

Gestion axée sur les résultats 201

Cahier d'activités

**Préparé pour**

SPUR Change

**Janvier 2024**

LE GROUPE

CONSEIL BAASTEL

**Le Groupe-conseil baastel ltée**

Boulevard Adolphe Max 55, Bruxelles, Belgique

92, rue Montcalm, Gatineau QC, Canada

P : +32 (0)2 893 0032

E : virginia.moscadelli@baastel.com

W : [www.baastel.com](http://www.baastel.com)

TABLE DES MATIÈRES

[Aperçu du cursus 4](#_Toc1369272562)

[Objectifs de l'atelier 5](#_Toc2131880906)

[Plan du programme d'études 5](#_Toc2093567164)

[Module 1 : Principes fondamentaux de la GAR 6](#_Toc1794804538)

[1.1. Objectifs du 1er jour : Définir les attentes 7](#_Toc1001634128)

[Pourquoi utiliser la GAR : Discussion de groupe 8](#_Toc172842681)

[Étude de cas : Projet d’Approvisionnement d’Eau (Zone dans la périphérie urbaine) 8](#_Toc1947813844)

[Activité 1 : Analyse de la situation 9](#_Toc1381577868)

[Instructions pour l'analyse FFOM 11](#_Toc2092468471)

[Instructions relatives à l'arbre à problèmes 11](#_Toc325183208)

[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. 12](#_Toc2058046987)

[Activité 2 : Élaboration d'une théorie du changement 12](#_Toc964506403)

[Population cible : Qui cherchez-vous à influencer ou à bénéficier 13](#_Toc1443581521)

[Résultats et pertinence : Quels avantages cherchez-vous à obtenir? 13](#_Toc87210299)

[Contexte social et politique : Où et dans quelles circonstances ferez-vous votre travail? 13](#_Toc770518338)

[Risques potentiels, menaces, défis et hypothèses : Pourquoi pensez-vous que votre théorie va s’avérer? 13](#_Toc1058185203)

[Cadre temporel : Quand les atteindrez-vous? 13](#_Toc377749338)

[Activités, intrants et ressources : Comment allez-vous, vous et les autres, faire en sorte que cela se produise (activités, stratégies, ressources, etc.)? 13](#_Toc1175869383)

[Qu'est-ce qui a changé à la suite de votre intervention directe? Pour qui? 13](#_Toc155120601)

[A quoi ont abouti nos efforts, le cas échéant? 14](#_Toc1853621186)

[Quelle est l'importance du changement pour eux? Va-t-il durer? Pourquoi ou pourquoi pas? 14](#_Toc299195321)

[Liste de contrôle de la qualité de la théorie du changement 14](#_Toc1715410888)

[Prochaines étapes et devoirs 15](#_Toc1878300360)

[1. Comment les outils examinés aujourd'hui pourraient-ils être appliqués à vos propres projets? 17](#_Toc137146833)

[2. Quels outils votre projet a-t-il utilisé pendant la phase de planification? 17](#_Toc2041748526)

[3. Comment ces outils pourraient-ils être utilisés pour renforcer votre projet? 17](#_Toc72064954)

[1.2. Notes du jour 1 17](#_Toc1274282813)

[Module 2 : Le Modèle logique et les indicateurs 17](#_Toc1369866567)

[Objectifs du 2ème jour : Définir les attentes 19](#_Toc1487622729)

[Activité 3 : Construction du modèle logique et discussion 19](#_Toc978058381)

[Activité 4 : Construction des indicateurs 20](#_Toc2021997230)

[Prochaines étapes et devoirs 20](#_Toc1133572589)

[Activité de devoirs : Notation des indicateurs 20](#_Toc1094121210)

[Liste de contrôle des indicateurs 21](#_Toc1719808098)

[1. Les résultats de votre projet sont-ils SMART ? 23](#_Toc960362205)

[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 ? 24](#_Toc958327159)

[5. Quelles sont les réussites de votre projet ? Êtes-vous capable de suivre, de mesurer et de rendre compte efficacement ? 24](#_Toc148415149)

[Notes du jour 2 24](#_Toc765611589)

[Module 3 : Suivi et rapportage des résultats 25](#_Toc1423490069)

[Objectifs du 3ème jour : Définir les attentes 26](#_Toc443438825)

[Activité 5 : Casse-tête CRM 27](#_Toc396599321)

[Activité 6 : Construction du CMR 27](#_Toc1472225388)

[Activité optionnelle: Identifier les éléments d'un rapport basé sur les résultats 30](#_Toc1847993224)

[Activité 7 : Préparation d'un bilan des apprentissages 32](#_Toc1041864016)

[Notes du jour 3 34](#_Toc1470340085)

ACRONYMES

|  |  |
| --- | --- |
| ACL | Approche du Cadre Logique |
| AMC | Affaires Mondiales Canada |
| ASDI | Agence Suédoise de Développement International |
| CARICOM | Communauté des Caraïbes |
| 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 |
| FFOM/SWOT | Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* |
| GAR | Gestion Axée sur les Résultats |
| ML | Modèle Logique |
| PIB | Produit Intérieur Brut |
| PMO | Petites et Moyennes Organisations |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| S&E | Suivi et Évaluation |
| TdC | Théorie du Changement |

# Aperçu du cursus

## Objectifs de l'atelier

* Doter les petites et moyennes organisations (PMO) canadiennes des 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 un contexte approprié aux PMO canadiennes.
* Permettre aux participants de mettre en pratique leurs apprentissages et d'approfondir leurs compétences et leur compréhension de la GAR dans un contexte de collaboration.
* Renforcer les capacités des participants à intégrer des approches sensibles au genre et transformatrices.

