



Renforcement des capacités  
et partage des connaissances  
pour les petites et moyennes  
organisations (PMO)

Réseau de coordination  
des conseils conseils provinciaux et régionaux  
pour la coopération internationale

Canada

Baastel  
30 Years Promoting  
Sustainable Development

# GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS 201

## Cahier d'activités

Préparé par

Le Groupe-conseil baastel Itée  
pour Activer le changement

Janvier 2021



# TABLEAU DES MATIÈRES

<b>APERÇU DU CURICULUM.....</b>	<b>1</b>
Objectifs du cours .....	1
Aperçu du programme d'études.....	1
<b>MODULE 1 : PRINCIPES FONDAMENTAUX DE GAR.....</b>	<b>2</b>
Objectifs du module 1 : Définir les attentes .....	3
Pourquoi utiliser GAR .....	4
Étude de cas : Renforcer la résilience des communautés face au changement climatique au Sénégal .....	4
Activité 1 : Analyse de la situation .....	5
Activité 2 : Élaboration d'une théorie du changement .....	9
Prochaines étapes et devoirs .....	11
Notes du module 1.....	12
<b>MODULE 2 : LES INDICATEURS EN LIGNE DE MIRE.....</b>	<b>13</b>
Objectifs du module 2 : Définir les attentes .....	14
Activité 3.b : Construction du modèle logique .....	15
Prochaines étapes et devoirs .....	15
Notes du module 2.....	15
<b>MODULE 3 : SUIVI ET RAPPORT DES RÉSULTATS.....</b>	<b>20</b>
Objectifs du module 3 : Définir les attentes .....	21
Activité 4 : Construction du CMR.....	21
Activité 5 : Identifier les éléments d'un rapport basé sur les résultats .....	23
Activité 6 : Préparation d'un bilan d'apprentissage.....	25
Notes du module 3.....	27

## ACRONYMES

ACL	Approche du cadre logique
AMC	Affaires mondiales Canada
ASDI	Agence suédoise de développement international
C-EFE	Programme d'éducation pour l'emploi de la CARICOM
CMR	Cadre de mesure du rendement
CRIAW-ICREF	Canadian Research Institute for the Advancement of Women - Institut canadien de recherches sur les femmes
EG	Égalité des genres
GAR	Gestion axée sur les résultats
ML	Modèle logique
PMO	Petites et moyennes organisations
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
S&E	Suivi et évaluation
TdC	Theorie du Changement

# APERÇU DU CURSUS

## Objectifs du cours

- Doter les petites et moyennes organisations (PMO) canadiennes de connaissances et compétences nécessaires pour appliquer les principes, les normes, les outils, les processus et les meilleures pratiques de la gestion axée sur les résultats (GAR) dans le contexte approprié pour les PMO canadiennes.
- Permettre aux participants d'appliquer leur apprentissage et d'approfondir leurs compétences et leur compréhension de la gestion axée sur les résultats dans un contexte de collaboration.
- Renforcer les capacités des participants à intégrer des approches sensibles au genre réactives et transformatrices.

## Plan du programme d'études

L'atelier GAR 201 est divisé en trois modules.

**Module 1 : Principes fondamentaux de la GAR** se concentrera sur la capitalisation des leçons apprises dans GAR 101. Ce premier module préparera les participants à établir la vision et à définir la carte des résultats, les deux premières étapes du cycle de projet. Trois leçons permettront aux participants de l'atelier d'appliquer leurs connaissances de la GAR 101.

- Leçon 1 : Analyse de la situation et application d'une perspective de genre intersectionnelle
- Leçon 2 : Analyse des parties prenantes
- Leçon 3 : La théorie du changement

**Module 2 : Le model logique et les indicateurs**, ce module se concentrera sur le model logique et la mesure du rendement, en tirant parti des connaissances et de l'apprentissage des participants sur la GAR 101 et en passant de la théorie à l'application. La leçon de ce module permettra aux participants de l'atelier de construire un modèle logique pour un projet d'étude de cas et de développer des indicateurs quantitatifs, qualitatifs et sensibles au genre.

- Leçon 4 : Modélisation logique
- Leçon 5 : Indicateurs de mesure du rendement

**Module 3 : Suivi et rapportage sur les résultats**, ce module se concentrera sur les outils clés de la gestion axée sur les résultats à savoir le suivi et le rapportage, y compris le cadre de mesure du rendement ainsi que le plan de suivi et d'évaluation. Les trois leçons de ce module poseront les bases du suivi et du rapportage et permettront aux participants de pouvoir suivre et rendre compte des résultats de manière efficace.

- Leçon 6 : Cadre de mesure du rendement
- Leçon 7 : Plan de suivi et d'évaluation
- Leçon 8 : Rendre compte des résultats

## MODULE 1 : PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA GAR

Dans ce premier module, les apprenants s'appuieront sur leur compréhension des concepts fondamentaux de la GAR et du suivi et évaluation (S&E) et commenceront à intégrer leurs compétences en bâtissant un outil clé de la GAR, le modèle logique. Quatre leçons et une série d'activités renforceront les compétences des participants et leur permettront d'appliquer leurs nouvelles connaissances grâce à des exemples et des études de cas pertinents.

Lecture obligatoire :

- Pages 11 à 16 du Manuel de GAR 101, Quête 1 : Planifier de manière stratégique et adopter une approche participative
- Pages 4 à 18 du Manuel du cours GAR 201, Module 1 : Application des principes fondamentaux de la gestion axée sur les résultats.

