raisons suivantes :

1. Le SCT utilise « résultat final » et « résultat ultime » de façon interchangeable. Cependant, « résultat final » ne semble pas réaliste pour les activités de développement.
2. En français, « impact » est immédiat ou à court terme, ce qui pourrait porter à confusion.

L'ajout de « long terme » entre parenthèses facilitera l'harmonisation avec le CAD/OCDE. Enfin, la « population cible » a été remplacée par « les bénéficiaires », ce qui correspond mieux à la réalité de l'ACDI.