## Plan du programme d'études

L'atelier GAR 201 est divisé en trois modules d'une demi-journée chacun.

**Module 1 : Principes fondamentaux de la GAR**. Ce module se concentrera sur la capitalisation des leçons apprises de GAR 101. Ce premier module préparera les participants à établir la vision, la première étape du cycle de projet. Trois leçons permettront aux participants de l'atelier d'appliquer leurs connaissances acquises lors de l’atelier GAR 101.

* Leçon 1 : Analyse situationnelle et application d'une perspective de genre intersectionnelle
* Leçon 2 : Analyse des parties prenantes
* Leçon 3 : La théorie du changement (TdC)

**Module 2 : Le modèle logique et les indicateurs.** Ce modulese concentrera sur le modèle logique et la mesure du rendement, en tirant parti des connaissances et de l'apprentissage des participants de GAR 101, et ce en passant de la théorie à la mise en application. Les leçons de ce module permettront aux participants de l'atelier de construire un modèle logique pour un projet dans le cadre d’une étude de cas et de définir 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 modulese concentrera sur les outils clés de la GAR pour le suivi et le rapportage, y compris le cadre de mesure du rendement (CMR) ainsi que le plan de suivi et d'évaluation (S&E). Les trois leçons de ce module poseront les bases de suivi et de rapportage, et permettront aux participants d’assurer le suivi et de rendre compte des résultats de manière efficace, tout en tirant des enseignements de ces résultats.

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

# Module 1 : Application des Principes fondamentaux de la GAR

Dans ce premier module, les participants s'appuieront sur leur compréhension des concepts fondamentaux de la GAR et du S&E, et intègreront leurs compétences en développant un outil clé de la GAR : le modèle logique. Après un tour d’introduction des participants, l'animateur proposera une activité « brise-glace » et présentera les objectifs du module. Il rappellera ensuite pourquoi la GAR est utilisée et comment elle est mise en œuvre au niveau international. Quatre leçons – complétées par 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.

Lectures obligatoires :

* 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 participant GAR 201, Module 1 : Application des principes fondamentaux de la GAR.

Ressources clés :

* [AMC, Outils de gestion axée sur les résultats à Affaires mondiales Canada : Un guide pratique](https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide-en.pdf)
* [CRIAW-ICREF, Boîte à outils pour l'égalité des sexes et l'analyse intersectionnelle.](https://www.criaw-icref.ca/images/userfiles/files/GEIA%281%29.pdf)
* [AMC, Analyse comparative entre les sexes](https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/gender_analysis-analyse_comparative.aspx?lang=fra)
* [ASDI, Un guide de la gestion axée sur les résultats (GAR)](https://cdn.sida.se/publications/files/sida61994en-a-guide-to-results-based-management-rbm-efficient-project-planning-with-the-aid-of-the-logical-framework-approach-lfa.pdf)
* [AMC, Feminist International Assistance Boîte à outils de l'égalité des sexes pour les projets](https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/gender_equality_toolkit-trousse_outils_egalite_genres.aspx?lang=eng)
* [PNUD, Manuel de gestion axée sur les résultats](https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=96008)

Notions clés :

* **La GAR** est une stratégie de gestion visant à améliorer les performances et à obtenir des résultats démontrables (extrants, résultats et objectifs ou impact de niveau supérieur).
* **La théorie du changement (TdC)** est une description des relations causales logiques entre plusieurs niveaux d’hypothèses et/ou de résultats nécessaires à l’atteinte d’un objectif de long terme. Elle peut être modélisée comme une feuille de route du changement, et décrit les étapes et les chemins reliant un ensemble de conditions initiales à un résultat final souhaité.
* L'**égalité des genres (EG) et l'analyse intersectionnelle** permettent d'examiner et de questionner les dynamiques de pouvoir liées au genre et aux relations sociales parmi et entre des 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 la classe, des capacités, de la langue, du lieu, du statut migratoire et d'autres facteurs pertinents.
* **L'analyse des parties prenantes** fait généralement référence à un ensemble de techniques ou d'outils permettant d'identifier et de comprendre les besoins, les attentes et les principaux intérêts des acteurs internes et externes à l'environnement d’un projet.
* **L'analyse situationnelle** est souvent utilisée pour aider à définir et comprendre l’origine d’un problème, ainsi qu’à identifier et les ressources disponibles et/ou les moyens de résoudre ce problème.