Ressources clés :

- [AMC, Outils de gestion axée sur les résultats à Affaires mondiales Canada : Un guide pratique](#)
- [CRIAW-ICREF, Boîte à outils pour l'égalité des sexes et l'analyse intersectionnelle.](#)
- [ASDI, Un guide de la gestion axée sur les résultats \(GAR\)](#)
- [AMC, Feminist International Assistance Boîte à outils de l'égalité des sexes pour les projets](#)
- [PNUD, Manuel de gestion axée sur les résultats](#)

Termes clés :

- **La gestion axée sur les résultats (GAR)** est une stratégie de gestion visant à améliorer les performances et à obtenir des résultats démontrables (produits, résultats et objectifs ou impact de niveau supérieur).
- La **théorie du changement** est une description des relations causales logiques entre plusieurs niveaux de conditions ou de résultats intermédiaires nécessaires pour atteindre un objectif à long terme. Elle peut être visualisée comme une feuille de route du changement et décrit les chemins ou les étapes pour passer d'un ensemble de conditions initiales à un résultat final souhaité.
- L'**égalité des genres et l'analyse intersectionnelle** nous permettent d'examiner et de remettre en question les dynamiques de pouvoir liées au genre et les autres relations sociales entre et au sein de groupes de femmes, d'hommes et de personnes de genre différent, en tenant compte du sexe, de l'âge, de la race, de

l'ethnicité, de l'indigénat, de la classe, des capacités, de la langue, du lieu, du statut d'immigrant et d'autres facteurs pertinents.

- **L'analyse des parties prenantes** fait généralement référence à la gamme de techniques ou d'outils permettant d'identifier et de comprendre les besoins et les attentes des principaux intérêts à l'intérieur et à l'extérieur de l'environnement du projet.
- **L'analyse situationnelle** est souvent utilisée pour aider à comprendre un problème et les atouts disponibles et/ou les moyens de le résoudre.

## Objectifs du module 1 : Définir les attentes

### Objectifs du module

- Les participants comprennent les composantes et l'importance d'un modèle logique
- Les participants sont capables d'appliquer leurs connaissances en construisant des TdC pour des programmes réels ou fictifs
- Les participants comprennent les points d'entrée pour l'inclusion et l'intégration du genre.

#### Réflexion

*Quelles sont vos attentes pour cette session vu les objectifs d'aujourd'hui et du programme de l'atelier ?*

Utilisez l'espace prévu pour inscrire votre réponse/vos attentes.

## Pourquoi utiliser la GAR

### Réflexion

*Pourquoi vous et votre organisation utilisez/prévoyez utiliser la GAR ?*

Utilisez l'espace prévu pour développer votre réponse.

## Étude de cas : Renforcer la résilience des communautés face au changement climatique au Sénégal

Chaque année, la région de Kedougou au Sénégal est de plus en plus menacée par les changements climatiques. Les catastrophes naturelles telles que les précipitations irrégulières, les inondations, les sécheresses prolongées et l'érosion des sols devenant plus fréquentes, la saison de la "faim" s'allonge. Pendant cette période, 70 % de la population doit réduire sa consommation de nourriture pour survivre. L'adaptation des pratiques agricoles pour mieux faire face à ces enjeux n'a jamais été aussi urgente.

Fait important, la moitié des personnes touchées par ces enjeux sont des femmes. Les femmes représentent 50% des agriculteurs actifs dans la région de Kedougou.

Le projet améliorera la résilience des communautés rurales face au changement climatique, en particulier pour les femmes pauvres de la région de Kedougou au Sénégal, en améliorant la pratique grâce à une agriculture plus résiliente face au climat et sensible au genre. En effet, le projet vise la production et la transformation d'une culture indigène résistante à la sécheresse, le fonio (*Digitaria exilis*) tout en augmentant le rôle des femmes dans la prise de décision vis-à-vis des moyens de subsistance durables tels que la production de briquettes de biomasse comme source de combustible alternative au charbon et au charbon de bois, et par l'adoption de pratiques de protection des forêts par le gouvernement local et les partenaires communautaires dans les zones écologiquement vulnérables.

## Activité 1 : Analyse de la situation

### **1.a Instructions pour l'analyse de l'égalité des sexes et de l'intersectionnalité**

1. Recueillez des informations sur le secteur, le pays et la région, ainsi que toutes les données qui peuvent exister sur le(s) groupe(s) cible(s).
2. Faites un brainstorming/identifiez les différents facteurs d'identité biologiques, socioculturels et intersectionnels, tels que la race, l'ethnicité, la religion, l'âge et les handicaps mentaux et physiques, qui influencent souvent l'expérience des individus du ou des groupes cibles.
3. Organisez et classez les différents facteurs d'identification dans l'outil de la roue de l'intersectionnalité.
  - Le cercle le plus à l'intérieur représente les circonstances uniques d'une personne.
  - Le deuxième cercle à partir de l'intérieur représente les aspects de l'identité.
  - Le troisième cercle à partir de l'intérieur représente les différents types de discrimination/ismes/attitudes qui ont un impact sur l'identité.
  - Et le cercle le plus extérieur représente les forces et structures plus larges qui travaillent ensemble pour renforcer l'exclusion.

Utilisez les fiches d'analyse de l'égalité des sexes et de l'intersectionnalité ci-dessous pour vous aider à organiser les informations et les idées ainsi que *Feuilles de travail* (page 1).



