

## **Fiche-conseil en gestion axée sur les résultats n° 2.3**

### **Questions et approches pour clarifier et perfectionner la théorie du changement**

---

La présente fiche-conseil accompagne Les outils de la Gestion axée sur les résultats d'Affaires mondiales Canada : Guide pratique. Cet outil approfondit la discussion du Guide sur la théorie du changement, le modèle logique et le cadre de mesure du rendement, et offre un outil de référence que vous pouvez dans votre travail de tous les jours. La présente fiche-conseil fournit des questions, des approches et des formulations que les exécutants et les membres du personnel d'Affaires mondiales Canada peuvent utiliser afin de préciser et de peaufiner les modèles logiques et les cadres de mesure du rendement, pour eux-mêmes comme pour leurs collègues.

Poser les questions qui suivent est l'une des meilleures façons de clarifier une théorie du changement, un modèle logique ou un cadre de mesure du rendement ambigu. En plus des questions, il est également possible de prendre des notes, de faire des dessins et d'afficher des feuillets autoadhésifs au mur afin d'établir des étapes nettes et logiques d'une théorie du changement initiale, qui pourra être ensuite convertie en modèle logique.

#### **La théorie du changement**

- Parlez-moi de cette initiative et décrivez-moi sa logique. Comment croyez-vous que ça devrait fonctionner ?
- Comment le changement à ce niveau est-il lié aux niveaux supérieur et inférieur ?
- Comment les activités et extrants prévus mèneront-ils aux changements que vous décrivez ?
- Sur quelles hypothèses s'appuient les flèches du modèle logique qui viennent étayer votre théorie selon laquelle X mènera ou contribuera à Y ?
- Quels sont les autres changements qui devront être apportés de la part d'autres intervenants pour que les résultats soient atteints ?
- Est-ce que ce modèle logique comprend les principaux éléments de base pour atteindre vos objectifs (votre résultat ultime) ?
- Examinons un énoncé. Pouvez-vous l'analyser pour moi ? Pourrions-nous l'exprimer en plusieurs énoncés de résultats ? Quels types de changements chacun d'eux décrit-il ? Pourraient-ils être placés à un autre niveau du modèle logique ?
- Quels sont les risques ou les difficultés qui pourraient empêcher l'atteinte des résultats ?
- Qu'est-ce qui doit être fait pour surmonter ces risques et ces défis ?

#### **Résultat ultime**

- Pourquoi réalisez-vous ce projet ?
- Quel changement, selon vos attentes, ce projet apportera-t-il dans la vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons dans le pays où il est mis en œuvre ?
- Qui vivra ce changement (qui sont les bénéficiaires ultimes) ?
- Comment mesurerez-vous ce changement ?

#### **Résultats intermédiaires**

- D'ici la fin du projet, qui espérez-vous toucher et comment comptez-vous le faire ?
- Avec quels groupes/organismes/particuliers travaillerez-vous ?
- Qui, d'après vous, devrait changer son comportement, ses pratiques ou son rendement pour que le projet puisse atteindre son résultat ultime ?
- Selon vos prévisions, qu'est-ce que cet organisme ou ce groupe fera mieux à la fin du projet qu'il ne le faisait avant ?
- À qui fournira-t-il ces services ?

- Comment mesurerez-vous ce changement ? Que pouvez-vous examiner pour voir si cet organisme ou ce groupe a un meilleur rendement ou a amélioré son comportement ou ses pratiques ?
- Que voulez-vous dire par de façon efficace, durable, appropriée, etc. ? Pouvez-vous le définir dans une note de bas de page dans le modèle logique ou dans l'exposé narratif de la théorie du changement ?

### Résultats immédiats

- Qui a besoin d'avoir quelle capacité pour que le résultat intermédiaire soit atteint ? Par exemple, qui a besoin de savoir ou de comprendre X ou d'y être sensibilisé, ou d'être capable de faire Y ?
- Qui vivra ce changement ? Est-ce le groupe identifié dans la série d'activités et d'extrants associée ?
- Comment les activités et les extrants de votre projet mèneront-ils à ce changement ?
- Comment mesurerez-vous ce changement ? Quels sont les éléments qui démontreront une capacité accrue telle que des connaissances, une sensibilisation, des compétences ou des habiletés accrues ?

### Extrants

- Quel service ou produit doit être fourni, dans quel domaine et à qui pour que les résultats immédiats se produisent ?
- Quel est le verbe au participe passé de l'extrant ? (p. ex., fourni, livré, complété, organisé, etc.)
- Est-ce qu'il y a des mots clés dans le résultat immédiat que vous devriez envisager d'utiliser lors de la planification des extrants (équitable, durable, tenant compte des sexes, etc.) ?
- Qui est responsable de la réalisation du produit ou de la prestation du service en soi ? Qui s'en chargera dans les faits ?
  - Est-ce l'exécutant ? Si c'est le cas, très bien. S'il ne s'agit pas de produits ou de services directs que votre exécutant fournira au moyen des activités du projet, ce ne sont pas des extrants du projet.
  - Est-ce un intermédiaire ? En d'autres mots, les produits et services seront-ils fournis par vos intermédiaires par suite des changements de capacité ou de rendement induits par le projet ? Si c'est le cas, ce ne sont pas des extrants dans le contexte du projet, mais vous pourriez peut-être reformuler les énoncés d'extrant afin d'en faire des indicateurs pour le résultat intermédiaire.
  - Si nécessaire, comment l'extrant pourrait-il être reformulé afin de mieux refléter ce qui est de la responsabilité de l'exécutant ?

### Activités

- Est-ce que ce sont les activités que vous-même ou votre exécutant réaliserez ? Sinon, est-ce que ce sont des activités qui seront réalisées par vos intermédiaires ? (Voir les questions ci-dessus.)
- Comment ces activités créeront-elles les produits et les services décrits dans les extrants ?
- Est-ce que ce sont des activités ou des sous-activités ? Est-ce qu'elles pourraient être regroupées afin de simplifier le document ?
- Qui cette activité vise-t-elle ? Quel groupe, organisation ou personne est ciblé ?

### Autres approches pour clarifier ou parfaire la théorie du changement

Il y a parfois un décalage entre ce que l'équipe de conception du projet veut atteindre (le changement décrit dans le résultat) et ce qu'elle utilisera (l'indicateur) pour mesurer le changement.

Lorsque vous découvrez un tel décalage, les questions suivantes peuvent vous aider :

- Quel changement l'indicateur mesure-t-il réellement ?
- Lequel se rapproche le plus de ce que vous voulez que le projet accomplisse : le changement mesuré par l'indicateur ou le changement décrit par l'énoncé de résultats ?
- L'information fournie par l'indicateur est-elle essentielle à la gestion et à la communication du projet ?

Selon les réponses que vous donnerez à ces questions, l'indicateur ou l'énoncé de résultat – et peut-être même la théorie du changement – pourrait devoir être modifié.

---

*Dernière mise à jour : juillet 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)*