|  |
| --- |
| OBJECTIFS DU MODULE |
| * Les participants comprennent les composantes et l'importance de l'analyse situationnelle.
* Les participants sont capables d'utiliser leurs connaissances pour construire la TdC de projets et/ ou de programmes, existants ou théoriques.
* Les participants comprennent les points d'entrée pour l'inclusion et l'égalité de genre.
 |

## Objectifs du 1er jour : Définir les attentes

|  |
| --- |
| Discussion de groupe |
| En groupe, nous discuterons de la question suivante : *Quelles sont vos attentes pour cette session au vu des objectifs de la journée et du programme de l'atelier ?* Utilisez l'espace prévu pour développer votre réponse/vos attentes. |

Pourquoi utiliser la GAR : Discussion de groupe

|  |
| --- |
| Discussion de groupe |
| En groupe, nous discuterons de la question suivante : *Pourquoi vous et/ou votre organisation utilisez/prévoyez d’utiliser la GAR ?* Utilisez l'espace prévu pour développer votre réponse. |

Étude de cas : Projet d’Approvisionnement d’Eau (Zone dans la périphérie urbaine)

Les communautés de Cerro Esperanza (Colline de l’Espoir) au Pérou se sont établies pendant les derniers 20 ans sur les collines à l’ouest de la capitale provinciale. Les premiers habitant·es de ce village étaient des familles qui venaient des zones rurales et ou des familles déplacées d'autres zones marginales péri-urbaines. De nos jours, Cerro Esperanza est l’une des municipalités les plus défavorisées du pays : la plupart de ses habitants ont des faibles revenus et la municipalité n’a fait que très peu d’investissement dans la zone. Environ 40% des foyers sont à la charge des femmes et 30% d’entre eux sont des personnes racisées (communautés afro-latines). En moyenne, ces foyers enregistrent les taux les plus élevés de pauvreté.

La plupart des familles vivant à Cerro Esperanza éprouve de sérieux problèmes d'accès aux services d'eau potable. L'incidence des maladies gastro-intestinales est en hausse, particulièrement chez les femmes enceintes ou en période d’allaitement, chez les filles et les garçons. Deux tiers des foyers doivent acheter l'eau des camions citernes. Le service est cher et pas toujours fiable. Cette tâche est la responsabilité des femmes qui, avec l'aide de leurs enfants, doivent porter l'eau à 10 coins de rue et parfois jusqu'à 2 kilomètres de distance.

Les techniciens de l’ONG AGUAVIDA sont en train d’étudier, avec le Conseil municipal et les associations communautaires, un projet qui propose la mise en place d’un système de distribution d'eau potable avec des raccordements domiciliaires dans plusieurs quartiers de Cerro Esperanza. Néanmoins, ils veulent avoir plus d'informations avant d’appuyer le projet.

Les hommes de Cerro Esperanza s’adonnent principalement aux travaux de maçonnerie et à la construction. Ils travaillent également comme travailleurs agricoles saisonniers pour des grands propriétaires terriens qui font la production et l’exportation de légumes et de fruits. Ils reviennent à la maison sporadiquement. Les hommes sont les principaux dirigeants des comités communautaires et des conseils municipaux dans la zone.

Certaines des femmes travaillent dans le secteur des services ou dans le commerce ambulant. Celles possédant un terrain font de la culture de subsistance et l’élevage des petits animaux. Elles se consacrent également aux tâches domestiques et au soin des enfants et des personnes âgées. Avec l'aide de leurs enfants, elles emploient une grande partie de leur temps aux tâches liées à la fourniture de l'eau et à la manipulation des déchets. Les femmes n’ont pu participer que deux fois aux premières réunions pour discuter du projet.

Avant de démarrer le nouveau projet, les responsables de AGUAVIDA demandent votre conseil en tant que professionnel·les en gestion de projets pour améliorer les impacts. Utilisez les questions suivantes pour guider votre travail :

* Quel est le principal problème de Cerro Esperanza ? Qui est affecté par le problème ?
* Quelles considérations et écarts de genre sont présents en ce qui concerne :
* La division du travail et les responsabilités
* La participation dans la prise de décision
* L’accès et le contrôle des ressources et/ou des bénéfices ?
* Comment le projet peut-il répondre à ces considérations dans une perspective féministe et égalité des genres ? (Donner les grandes lignes des actions que le projet doit mener).

Activité 1 : Analyse situationnelle

**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, et 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 central 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.
* Le cercle le plus à l’extérieur représente les forces et structures plus larges qui contribuent pour renforcer l'exclusion.

Utilisez les fiches d'analyse de l'égalité des sexes et de l'intersectionnalité ci-dessous pour organiser les informations.