Tableau 1. Feuilles de travail sur l'égalité des sexes et l'analyse intersectionnelle

Ce qui est analysé :

Quels groupes de personnes seront impactés négativement? De de quelles communautés proviennent-ils?	Quels sont les impacts négatifs potentiels sur ces communautés/groupes de personnes?	Qui en bénéficiera? La proposition est le reflet de quels intérêts? De de quelles communautés proviennent-elles?		Les changements proposés ont-ils été influencés par des consultations significatives? Consultations avec qui?
		Qui?	Quels avantages?	

Quelles sont les impacts de discrimination aggravée - historique et contemporaine? Pour quelles communautés/groupes de personnes?		Qui subit ou profitent de désavantages/avantages intersectionnels?		Quels sont les pertes/bénéfices implicites à court et à long terme?	
Qui?	Impacts	Des désavantages et pour qui?	Des avantages et pour qui?	Des pertes et pour qui?	Des avantages et pour qui?

### **1.b Instructions pour l'analyse FFOM**

1. Collectez des informations sur le secteur, le pays et la région, ainsi que toutes les données qui peuvent exister sur les groupes cibles.
2. Faites un brainstorming sur le plus grand nombre possible de forces, faiblesses, opportunités et défis pertinents.
3. Classez par ordre de priorité les facteurs énumérés qui affecteront le projet/la conception du projet et organisez-les dans l'une des quatre catégories de l'outil FFOM.

(*Feuilles de travail*, page 2)

- **Forces.** Il s'agit des facteurs internes qui assureront le succès de votre projet. Les forces comprennent généralement des aspects particuliers de votre projet qui le rendent susceptible de réussir, tels que des membres d'équipe compétents, des gestionnaires de projet expérimentés, des clients engagés ou des améliorations remarquables des fonctionnalités.
- **Faiblesses.** Il s'agit de facteurs internes qui, d'après votre expérience, rendront difficile la réussite de votre projet. Les faiblesses peuvent varier, elles dépendent principalement de l'entreprise ou de l'équipe elle-même, mais certaines d'entre elles peuvent être identifiées comme le manque de ressources, l'inexpérience des membres de l'équipe, le manque de professionnels qualifiés ou le manque de budget.
- Les **opportunités.** Les opportunités représentent les facteurs qui échappent à votre contrôle (par opposition aux forces). Il s'agit des facteurs externes à l'environnement de votre entreprise qui sont susceptibles de contribuer à votre succès.
- **Menaces.** Il s'agit de facteurs externes qui, s'ils devaient se produire, pourraient nuire considérablement à votre projet. Les menaces sont des possibilités, mais les identifier vous aide à trouver des alternatives. L'augmentation des coûts des entrepreneurs ou l'absence soudaine d'un membre de l'équipe peuvent être considérées comme des facteurs susceptibles de nuire à votre projet.

### **1.c Instructions relatives à l'arbre à problèmes**

En utilisant la méthode de l'arbre à problèmes, le personnel du projet et les parties prenantes vont identifier le problème central que le projet cherche à résoudre, les raisons sous-jacentes du problème central et les conséquences du problème central.

1. Recueillir des informations sur le secteur, le pays et la région, ainsi que toutes les données qui peuvent exister sur les groupes cibles.
2. Faites un brainstorming/identifiez les problèmes clés présents dans le contexte ou l'étude de cas. Ces problèmes peuvent se situer à n'importe quelle échelle (individuelle, communautaire, sociale, nationale, mondiale) et dans n'importe quel domaine (environnement, politique, social, etc.).
4. Organiser les problèmes identifiés sur l'outil de l'arbre à problèmes

(*Feuilles de travail*, page 3)

- **Raisons/causes :** Les raisons sous-jacentes au problème focal, qui permettent d'expliquer pourquoi le problème focal existe. Tous les problèmes principaux ont leurs propres raisons. Ce sont les facteurs que le groupe de projet doit tenter d'éliminer afin de résoudre le problème central.
- **Le problème central :** Le problème central est le problème sur lequel le projet doit se concentrer. Lors de la formulation du problème central, nous devons penser à ceux qui sont inclus dans le groupe cible, aux bénéficiaires finaux, et au mandat et aux ressources dont nous disposons en tant que groupe de projet. Il doit être réaliste pour le groupe de projet de résoudre ce problème pendant la période du projet.
- **Effets :** Dans ce cas, les "effets" font référence aux conséquences du problème focal pour l'individu et la communauté, par exemple l'augmentation de la pauvreté, la diminution du PIB, l'augmentation des pollutions, etc. Les effets fournissent des arguments aux décideurs et aux autres parties prenantes pour expliquer pourquoi il est si important de résoudre le problème central.

