



## À propos de la GAR ou RBM

La gestion axée sur les résultats est un mode de gestion par lequel une organisation veille à ce que ses processus, ses produits et ses services contribuent à la réalisation d'une série de résultats escomptés (outputs, outcomes and impacts)". OECD/DAC & UN Harmonized Terminology

## Le résultat est un changement

Un Résultat est un changement descriptible ou mesurable résultant d'une relation de cause à effet.

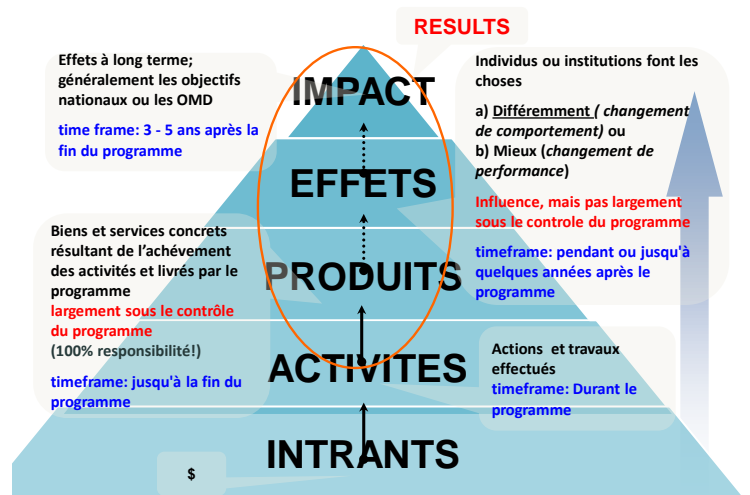
3 niveaux de résultats reflétant 3 types de changements

1. Changements opérationnels /Nouvelles capacités &compétences Nouveaux biens ou services: Produit output المنتجات
2. Changement dans les conditions de développement/changement institutionnel et comportemental : Effet outcome المحاصيل
3. Changement dans les conditions de vie de la population : impact الأثر

### 1 Produits outputs المنتجات

- Ce Sont nos engagements de livrer un produit (Les biens et services provenant d'un ensemble d'activité)
- Constituent le niveau de résultat auquel les avantages comparatifs des institutions individuelles apparaissent clairement, et auquel la redevabilité est la plus nette.
- Décrivent les changements opérationnels attendus dans les capacités et les compétences Détenteurs de Droits (DD) et Détenteurs d'Obligation (DO) ou encore de nouveaux produits et services, devant être fournis au DD ou DO avec les ressources fournies et dans les délais prescrits.
- largement sous le contrôle du programme (100% de responsabilité)
- Nombre : 2 ou 3 outputs / outcome
- Exemple : Quelqu'un a (amélioré) la capacité de faire quelque chose de différent ou mieux.
- "Ministère de l'Environnement a la capacité de surveiller les zones protégées»
- «Le gouvernement est mieux en mesure de formuler des politiques sensibles au genre»

## Les 3 niveaux de résultat



### 2 Effets outcomes المحاصيل

- Ce sont des résultats de plus haut niveau nécessitant la contribution de plusieurs partenaires.
- Décrivent des Changement dans les conditions de développement qui peuvent être des changements de comportement escomptés DD et DO ou des changements de performance institutionnelle
- Le programme influence l'outcome mais reste au-delà de son contrôle
- Nombre :  
-Max12 – 15 par programme : au-delà ça devient non stratégique et difficile à suivre  
-Min 3/programme en deçà c'est assez peu 'umbrella' outcomes.
- Exemple : Quelqu'un fait réellement quelque chose de différent ou de mieux.  
« Ministère de l'Environnement surveille efficacement les zones protégées »  
«Le gouvernement élabore des politiques sensibles au genre »

### 3 Impact الأثر

- Décrit des changements à très long terme dans les conditions de vie de la population.
- Résulte d'une série de réalisations au niveau outcome.
- Exemple : les objectifs du millénaire pour le développement : Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour.

## Résultats SMART

**Specific** (ou spécifiques) : les résultats doivent utiliser le langage du changement - ils doivent décrire les conditions spécifiques à mettre en place du point de vue des détenteurs de droits et des sujets d'obligations (voir exemple ci-dessous)

**Measurable** : Est-il possible de déterminer quantitativement ou qualitativement, si le résultat a été atteint ?

**Achievable** (ou réalisables) : Est-il possible d'atteindre le résultat dans les limites des capacités des acteurs ? Absence de risques externes et hypothèses majeures constituant une menace pour la réalisation du résultat.

**Relevant** (pertinents) : les résultats doivent contribuer aux priorités fixées.

**Time bound** (limités dans le temps) : les résultats ne sont jamais ouverts- ils sont toujours assortis d'une date d'échéance. La réalisation des résultats est-elle susceptible de se produire pendant la période prévue ? ■

Mahmoud Ghouil, chargé Suivi & Evaluation ONU, BCR

Contact : [mahmoud.ghouil@undp.org](mailto:mahmoud.ghouil@undp.org)

Tunis - Octobre 2014

### Comment rendre un résultat plus SMART ?

#### Exemple

Résultat initial : les étudiants diplômés sont mieux formés

Poser les questions suivantes :

<b>De combien ?</b>	Nombre de diplômés a augmenté de 50,000 à 145,000
<b>Quel type de changement ?</b>	Le nombre de diplômés ayant réussi l'examen standard a augmenté de 50,000 à 145,000
<b>Pour quand ?</b>	À l'horizon 2019, le nombre de diplômés ayant réussi l'examen standard a augmenté de 50,000 à 145,000
<b>Pour qui ?</b>	À l'horizon 2019, le nombre de diplômés issus de familles à faible revenu ayant réussi l'examen standard a augmenté de 50,000 à 145,000
<b>où ?</b>	Résultat plus spécifique : A l'horizon 2019, le nombre de diplômés issus de familles à faible revenu ayant réussi l'examen standard dans les régions du sud et du sud-ouest a augmenté de 50,000 à 145,000

## Conseils pratiques

### A faire

- Les résultats doivent être formulés dans un langage simple exprimant une seule idée. Envisager de réduire le résultat à une seule idée, ou de scinder en plus de 1 résultat.

- Envisager de décrire les résultats des actions langage de changement au lieu de l'action en elle-même (langage d'action).

### Exemple

« En 2019, les groupes vulnérables ont des connaissances de santé améliorées » (langage de changement).

« Le système de santé est renforcé afin d'améliorer les connaissances de santé des populations vulnérables en matière de santé » (langage d'action).

### A éviter

- Les résultats composés exprimant plus d'une seule idée car ils tendent à fausser la clarté des liens logiques au sein de la chaîne des résultats et de rendre le suivi et le reporting plus complexes.

- Inclure différents niveaux de résultats en un seul énoncé du résultat.

- Concepts ambigus, slogans, les abréviations, "cc", "et / ou", les formulations ambiguës...

### Exemples

**Trop long !** (... et sans langage de changement)

« Promouvoir un développement économique équitable et une gouvernance démocratique conformément aux normes internationales à travers le renforcement des capacités nationales à tous les niveaux, l'autonomisation des citoyens et le développement de leur participation dans les processus de prise de décision. »

**Tellement généraux qu'ils ne signifient rien :**

« Promouvoir le développement durable et développer les capacités au niveau municipal »

**Confusion des moyens et des fins :**

« Renforcer la protection des ressources naturelles à travers la création d'un environnement favorable qui valorise la gestion saine des ressources. »