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? Quels intérêts reflète la proposition? De de quelles communautés proviennent-ils? | 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 termes? |
| Qui? | Impacts | Les désavantages et pour qui? | Les avantages et pour qui? | Les pertes et pour qui? | Les avantages et pour qui? |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**Instructions pour l'analyse SWOT/ FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)**

1. Collecter des informations sur le secteur, le pays et la région, ainsi que toutes les données existantes sur les groupes cibles.
2. Faites un brainstorming sur le plus grand nombre possible de forces, faiblesses, opportunités et menaces pertinents.
3. Classez par ordre de priorité les facteurs identifiés qui affecteront le projet/la conception du projet et organisez-les dans l'une des quatre catégories de l'outil SWOT/FFOM.
* **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, des capacités techniques ou une base financière assez robuste.
* **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'organisation ou de l'équipe elle-même. 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.
* **Opportunités**. Les opportunités représentent les facteurs qui échappent à votre contrôle (par opposition aux forces). Il s'agit de facteurs externes à l'environnement de votre organisation, susceptibles de contribuer à votre succès.
* **Menaces**. Il s'agit de facteurs externes qui, s'ils étaient amenés à se concrétiser, pourraient nuire considérablement à votre projet. Les menaces sont des possibilités, mais les identifier vous aide à anticiper des alternatives ou des mesures d’atténuation. L'augmentation du coût des contractants ou l'absence soudaine d'un membre clé de l'équipe peuvent être considérés comme des facteurs susceptibles de nuire à votre projet.

**Instructions relatives à l'arbre à problèmes**

En utilisant la méthode de l'arbre à problèmes, l’équipe de projet et les parties prenantes vont identifier le problème central que le projet cherche à résoudre, les causes 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 existantes sur les groupes cibles.
2. Faites un brainstorming/identifiez les problèmes clés présents dans le contexte ou l'étude de cas. Ces problèmes peuvent être d’échelles variables (individuelle, communautaire, sociale, nationale, mondiale) et relatifs à différents domaines (environnement, politique, social, etc.).
3. Organiser les problèmes identifiés dans l'arbre à problèmes
* **Raisons/causes** : Les causes sous-jacentes au problème central, qui permettent d'expliquer pourquoi le problème central existe. Chaque problème a des causes qui lui sont propres. 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, il faut penser aux individus inclus dans le groupe cible, aux bénéficiaires finaux, et au mandat et aux ressources à disposition du groupe de projet. La résolution du problème par le groupe de projet doit être réalisable sur la période du projet.
* **Effets :** Dans ce cas, les "effets" font référence aux conséquences du problème central pour l'individu et la communauté (ex. augmentation de la pauvreté, diminution du produit intérieur brut (PIB), augmentation des pollutions, etc.). Les effets fournissent des arguments aux décideurs et aux autres parties prenantes, et permettent de justifier l’importance de la résolution du problème central.

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

**Instructions pour l’élaboration d’une TdC**

1. Commencez par le résultat final du projet, le "Pour Quoi". 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 selon lesquelles les 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 (acteurs intermédiaires, bénéficiaires), sont nécessaires pour permettre les changements de comportement, de pratiques ou de performances décrits au niveau des résultats intermédiaires.
4. Assurez-vous d'identifier les hypothèses selon lesquelles les changements conduiraient aux résultats intermédiaires, ainsi que les risques qui pourraient empêcher que cela se produise. Écrivez-les sur des notes autocollantes sur le tableau de conférence.
5. Continuez le brainstorming avec votre équipe pour développer les principaux résultats et les activités associées au projet, en vous assurant d'identifier toutes les conditions nécessaires à l’atteinte des chaque résultats immédiats. Inscrivez chaque résultat et ses activités associées sur des notes autocollantes.
6. Assurez-vous d'identifier les hypothèses selon lesquelles les extrants conduiraient aux résultats immédiats, ainsi que les risques qui pourraient les empêcher de se produire. Inscrivez-les sur des notes autocollantes.
7. Faites des allers-retours entre les niveaux (du résultat final aux activités et des activités au résultat final) pour vous assurer que l’ensemble s'enchaîne de manière logique et que la TdC 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 dans la TdC.
8. Assurez-vous que toutes les activités et que tous les extrants 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 et/ou de extrants et/ ou d'activités.

Tableau 2. Tableau de la théorie du changement

|  |  |
| --- | --- |
| TdC | Notes |
| Population cible : Qui cherchez-vous à influencer ou à qui 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 juste ?  |  |
| Cadre temporel : Quand atteindrez-vous les résultats escomptés ?  |  |
| 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 vos efforts, le cas échéant ?  |  |
| Quelle est l'importance du changement pour qui ? Va-t-il durer ? Pourquoi ou pourquoi pas ?  |  |