## Activité 2 : Élaboration d'une théorie du changement

### **Instructions pour l'élaboration d'une théorie du changement** (Feuilles de travail, page 4)

1. Commencez par le résultat final du projet, le "Pourquoi". Il doit décrire un changement positif durable de l'état, des conditions ou du bien-être des bénéficiaires. Demandez-vous quels changements de comportement, de pratique ou de performance sont nécessaires pour aboutir au changement décrit dans le résultat final.
2. Assurez-vous d'identifier les hypothèses que vous faites sur la raison pour laquelle ces changements conduiraient au résultat final, ainsi que les risques qui pourraient empêcher cela. Écrivez-les sur des notes autocollantes sur le tableau de bord.
3. Une fois que vous avez identifié vos résultats intermédiaires, faites un brainstorming sur les résultats immédiats en vous assurant d'identifier tout ce qui est nécessaire pour permettre à chaque résultat intermédiaire de se produire. Demandez-vous quels changements de capacité (tels que les compétences, la sensibilisation, les connaissances et parfois l'accès), de la part de qui (intermédiaires, bénéficiaires), sont nécessaires pour permettre les changements de comportement, de pratique ou de performance décrits au niveau des résultats intermédiaires.
4. Assurez-vous d'identifier les hypothèses que vous faites sur la raison pour laquelle ces changements conduiraient aux résultats intermédiaires, ainsi que les risques qui pourraient empêcher que cela se produise.
5. Continuez le brainstorming pour développer les principaux résultats et les activités associées pour le projet, en vous assurant d'identifier tout ce qui est nécessaire pour permettre à chaque résultat immédiat d'avoir lieu.
6. Assurez-vous d'identifier les hypothèses que vous formulez sur la raison pour laquelle ces produits conduiraient aux résultats immédiats, ainsi que les risques qui pourraient les empêcher de se produire.
7. Faites des allers-retours entre les niveaux (du résultat final aux activités et des activités au résultat final) pour vous assurer que tout s'enchaîne de manière logique et que la théorie du changement est solide et fondée sur des preuves, qu'elle intègre les meilleures pratiques sectorielles et les enseignements tirés, et qu'elle intègre l'égalité des sexes, la durabilité environnementale et la gouvernance dans la programmation de l'aide internationale. Assurez-vous que chaque résultat est bien soutenu par le niveau inférieur.
8. Assurez-vous que toutes les activités et tous les produits contribuent directement à l'effet immédiat pour lequel ils ont été identifiés. Effectuez tous les ajustements nécessaires, tels que le déplacement ou l'ajout de résultats ou de produits et d'activités.

Tableau 2. Tableau de la théorie du changement

Prompts TdC	Notes
Population cible : Qui cherchez-vous à influencer ou à bénéficiera votre intervention?	
Résultats et pertinence : Quels avantages cherchez-vous à obtenir?	
Contexte social et politique : Où et dans quelles circonstances ferez-vous votre travail?	
Risques potentiels, menaces, défis et hypothèses : Pourquoi pensez-vous que votre théorie va s'avérer?	
Cadre temporel : Quand les atteindrez-vous?	
Activités, intrants et ressources : Comment allez-vous, vous et les autres, faire en sorte que cela se produise (activités, stratégies, ressources, etc.)?	
Qu'est-ce qui a changé à la suite de votre intervention directe? Pour qui?	
A quoi ont abouti nos efforts, le cas échéant?	
Quelle est l'importance du changement pour eux? Va-t-il durer? Pourquoi ou pourquoi pas?	

## Prochaines étapes et devoirs

### Activité de devoirs : Analyse des parties prenantes

#### Instructions pour les devoirs

1. Dans un espace virtuel ou physique (papier ou tableau blanc), faites un brainstorming sur les individus et les groupes qui ont un certain intérêt ou un certain niveau d'influence pouvant avoir un impact sur le projet. Non seulement le projet bénéficierait de la compréhension de leurs intérêts, mais aussi de la compréhension de l'impact potentiel du projet si un besoin n'était pas satisfait.
2. Organisez les parties prenantes identifiées dans une carte mentale, en regroupant les individus et les groupes en fonction de leurs similitudes ou de leurs points communs.
3. Transcrivez les parties prenantes issues du brainstorming et classées de votre Mind Map dans le tableau Intérêt et impact ci-dessous.
4. Identifiez les intérêts spécifiques de chaque partie prenante respective dans le projet et sa réussite.
5. Estimez l'influence ou l'impact de cette partie prenante sur l'intérêt listé. Demandez : Comment le projet serait-il affecté ou modifié si cette partie prenante n'était pas impliquée ou retirait son soutien ? (Faible, moyen ou élevé)
6. Sur la base de l'impact estimé d'une partie prenante sur le projet, déterminez l'ordre de priorité nécessaire de son implication et de son soutien.

Tableau 3. Tableau des intérêts et des impacts des parties prenantes

Parties prenantes	Intérêts	Impact anticipé du projet	Priorité anticipée

## Réflexions du module 1

### Réfléchir et considérer : Principes fondamentaux de la gestion axée sur les résultats

Préparez une discussion en plénière lors de la prochaine session sur les questions ci-dessous.

<p>1. Comment les outils examinés aujourd'hui pourraient-ils être appliqués à vos propres projets?</p>	
<p>2. Quels outils votre projet a-t-il utilisé pendant la phase de planification?</p>	
<p>3. Comment ces outils pourraient-ils être utilisés pour renforcer votre projet?</p>	

## Notes du module 1

### Notes et principaux points à retenir

## MODULE 2 : LE MODEL LOGIQUE ET LES INDICATEURS

Dans ce deuxième module, les participants travaillent ensemble pour construire un outil clé de la GAR – le modèle logique et apprendront ce que sont les indicateurs de performance et comment les utiliser pour suivre et mesurer les résultats. L'animateur/formateur passera en revue les objectifs du module et fera une révision de groupe sur le S&E avant de plonger dans la leçon et les activités pratiques sur les indicateurs quantitatifs et qualitatifs sensibles au genre.

