

Fiche de conseils en gestion axée sur les résultats n° 3.2 Résultats, indicateurs, données de référence, cibles et données réelles :

Quelle est la différence?

Les présentes informations accompagnent [Les outils de la Gestion axée sur les résultats d'Affaires mondiales Canada : Guide pratique](#). Elles offrent un aperçu permettant de visualiser les différences entre les résultats, les indicateurs, les données de référence, les cibles et les données réelles. Ces informations présentent aussi un exemple sur la façon dont les composantes de gestion axée sur les résultats peut être utilisées dans les rapports de projet

Résultats attendus

- Un résultat est un changement descriptible ou mesurable découlant des extrants ou des résultats des niveaux inférieurs d'une initiative.
- Les résultats peuvent être qualifiés d'immédiats, d'intermédiaires ou d'ultimes. Les extrants contribuent à l'atteinte des résultats immédiats, lesquels contribuent à l'atteinte des résultats intermédiaires, qui contribuent à leur tour aux résultats ultimes. Les résultats ne sont pas entièrement le fait d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'un projet en particulier. Ils relèvent plutôt de la sphère d'influence de l'organisation.
- Les énoncés de résultats sont structurés d'une manière particulière. Ils comprennent une description de ce qui va changer (quoi), un participe passé sans auxiliaire indiquant la direction du changement, les personnes qui seront touchées par le changement (qui) et le lieu où le changement se produira (où¹).

Les indicateurs (indicateurs de rendement) :

- sont un moyen de mesurer les résultats réels et les extrants pour juger du rendement d'un projet, d'un programme, etc.;
- peuvent être qualitatifs ou quantitatifs;
- se composent de trois éléments : unité de mesure, unité d'analyse et contexte;
- sont neutres; ils n'indiquent pas la direction du changement et ne comportent pas de cible;
- doivent être ventilés par sexe, âge, statut socioéconomique ou toute autre catégorie pertinente pour l'indicateur.
- Affaires mondiales Canada recommande un maximum de deux indicateurs par extrant et de deux ou trois par résultat; idéalement, il devrait y avoir au moins un indicateur quantitatif et un qualitatif.
 - ❖ *Remarque* : L'unité de mesure devrait comprendre la notion de proportionnalité, c.-à-d. un numérateur et un dénominateur. Par exemple, « #/total » ou « %/total ».

Les données de référence :

- associent une valeur précise à un indicateur dès le début d'un projet;
- doivent être ventilées de la même manière que l'indicateur auquel elles correspondent;
- sont recueillies à un moment précis et servent de point de référence;
- sont la base à partir de laquelle on mesure ou on évalue le niveau d'atteinte des résultats ou les progrès réalisés en vue de les atteindre;
- servent de fondement à l'établissement de cibles réalistes.

Les cibles :

- fixent une valeur particulière, ou un ensemble de valeurs particulières, à atteindre pour un indicateur à une date déterminée;
- sont des projections ou des estimations; elles doivent être ventilées de la même manière que l'indicateur auquel elles correspondent;
- prises ensemble, illustrent les réalisations attendues du projet dans une période donnée relativement à l'un des résultats escomptés ou des extrants;
- ajoutent des précisions aux extrants et aux résultats du modèle logique (ou du cadre de résultats) et en indiquent l'état final;

¹ *Remarque* : Dans le contexte d'un modèle logique, le « où » (l'endroit) doit être indiqué au niveau des résultats ultime et intermédiaires. Si l'endroit est différent au niveau des résultats immédiats (p. ex., village en particulier dans la province ou dans le pays identifié dans le résultat ultime ou intermédiaire), il doit être inclus dans l'énoncé. S'il n'est pas différent ou si l'emplacement est implicite dans le « qui », il n'est pas nécessaire de l'indiquer.

- fournissent une base concrète et utile pour les discussions entre les exécutants et les intervenants;
- ne figurent que dans le cadre de mesure du rendement, jamais dans les énoncés de résultat ou d'extrait;
- n'expriment pas nécessairement une valeur numérique unique; dans certains cas, elles peuvent indiquer une fourchette.