## Liste de contrôle de la qualité de la théorie du changement

|  |
| --- |
| LISTE DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT[[1]](#footnote-2)*Cochez tous les critères qui ont été remplis dans la théorie du changement élaborée.* |
| [ ]  | Basé sur un processus **collaboratif et participatif**, impliquant les perspectives de multiples parties prenantes et permettant de refléter les points de vue des femmes, des jeunes, des responsables, des détenteurs de droits et des communautés vulnérables lors de l'élaboration et de la validation de la théorie du changement. |
| [ ]  | Décrit comment la **participation des principales parties prenantes**, y compris les intermédiaires et les bénéficiaires, sera **encouragée tout au long du cycle de vie du projet.** |
| [ ]  | S'attaque aux problèmes d'inégalité et de discrimination en **traitant les causes profondes** et sous-jacentes en plus des causes immédiates. |
| [ ]  | Cible explicitement les **populations vulnérables** et s'assure qu'elles sont les mêmes bénéficiaires du changement. |
| [ ]  | Identifie les **changements de développement spécifiques** à réaliser pour les femmes et d'autres groupes cibles, plutôt que de s'appuyer sur des hypothèses sur la façon dont des groupes particuliers en bénéficient |
| [ ]  | Envisage des changements durables et inclusifs en cherchant à renforcer l'efficacité des **institutions et des mécanismes chargés** de surveiller, de suivre et d'autonomiser ceux qui sont laissés pour compte ou qui risquent de l'être. |
| [ ]  | Contribue à la résilience et à la réduction des chocs potentiels, notamment ceux causés par les effets du changement climatique, les épidémies, les risques naturels, les inégalités structurelles ou les conflits. |
| [ ]  | Traite les **liens entre les différents domaines** et contribue à renforcer la **durabilité**. |
| [ ]  | Se réfère aux **preuves, aux connaissances et aux enseignements** tirés de sources crédibles telles que les évaluations, les analyses, le suivi et les stratégies/orientations, ainsi qu'aux évaluations et stratégies des capacités nationales. |
| [ ]  | Énonce clairement les **hypothèses et les risques** les plus pertinents pour déterminer si le changement sera réalisé. |
| [ ]  | Utilise les **preuves et autres informations** et approches identifiées dans l'analyse sectorielle/thématique, environnementale, de l'égalité des sexes et des droits de l'homme pour **soutenir les hypothèses** et les choix méthodologiques faits à chaque étape. |
| [ ]  | Identifie qui fait quoi ainsi que les partenaires et acteurs clés dont l'effort commun sera nécessaire pour que le changement ait lieu. |
| [ ]  | Présente un déroulement **plausible, clair et logique** pour décrire comment l'intervention prévue entend contribuer au changement de développement souhaité, sans aucun saut de puce ni aucune faille dans la logique. |
| [ ]  | Est idéalement présenté sous forme de **diagramme** et intégré dans la **narration** des documents du programme. |
| [ ]  | Identifie les **limites** de la base de preuves disponibles pour la théorie du changement qui peuvent être utilisées pour informer les priorités et la conception de l'évaluation. |
| [ ]  | Est clairement orienté vers des changements qui **bénéficieront aux groupes et aux individus cibles** dans la société. |
| [ ]  | Explique comment les activités planifiées et leurs extrants associés contribueront aux résultats, comment les résultats contribueront au résultat final. |

### Prochaines étapes et devoirs

### Activité : Analyse des parties prenantes

**Instructions pour les devoirs**

1. Dans un espace virtuel (Jamboard) ou physique (papier ou tableau blanc), faites un brainstorming sur les individus et les groupes qui ont un certain intérêt et/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 ou de leurs points communs.
3. Transcrivez les parties prenantes issues du brainstorming et classées de votre carte mentale dans le tableau Intérêt et Impact ci-dessous.
4. Identifiez les intérêts spécifiques de chaque partie prenante dans et pour le projet, ainsi que dans sa réussite.
5. Estimez l'influence ou l'impact de cette partie prenante sur l'intérêt identifié. Demandez-vous : 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 | Intérêt(s) | Impact estimé sur le projet | Priorité définie |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

### Réflections du 1er module

|  |
| --- |
| Réfléchir et considérer : Principes fondamentaux de la GARPréparez une discussion en plénière lors de la prochaine session sur les questions ci-dessous. |
| 1. Comment les outils examinés aujourd'hui pourraient-ils être appliqués à vos propres projets ?
 |  |
| 1. Quel(s) outil(s) ont été utilisés lors de la phase de planification de votre projet?
 |  |
| 1. Comment ces outils pourraient-ils être utilisés pour renforcer votre projet ?
 |  |

## Notes du jour 1

|  |
| --- |
| Notes et principaux points à retenir |
|  |

# Module 2 : Le Modèle logique et les indicateurs

Dans ce deuxième module, les participants travaillent ensemble pour construire un outil clé de la GAR : le modèle logique (ML). Ils 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.

Lectures obligatoires :

* 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 participant 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](https://www.usaid.gov/project-starter/program-cycle/cdcs/performance-monitoring-indicators) (Anglais)
* [AMC, Outils de gestion axée sur les résultats à Affaires mondiales Canada : Un guide pratique](https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide-fr.pdf) (Français)

Notions clés :

* Le **modèle logique** est une représentation visuelle des principaux éléments de la théorie du changement d’un projet ou d’un programme particulier reflétant la série de changements qui sont cruciaux pour que le projet soit couronné de succès. Il décrit les liens logiques entre les extrants prévus et les résultats attendus (immédiats, intermédiaires et ultimes) que le projet vise à obtenir ou auxquels il souhaite contribuer.
* 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 (extrants, résultats et impact) pouvant 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 TdC.
* **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 ou d’un partenaire de développement, établie selon des critères/normes/lignes directrices spécifiques, ou encore en fonction des résultats obtenus, conformément aux plans établis.
* **L'analyse comparative** implique un processus de définition et de comparaison d'éléments subjectifs et non quantifiables (expériences, perceptions) à l'aide d'échelles (élevée, moyenne et faible), permettant de comprendre et de comparer des indicateurs qualitatifs.
* **Les** **données désagrégées** sont des données 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 pour construire un modèle logique.
* Les participants comprennent comment définir et utiliser des indicateurs quantitatifs, qualitatifs et sensibles au genre.
* Les participants comprennent l'importance des indicateurs dans le suivi et le rapportage, et dans la GAR.
 |