Lecture obligatoire :

- Pages 17 - 53 du manuel GAR 101, Quête 2 : Organiser les résultats souhaités dans un modèle logique et Quête 3 : Suivi des résultats.
- Pages 19 à 32 du Manuel du cours GAR 201, Module 2 : Modèles logiques et indicateurs

Ressources clés :

- [USAID, Conseils pour le suivi et l'évaluation de la performance Sélection des indicateurs de performance \(Anglais\)](#)
- [AMC, Outils de gestion axée sur les résultats à Affaires mondiales Canada : Un guide pratique \(Français\)](#)

Termes clés :

- Les **résultats** sont des changements dans un état ou une condition qui découlent d'une relation de cause à effet. Il existe trois types de changements (produits, résultats et impact) qui peuvent être déclenchés par une intervention de développement.
- La **chaîne de résultats** est la séquence causale d'une intervention de développement qui stipule la séquence nécessaire pour atteindre les résultats souhaités. Elle est basée sur une théorie du changement.
- Les **indicateurs** sont des variables quantitatives ou qualitatives qui permettent aux parties prenantes de vérifier les changements produits par une intervention de développement par rapport à ce qui était prévu.
- La **performance** est la mesure du succès d'une intervention de développement ou un partenaire de développement selon des critères/normes/lignes directrices spécifiques ou encore en fonction de résultats obtenus conformément aux plans établis.
- **Indicateur de performance** : Une unité de mesure, qualitative ou quantitative, qui précise ce qui doit être mesuré sur une échelle ou une dimension mais n'indique pas la direction ou le changement.
- **L'analyse comparative** implique un processus de définition et de comparaison d'éléments subjectifs et non quantifiables (expériences, perceptions) à l'aide



d'échelles, telles que élevée, moyenne et faible, pour comprendre et comparer des indicateurs qualitatifs.

- **Les données désagrégées** sont des données qui ont été ventilées par sous-catégories détaillées, par exemple par groupe marginalisé, sexe, région ou niveau d'éducation. Les données désagrégées peuvent révéler des privations et des inégalités qui ne se reflètent peut-être pas entièrement dans les données agrégées.

### Objectifs du module

- Les participants sont capables d'appliquer leurs connaissances en construisant des ML pour des programmes réels ou fictifs
- Les participants comprennent comment développer et utiliser des indicateurs quantitatifs, qualitatifs et sensibles au genre.
- Les participants comprennent l'importance des indicateurs dans le suivi et le compte rendu et dans la gestion axée sur les résultats.

## Objectifs du module 2 : Définir les attentes

### Réflexion

*Quelles sont vos attentes pour cette session vu les objectifs d'aujourd'hui et du programme de l'atelier ?*

Utilisez l'espace prévu pour inscrire votre réponse/attentes.

## Activité 3.a : Casse-tête du modèle logique

**Instructions** (*Feuilles de travail*, page 5)

Reconstruisez le casse-tête qui se trouve dans les feuilles de travail.

## Activité 3.b : Construction du modèle logique

**Instructions** (*Feuilles de travail*, page 6)

1. Identifiez le/les objectif(s) à long terme ou le/les impact(s) de votre projet.
2. Comment pourrait-on illustrer notre progrès envers notre objectif ? Quels résultats peut-on mesurer ? À quels changements peut-on s'attendre ?
3. Quels extrants sont requis afin d'atteindre nos résultats ?
4. Quelles activités sont requises afin de produire les extrants qui mèneront aux résultats désirés ?
5. Quels intrants sont requis pour faciliter les activités et d'où proviennent les ressources nécessaires ?

Rappelez-vous: Les arbres à problèmes peuvent être utilisés pour informer et rédiger les énoncés de résultats et permettre au modèle logique de commencer à prendre forme. Les causes de l'arbre à problèmes soutiendront le développement des résultats immédiats dans le ML, ces objectifs à court terme. Le problème central de l'arbre soutiendra le développement du résultat intermédiaire. Enfin, les effets, les conséquences du problème central, soutiendront le développement du résultat ultime.

- [Liste de contrôle du modèle logique GAC \(Français\)](#)

## Prochaines étapes et devoirs

### Activité de devoirs : Notation des indicateurs

**Instructions**

Examinez individuellement les indicateurs que vous avez apportés à la session à l'aide de la liste de contrôle des indicateurs figurant dans le tableau ci-dessous (le tableau est inclus dans le livret d'activités des participants).

- Les indicateurs suivent-ils la formule suggérée ?
- Répondent-ils aux caractéristiques de bons indicateurs de performance ?
- Les indicateurs sont-ils sensibles au genre et intersectionnels ?

Comment pourraient-ils être améliorés pour répondre aux critères des indicateurs de performance et être plus inclusifs du point de vue du genre ?

**Activité de notation de l'indicateur : Réflexion**

Utilisez l'espace prévu pour inscrire vos réflexions et répondre aux questions suivantes :

1. *Les indicateurs suivent-ils la formule suggérée ?*
2. *Répondent-ils aux caractéristiques de bons indicateurs de performance ?*
3. *Les indicateurs sont-ils sensibles au genre et intersectionnels ?*
4. *Comment pourraient-ils être améliorés pour répondre aux critères des indicateurs de performance et être plus inclusifs en termes de genre ?*

Utilisez la liste de contrôle du tableau ci-dessous pour revoir les indicateurs que vous avez apportés à la session.