Les données réelles :

- sont recueillies au sujet des indicateurs du cadre de mesure du rendement (ou du cadre de résultats) par la personne ou l'organisation responsable, auprès d'une certaine source, à une fréquence donnée et selon une méthode de collecte déterminée, le tout étant précisé dans le cadre de mesure du rendement;
- sont utilisées dans le cadre de l'analyse pour évaluer le niveau d'atteinte des résultats attendus ou les progrès réalisés en vue de les atteindre; pour ce faire, on les compare aux données de base et aux cibles;
- dans les rapports de rendement, attestent du niveau d'atteinte des résultats ou des progrès réalisés en vue de les atteindre.

Exemple n° 1 : Synthèse² - Aperçu : exemple d'utilisation d'un résultat et d'un indicateur dans le cadre d'un projet quinquennal en éducation

Stade de la planification				Stade des rapports
Éléments choisis/colonnes d'un cadre de mesure du rendement				(3 ^e année d'un projet quinquennal)
Résultats attendus	Indicateurs ³	Données de référence	Cibles de fin de projet	Données réelles
Niveau des résultats intermédiaires				
Amélioration des compétences en mathématiques des filles et des garçons de niveau primaire du district Y dans le pays X	%/total d'enfants (filles/garçons) de 5 ^e année du district Y ayant fait un examen normalisé en mathématiques qui ont obtenu la note de passage de 60/100.	40 % des filles (sur 1 123 filles) de 5 ^e année du district Y ayant fait un examen normalisé en mathématiques ont obtenu la note de passage de 60/100 en 2010.	70 % des filles (sur le nombre total de filles) de 5 ^e année du district Y ayant fait un examen normalisé en mathématiques ont obtenu la note de passage de 60/100 en 2015.	<p>50 % des filles (sur 1 215 filles) de 5^e année du district Y ayant fait un examen normalisé en mathématiques ont obtenu la note de passage de 60/100 en 2013.</p> <p>60 % des garçons (sur 1 312 garçons) de 5^e année du district Y ayant fait un examen normalisé en mathématiques ont obtenu la note de passage de 60/100 en 2013.</p>
		50 % des garçons (sur 1 245 garçons) de 5 ^e année du district Y ayant fait un examen normalisé en mathématiques ont obtenu la note de passage de 60/100 en 2010.	70 % des garçons (sur le nombre total de garçons) de 5 ^e année du district Y ayant fait un examen normalisé en mathématiques ont obtenu la note de passage de 60/100 en 2015.	

² Ces exemples ont été mis au point avec les spécialistes en éducation d'Affaires mondiales Canada en 2015.

³ Il s'agit d'un exemple d'indicateur ventilé selon les sexes. Normalement, vous devriez avoir deux indicateurs par résultat.

Exemple n° 2 : Utilisation des données recueillies sur les indicateurs pour attester du niveau d'atteinte des résultats ou des progrès réalisés en vue de les atteindre dans un rapport narratif

Depuis le début du projet il y a trois ans, les filles et les garçons de niveau primaire du district Y, dans le pays X, ont nettement amélioré leurs compétences en mathématiques. Sur **1 215** filles de 5^e année ayant fait un examen en mathématiques en 2013, **50 %** ont obtenu la note de passage de 60/100, ce qui représente une augmentation de **25 %** par rapport au taux de référence de **40 %** de 2010. De la même façon, sur **1 312** garçons de 5^e année ayant fait l'examen en 2013, **60 %** ont obtenu la note de passage de 60/100, soit une augmentation de **20 %** par rapport au taux de référence de **50 %**. Cela signifie que depuis le début du projet, un plus grand nombre d'élèves de 5^e année réussissent l'examen normalisé en mathématiques. Cela signifie également qu'un plus grand nombre d'élèves pourraient réussir leurs études primaires, puis passer au premier cycle du secondaire.

Remarque : Il s'agit d'un projet quinquennal. Selon le modèle logique, si les filles et les garçons de 5^e année ont pu améliorer leurs compétences en mathématiques (résultat intermédiaire), c'est grâce à d'autres résultats obtenus dans le cadre du projet, à savoir l'amélioration des compétences pédagogiques des enseignants au regard des besoins sexospécifiques (résultat immédiat) et une utilisation plus efficace des nouveaux manuels améliorés de mathématiques et d'autres outils pédagogiques (résultat intermédiaire). Si les filles semblent enregistrer davantage de progrès que les garçons (**25 %** pour les filles contre **20 %** pour les garçons), le défi à relever dans le cadre de ce projet consiste à s'assurer que les filles rattrapent les garçons d'ici la fin du projet.

Dernière mise à jour : juillet2017

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 : gcr.rbm@international.gc.ca