## Objectifs du 2ème jour : Définir les attentes

|  |
| --- |
| Discussion de groupe |
| En groupe, nous discuterons de la question suivante : *Quelles sont vos attentes pour cette session au vu des objectifs de la journée et du programme de l'atelier ?* Utilisez l'espace prévu pour inscrire votre réponse/attentes. |

### Activité 3 : Construction du modèle logique et discussion

**Instructions**

1. Identifiez le(s) objectif(s) ou impact(s) à long terme de votre programme.
2. Comment pouvons-nous démontrer les progrès accomplis vers nos objectifs à long terme ? Quels résultats pouvons-nous mesurer ? Quels changements sont attendus ?
3. Quels extrants sont nécessaires pour produire les résultats ?
4. Quelles activités sont nécessaires pour produire les extrants et obtenir les résultats souhaités ?
5. Quels intrants sont nécessaires pour mener les activités, et comment ces ressources peuvent-elles être sollicitées ?

**N'oubliez pas :** Les arbres à problèmes peuvent être utilisés pour informer et rédiger les énoncés de résultats et faciliter la mise en forme du modèle logique. Les causes présentées dans l'arbre à problèmes soutiendront le développement des résultats immédiats dans le ML, qui sont les objectifs de 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 final.

* [Liste de contrôle du modèle logique GAC (Français)](https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/tip_sheet_1_1-fiche_conseil_1_1-fra.pdf)

Activité 4 : Construction des indicateurs

**Instructions**

Travaillez ensemble pour développer des indicateurs qualitatifs et quantitatifs sensibles au genre et inclusifs pour les ML développés le premier jour de l’atelier pour le projet, “Projet d’Approvisionnement d’Eau au Chili”.

Prochaines étapes et devoirs

### Activité : Notation des indicateurs

**Instructions**

Examinez individuellement les indicateurs que vous avez développés pour 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 ?

Partagez vos réflexions lors de la réflexion et la revue du troisième jour.

|  |
| --- |
| Activité de notation de l'indicateur : Réflexion |
| Lors de la plénière, vous aurez l'occasion de partager vos réflexions avec le groupe. 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 développés pour la session. |

### Liste de contrôle des indicateurs

Voici une liste de questions à se 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) |
| --- | --- |
| **Existe-t-il des indicateurs adéquats pour chaque niveau ?** (Votre réponse devrait être OUI, choisissez une quantité d’indicateurs minimale qui permettrait d’obtenir une mesure juste et satisfaisante pour un niveau de résultat donné). |  |
| **Avons-nous un bon mélange d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ?** (Votre réponse devrait être OUI, choisissez-en suffisamment pour pouvoir mesurer le même résultat sous différents angles (triangulation)). |  |
| **Chaque indicateur comprend-il une unité de mesure claire et un contexte suffisant ?** (Votre réponse devrait être OUI !) |  |
| **Les indicateurs répondent-ils aux critères standards de validité ?** (Votre réponse devrait être OUI !)  |  |
| **Les indicateurs répondent-ils aux critères standards de fiabilité ?** (Votre réponse devrait être OUI !)  |  |
| **Les indicateurs répondent-ils aux critères standards de simplicité ?** (Votre réponse devrait être OUI !)  |  |
| **Les indicateurs répondent-ils aux critères standards d'utilité ?** (Votre réponse devrait être OUI !)  |  |
| **Les indicateurs répondent-ils aux critères standards d'accessibilité financière ?** (Votre réponse devrait être OUI !)  |  |
| **Les indicateurs répondent-ils aux critères standards de neutralité ?** (Votre réponse devrait être OUI !) |  |
| **Indiquent-ils une direction de changement ?** (Votre réponse devrait être NON !)  |  |
| **Y a-t-il une cible intégrée dans l'indicateur ?** (Votre réponse devrait être NON !)  |  |
| **Des indicateurs sensibles au genre ou ventilés par sexe sont-ils inclus, le cas échéant ?** (Votre réponse devrait être OUI !)  |  |
| **Les indicateurs qui traitent des individus sont-ils, dans la mesure du possible, ventilés par catégories pertinentes (sexe, âge, ethnie, niveau de revenu, etc.) ?** (Votre réponse devrait être OUI !) |  |
| **Ai-je assez d'indicateurs pour donner une bonne image des progrès réalisés pour tous les extrants et résultats, mais pas trop pour que leur suivi ne devienne un fardeau ?** (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.  |  |
| **L'organisation ou la personne responsable sera-t-elle en mesure de recueillir des données sur les indicateurs qualitatifs et quantitatifs identifiés ?** (Votre réponse devrait être OUI !) |  |