## Liste de contrôle des indicateurs

Voici une liste de questions à poser pour s'assurer de développer suffisamment d'indicateurs appropriés pour votre projet/programme

Tableau 4. liste de contrôle des indicateurs

Question	Réponse (Oui ou Non)
<p><b>Existe-t-il des indicateurs adéquats pour chaque niveau ?</b>            (Votre réponse devrait être OUI, choisissez une quantité d'indicateur minimal qui permettrait d'obtenir une mesure juste et satisfaisante pour un niveau de résultat donné).</p>	

Question	Réponse (Oui ou Non)
<p><b>Avons-nous un bon mélange d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ?</b> (Votre réponse devrait être OUI, choisissez-en suffisamment pour pouvoir mesurer le même résultat sous différents angles (triangulation).</p>	
<p><b>Chaque indicateur comprend-il une unité de mesure claire et un contexte suffisant ?</b> (Votre réponse devrait être OUI !)</p>	
<p><b>Les indicateurs répondent-ils aux critères standards de validité ?</b> (Votre réponse devrait être OUI !)</p>	
<p><b>Les indicateurs répondent-ils aux critères standard de fiabilité ?</b> (Votre réponse devrait être OUI !)</p>	
<p><b>Les indicateurs répondent-ils au critère standard de simplicité ?</b> (Votre réponse devrait être OUI !)</p>	
<p><b>Les indicateurs répondent-ils aux critères standards d'utilité ?</b> (Votre réponse devrait être OUI !)</p>	
<p><b>Les indicateurs répondent-ils aux critères standard d'accessibilité financière ?</b> (Votre réponse devrait être OUI !)</p>	
<p><b>Les indicateurs répondent-ils aux critères standards de neutralité ?</b> (Votre réponse devrait être OUI !)</p>	
<p><b>Indiquent-ils une direction de changement ?</b> (Votre réponse devrait être NON !)</p>	
<p><b>Y a-t-il une cible intégrée dans l'indicateur ?</b> (Votre réponse devrait être NON !)</p>	
<p><b>Des indicateurs sensibles au genre ou ventilés par sexe sont-ils inclus, le cas échéant ?</b> (Votre réponse devrait être OUI !)</p>	

Question	Réponse (Oui ou Non)
<p><b>Les indicateurs qui traitent des personnes sont-ils, dans la mesure du possible, ventilés par catégories pertinentes (sexe, âge, ethnie, niveau de revenu, etc.) ?</b> (Votre réponse devrait être OUI !)</p>	
<p><b>Ai-je assez d'indicateurs pour donner une bonne image des progrès réalisés pour tous les produits et résultats, mais pas trop pour que leur suivi devienne un fardeau ?</b> (Votre réponse devrait être OUI !) Ne prévoyez pas de collecter trop d'informations ; cela est coûteux, prend du temps et, le plus souvent, est inutile.</p>	
<p><b>L'organisation ou la personne responsable sera-t-elle en mesure de recueillir des données sur les indicateurs qualitatifs et quantitatifs identifiés ?</b> (Votre réponse devrait être OUI !)</p>	

## Réflexions du module 2

Réfléchir et considérer : Un regard sur les indicateurs	
1. Les résultats de votre projet sont-ils SMART ?	
2. Quel est le niveau EG de votre projet ?	

<p>3. Quels sont les défis auxquels votre projet est confronté ? L'un des outils RBM explorés aujourd'hui pourrait-il vous aider/avoir aidé ?</p>	
<p>4. Comment suivez-vous actuellement l'évolution et la réussite du projet ? Cette approche est-elle suffisante et efficace ? Y a-t-il des lacunes ? L'un des concepts explorés aujourd'hui pourrait-il aider à combler les lacunes en matière de mesure des résultats ?</p>	
<p>5. Quelles sont les réussites de votre projet ? Êtes-vous capable de suivre, de mesurer et de rendre compte efficacement ?</p>	

## Notes du module 2

### Notes et principaux points à retenir

## MODULE 3 : SUIVI ET RAPPORTAGE DES RÉSULTATS

Les participants connaîtront le but spécifique et la pertinence d'un cadre efficace pour le suivi des résultats, à savoir le cadre de mesure du rendement (CMR). Les participants découvriront comment élaborer un plan de suivi et d'évaluation, recueillir les résultats, en tirer des résultats et en rendre compte.

Lecture obligatoire :

- Pages 54 - 76 du Manuel GAR 101, Quête 3 : Suivi des résultats, Quête 4 : Reporting, et Quête 5 : Apprentissage
- Pages 33 - 41 du Manuel du cours GAR 201, Module 3 : Suivi et compte-rendu des résultats

Ressources clés :

- [AMC, Outils de gestion axée sur les résultats à Affaires mondiales Canada : Un guide pratique \(Français\)](#)

Termes clés :

- **Le cadre de mesure du rendement** est un cadre complet pour mesurer et suivre la performance et les résultats obtenus par un projet ou un programme. Il s'agit d'un plan systématique de collecte de données pertinentes pendant toute la durée de vie du projet, du programme ou de la politique. Il permet d'évaluer et de démontrer les progrès réalisés dans l'obtention des résultats escomptés.
- Le **suivi axé sur les résultats** est le processus continu de collecte et d'analyse d'informations sur les indicateurs clés et de comparaison des résultats réels par rapport aux résultats escomptés afin de mesurer l'efficacité de la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique.