### Réflections du 2ème module

|  |
| --- |
| Réfléchir et considérer : Un regard sur les indicateursPréparez-vous pour une discussion en plénière lors de la prochaine session sur les questions ci-dessous. |
| 1. Les résultats de votre projet sont-ils SMART ?
 |  |
| 1. Quel est le niveau EG de votre projet ?
 |  |
| 1. Quels sont les défis auxquels votre projet est confronté ? L'un des outils GAR explorés aujourd'hui pourrait-il vous aider/avoir aidé ?
 |  |
| 1. 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 ?
 |  |
| 1. Quelles sont les réussites de votre projet ? Êtes-vous capable de suivre, de mesurer et de rendre compte des résultats efficacement ?
 |  |

## Notes du jour 2

|  |
| --- |
| Notes et principaux points à retenir |
|  |

# Module 3 : Suivi et rapportage des résultats

Les participants connaitront 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 apprendront comment élaborer un plan de S&E, recueillir les résultats, en tirer des conclusions et établir des rapports.

Lectures obligatoires :

* 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 participant 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](https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide-fr.pdf) (Français)

Notions clés :

* **Le cadre de mesure du rendement (CMR)** est un cadre complet permettant de mesurer et de 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 d’une politique. Il permet d'évaluer et de démontrer les progrès réalisés dans l'atteinte 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 S&E**, recueillir les résultats, en tirer des enseignements et établir des rapports.
 |

## Objectifs du 3ème jour : Définir les attentes

|  |
| --- |
| Discussion de groupe |
| En groupe, nous discuterons de la question suivante : *Quelles sont vos attentes pour cette session au vu des objectifs de la journée et du programme de l'atelier ?* Utilisez l'espace prévu pour inscrire votre réponse/attentes. |

### Activité 5 : Casse-tête CMR

**Instructions**

Les participants seront divisés en groupes et recevront un CMR désassemblé à reconstruire dans *Jamboard*.

### Activité 6 : Construction du CMR

**Instructions**

En vous appuyant sur le ML et les indicateurs élaborés respectivement dans les activités de développement du ML et de définition des indicateurs, travaillez avec votre groupe pour élaborer les autres composantes du CMR de 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 d’atteinte des cibles
* l'organisation, l'unité et la personne 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 CMR

|  |
| --- |
| *Indicateurs de performance* |
| Les indicateurs mesurent-ils les résultats et les attendus de l'approche cadre logique (ACL) par rapport à ce pourquoi ils ont été identifiés ? |
| 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 ? |
| Existe-t-il des indicateurs adéquats pour chaque résultat et pour chaque extrant?  |
| Y a-t-il un équilibre entre les indicateurs qualitatifs et quantitatifs par résultat ? |
| Les indicateurs répondent-ils aux critères standards de validité, de fiabilité, de simplicité, d'utilité et d'abordabilité ? (Reflètent-ils les résultats de l'analyse, y compris l'analyse de genre) ?  |
| Les indicateurs sont-ils neutres ?  |
| Les indicateurs qui traitent des individus sont-ils, dans la mesure du possible, ventilés par sexe et autres catégories sociales nécessaires (âge, ethnicité, etc.) ? |
| Chaque indicateur comprend-il des unités de mesure et d'analyse claires ?  |
| ***Données de base*** |
| Existe-t-il des données de base pour chaque indicateur ?  |
| Les unités de mesure et d'analyse correspondent-elles aux unités de mesure et d'analyse des indicateurs et de la cible ? |
| * Les données pour les indicateurs traitant des individus sont-ils désagrégés par sexe et autres catégories sociales nécessaires (âge, ethnicité, etc.), autant que possible ?
 |
| Si les données de base n'ont pas encore été identifiées, le CMR indique-t-il quand ces données seront collectées ?  |
| ***Cibles*** |
| Les cibles sont-ils réalistes et réalisables ? |
| Les précisent-ils une date de réalisation ? |
| Les unités de mesure et d'analyse correspondent-elles aux unités de mesure et d'analyse des indicateurs et des données de base ? |
| Les cibles des indicateurs liés aux individus sont-ils, dans la mesure du possible, ventilés par sexe et autres catégories sociales nécessaires (âge, ethnicité, etc.) ? |
| ***Sources de données*** |
| Les sources de données identifient-elles les individus, groupes, organisations ou publications auprès desquel(le)s les données d’indicateurs de performance seront obtenues ? |
| La disponibilité des sources de données permet-elle au responsable de projet de recevoir des informations sur la performance en temps voulu ?  |
| Les sources de données identifiées sont-elles appropriées ? |
| Les sources de données sont-elles diversifiées, crédibles et fiables ? |
| ***Responsabilité*** |
| Le CMR identifie-t-il les meilleures personnes (c'est-à-dire les bénéficiaires, les professionnels locaux, les organisations partenaires, etc.) pour collecter, gérer et valider les informations sur la performance ? |
| La ou les personne(s) identifiée(s) aura(ont)-t-elle(s) la capacité de collecter, gérer et valider les données en temps voulu ? |

### Activité optionnelle: 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 Jamboard en utilisant des notes autocollantes **ROSES.**
2. Ajoutez les résultats (c'est-à-dire les extrants, les résultats et l'impact s'il y en a un) au Jamboard en utilisant des notes autocollantes **BLEUES** - points de bonus pour ceux qui peuvent distinguer et identifier les différents niveaux de résultats.)
3. Le genre et l'environnement sont des thèmes transversaux. Utilisez "**ORANGE"** pour le genre et "**VERT**" pour l'environnement sur le tableau.
4. Sur la base de ce que vous voyez dans votre évaluation, pourriez-vous suggérer des améliorations ? Préparez des commentaires supplémentaires sur vos observations.
5. Discutez de vos conclusions avec vos pairs.