### Objectifs du module

- Les participants comprennent l'objectif spécifique et la pertinence d'un CMR
- Les participants comprennent comment élaborer un plan de suivi et d'évaluation, recueillir les résultats, en tirer des résultats et en rendre compte.

## Objectifs du module 3 : Définir les attentes

### Réflexion

*Quelles sont vos attentes pour cette session vu les objectifs d'aujourd'hui et du programme de l'atelier ?*

Utilisez l'espace prévu pour inscrire votre réponse/attentes.

### Activité 4.a : Casse-tête du CMR

**Instructions** (*Feuilles de travail, page 7*)

Reconstruisez le casse-tête qui se trouve dans les feuilles de travail.

### Activité 4.b : Construction du CMR

**Instructions** (*Feuilles de travail, page 8*)

En vous appuyant sur le ML élaboré précédemment, élaborer les autres composantes du CMR pour l'étude de cas.

Pour chaque indicateur de la chaîne de résultats, fournissez les éléments suivants (vous pouvez utiliser votre imagination) :

- la ou les sources de données
- la fréquence de la collecte des données
- les données de base
- les cibles et les délais de réalisation des cibles
- l'organisation, l'unité et le poste responsables de la collecte des données.

Reportez-vous aux listes de contrôle de la qualité pour chaque composante du CMR dans le manuel du participant



Tableau 5. Liste de contrôle du cadre de mesure du rendement

<b>Indicateurs de performance</b>	
<input type="checkbox"/>	Les indicateurs mesurent-ils les résultats et les produits attendus de l'approche cadre logique (ACL) par rapport à ce pourquoi ils ont été identifiés ?
<input type="checkbox"/>	L'agence d'exécution et/ou le partenaire local seront-ils en mesure de collecter des données sur les indicateurs qualitatifs et quantitatifs identifiés dans le CMR ?
<input type="checkbox"/>	Existe-t-il des indicateurs adéquats pour chaque résultat et pour chaque produit ?
<input type="checkbox"/>	Y a-t-il un équilibre entre les indicateurs qualitatifs et quantitatifs par résultat ?
<input type="checkbox"/>	Les indicateurs répondent-ils aux critères standard de validité, de fiabilité, de simplicité, d'utilité et d'abordabilité ? (Reflètent-ils les résultats de l'analyse, y compris l'analyse de genre) ?
<input type="checkbox"/>	Les indicateurs sont-ils neutres ?
<input type="checkbox"/>	Les indicateurs qui traitent des personnes sont-ils, dans la mesure du possible, ventilés par sexe et autres catégories sociales nécessaires (âge, ethnicité, etc.) ?
<input type="checkbox"/>	Chaque indicateur comprend-il des unités de mesure et d'analyse claires ?
<b>Étude et données de base</b>	
<input type="checkbox"/>	Existe-t-il des données de base pour chaque indicateur ?
<input type="checkbox"/>	Les unités de mesure et d'analyse correspondent-elles aux unités de mesure et d'analyse des indicateurs et de la cible ?
<input type="checkbox"/>	Est-ce que les données pour les indicateurs traitant de personne dans l'étude de bases sont désagrégés par sexe et autres catégories sociales nécessaires (âge, ethnicité, etc.) autant que possible ?
<input type="checkbox"/>	Si les données de base n'ont pas encore été identifiées, le CMR indique-t-il quand ces données seront collectées ?
<b>Cibles</b>	
<input type="checkbox"/>	Les objectifs sont-ils réalistes et réalisables ?
<input type="checkbox"/>	Les objectifs précisent-ils une date de réalisation ?
<input type="checkbox"/>	Les unités de mesure et d'analyse correspondent-elles aux unités de mesure et d'analyse des indicateurs et des données de référence ?
<input type="checkbox"/>	Les objectifs des indicateurs liés aux personnes sont-ils, dans la mesure du possible, ventilés par sexe et autres catégories sociales nécessaires (âge, ethnicité, etc.) ?

<b>Sources de données</b>	
<input type="checkbox"/>	Les sources de données identifient-elles les individus, groupes, organisations ou publications auprès desquels les données sur les indicateurs de performance seront obtenues ?
<input type="checkbox"/>	La disponibilité de la source de données permet-elle au responsable de projet de recevoir des informations sur la performance en temps voulu ?
<input type="checkbox"/>	Les sources de données identifiées sont-elles appropriées ?
<input type="checkbox"/>	Les sources de données sont-elles diversifiées, crédibles et fiables ?
<b>Responsabilité</b>	
<input type="checkbox"/>	Le CMR identifie-t-il la meilleure personne (c'est-à-dire les bénéficiaires, les professionnels locaux, les organisations partenaires, etc.) pour collecter, gérer et valider les informations sur la performance ?
<input type="checkbox"/>	La personne identifiée aura-t-elle la capacité de collecter, gérer et valider les données en temps voulu ?

## Activité 5 : Identifier les éléments d'un rapport basé sur les résultats

Examinez attentivement le résumé du rapport d'activité de l'année 2 du programme CARICOM *Education for Employment* (C-EFE) ci-dessous.

1. Ajoutez les activités au tableau si-dessous à la colonne **ROUGE**.
2. Ajoutez les résultats (c'est-à-dire les produits, les résultats et l'impact s'il y en a un) au tableau si-dessous à la colonne **JAUNE** - points de bonus pour ceux et celles qui peuvent distinguer et identifier les différents niveaux de résultats.)
3. Le genre et l'environnement sont des thèmes transversaux. Utilisez la colonne **ORANGE** pour le genre et la colonne **VERTE** pour l'environnement.
4. Sur la base de ce que vous voyez dans votre évaluation, pourriez-vous suggérer des améliorations ? Préparez des commentaires supplémentaires sur vos observations.

## Résumé exécutif <sup>1</sup>

L'année 2 du programme 'CARICOM Education for Employment' (C-EFE) a été la première année complète de mise en œuvre. Les activités entreprises, les services fournis et les produits réalisés ont été conçus pour établir le travail de base nécessaire pour atteindre les résultats du programme et les résultats ciblés. Le présent rapport fournit des détails sur les principales activités et les résultats obtenus à ce jour. L'Association des collèges communautaires du Canada a continué à travailler en étroite collaboration avec ses partenaires de l'agence d'exécution, l'Association des agences nationales de formation des Caraïbes et l'Association régionale de la diaspora des Caraïbes sur des initiatives liées au renforcement de la capacité régionale à fournir des programmes d'enseignement et formation techniques et professionnels (d'EFTP) et de certification axés sur la demande, y compris pour les jeunes âgés de 18 à 24 ans issus de familles migrantes. Les principaux résultats de ce projet comprennent une nouvelle stratégie régionale de la CARICOM pour l'EFTP en vue de la compétitivité économique et du développement de la main-d'œuvre, une formation à l'élaboration de normes professionnelles et d'outils d'évaluation de l'apprentissage antérieur, ainsi qu'un soutien aux comités et sous-comités de la l'Association des agences nationales de formation des Caraïbes, y compris la rédaction d'un plan d'affaires pour tracer la voie vers un avenir durable pour l'Association des agences nationales de formation des Caraïbes. Un certain nombre de plans de formation croisée ont émergé de ce travail, qui seront mis en œuvre au cours de l'année 3.

Pour aider au développement de programmes de formation axés sur la demande et menant à l'emploi, le C-EFE a continué à fournir une formation sur la collecte d'information sur le marché du travail (IMT) au personnel des collèges et du ministère. Un groupe de travail a été créé pour concevoir un portail qui hébergera l'information sur le marché du travail et la formation professionnelle afin d'appuyer la prise de décision des apprenants, des formateurs et des employeurs.

Alors que les sept (7) premiers des seize (16) partenariats institutionnels préparaient leurs plans de mise en œuvre, ils ont mis en place des comités consultatifs composés de représentants des employeurs et d'autres groupes d'intervenants, établissant ainsi des liens solides avec l'industrie au niveau local pour guider l'élaboration des programmes d'études. Trois (3) autres collèges des Caraïbes ont élaboré des termes de référence (TDR) pour les partenariats institutionnels qui seront lancés au cours de la troisième année du programme.

Le développement de ces partenariats et le travail avec l'Association of Caribbean Tertiary Institutions au sujet de la planification d'un Institut du Leadership, ont contribué à renforcer la capacité des institutions à offrir des programmes pertinents. Le C-EFE a soutenu les participants lors de visites de collèges et d'instituts canadiens, de conférences et d'ateliers. De plus, des conférenciers ont été invités à des événements dans les Caraïbes

---

<sup>1</sup> Adapté de : CARICOM Education for Employment Program (C-EFE). Rapport annuel YR 2 (1er avril 2012 - 31 mars 2013).

pour partager leur expertise sur des sujets de leadership tels que la planification de la relève, la formation axée sur la demande et le leadership transformationnel. Un atelier sur la gestion axée sur les résultats (GAR) a permis de renforcer les capacités en matière de planification et de communication de résultats mesurables.

Les résultats liés aux thèmes transversaux comprennent le développement de manuels sur le genre et l'environnement pour guider le travail des partenariats institutionnels, la rédaction d'un modèle de politique de genre à utiliser par les institutions d'EFTP et l'établissement d'un protocole de réunion vert du C-EFE. La bonne gouvernance a été abordée à travers le processus de sélection des partenariats institutionnels et le soutien aux réunions l'Association des agences nationales de formation des Caraïbes.

Sur la base des leçons apprises au cours de la deuxième année, un certain nombre de changements au programme sont proposés dans le présent rapport annuel. Le plus important d'entre eux est une requête pour prolonger le programme de cinq à sept ans afin de garantir la possibilité de produire et de suivre les diplômés des nouveaux programmes ou d'adapter les programmes à la demande. De plus, des révisions à l'organigramme du programme, au modèle logique (ML) et au cadre de mesure du rendement (CMR) sont présentées ici, découlant d'une compréhension plus claire des rôles et responsabilités de l'organisme et d'objectifs réalistes.

Activités	Résultats	Genre	Environnement

**Notes :**

## Activité 6 : Préparation d'un bilan des apprentissages

Tableau 6. Composantes du bilan des apprentissage

Utilisez l'espace fourni ci-dessous pour inscrire les questions possibles entourant un bilan des apprentissages, nommer les hypothèses, les défis et les lacunes, et identifier les domaines qui mériteraient un approfondissement de connaissances au niveau du domaine d'intervention du projet.

Examen de l'apprentissage

### Notes du module 3

Notes et principaux points à retenir



**ACTIVER LE  
CHANGEMENT**

Renforcement des capacités  
et partage des connaissances  
pour les petites et moyennes  
organisations (PMO)