**Résumé exécutif [[2]](#footnote-3)**

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 (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 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 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 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 ML et au CMR sont présentées ici, découlant d'une compréhension plus claire des rôles et responsabilités de l'organisme et d'objectifs réalistes.

**Notes :**

## Activité 7 : Préparation d'un bilan des apprentissages

Tableau 6. Composantes du bilan des apprentissages

Utilisez la liste de contrôle ci-dessous pour guider l'élaboration des questions d'apprentissage et la préparation d'une réunion d'apprentissage. Explorez les hypothèses, les défis et les lacunes, et identifier les domaines qui mériteraient un approfondissement des connaissances au niveau du domaine d'intervention du projet.

|  |
| --- |
| Liste de contrôle des questions d'apprentissage |
| UTILE |
| **La question a-t-elle une utilité/applicabilité claire dans votre travail ?***Les réponses à la question informent directement les décisions programmatiques et vous aident à identifier les actions spécifiques que vous devez entreprendre ou éviter. Évitez de poser des questions dont l'utilité n'est pas évidente. Une façon d'aider à déterminer si une question a une utilité claire serait de développer un cas d'utilisation.* |
| **La question recevra-t-elle une réponse en temps utile afin que les réponses éclairent vos processus de décision et de gestion ?***Les questions auxquelles on ne peut répondre qu'après avoir pris des décisions clés ne sont pas utiles, car elles n'auront pas d'utilité/applicabilité claire dans votre travail.* |
| CONCENTRÉ |
| **La question est-elle claire ?***Assurez-vous que la question est comprise de la même manière par plusieurs personnes. Définissez les termes clés qui pourraient avoir des significations multiples ou des interprétations variées.* |
| **La question, une fois répondue, nous aidera-t-elle à être plus efficaces ?***Par exemple, cette question teste-t-elle/explore-t-elle notre théorie du changement et/ou nous aide-t-elle à comprendre le contexte local ou les décisions opérationnelles critiques ?* |
| **Cette question est-elle encore sans réponse ?***Vérifiez d'abord toujours si quelqu'un d'autre a déjà répondu à votre question afin d'éviter de perdre du temps et de l'argent inutilement.*  |
| RÉALISABLE |
| **Est-il possible de répondre à la question ?***Compte tenu de la portée de la question, il faut se demander s'il existe des méthodes quantitatives et qualitatives appropriées pour répondre à la question et si ces méthodes seront considérées comme valides et crédibles par les utilisateurs de l'apprentissage.* |
| **Disposez-vous des ressources nécessaires pour répondre à cette question ?***Déterminez si les ressources financières et humaines sont suffisantes pour gérer et mener à bien les activités d'apprentissage et pour appliquer les connaissances acquises dans le cadre de l'apprentissage. Considérez les ressources réellement nécessaires pour atteindre un minimum de rigueur et fournir un apprentissage crédible et valide à l'usage du public visé.* |
| **Les avantages attendus de la réponse à la question l'emportent-ils sur l'effort requis ?***Déterminez si le niveau d'effort (argent, temps, ressources) requis pour répondre à la question dépasse les avantages prévus de la réponse aux questions (utilisation, adaptations informatives, contributions au domaine, etc).* |
| INCLUSIF |
| **La question a-t-elle été élaborée avec et/ou revue par ceux qui y répondront ?** |
| **La question a-t-elle été élaborée et/ou examinée par ceux qui, selon vous, utiliseront la réponse dans leur travail ?** |

## Notes du jour 3

|  |
| --- |
| Notes et principaux points à retenir |
|  |





**Bureau nord-américain**

Le Groupe-conseil Baastel ltée

92, rue Montcalm

Gatineau (Québec)

Canada, J8X2L7

P : +1 819 595 1421

F : +1 819 595 8586

**Bureau européen**

Le Groupe-conseil Baastel srl

Boulevard Adolphe Max 55

B-1000 Bruxelles

Belgique

P : +32 (0)2 893 0032

F : +32 (0)2 503 3183

**Représentation France**

Olivier Beucher & Gaetan Quesne

T : +33 7 82 92 44 98

E : olivier.beucher@baastel.com

 gaetan.quesne@baastel.com

**Représentation Jamaïque**

Curline Beckford

P : +1 876 298 6545

E : curline.beckford@baastel.com

1. Adapté de la liste de contrôle de l'assurance qualité de l'UNDAF pour garantir une théorie du changement et de la liste de contrôle de la gestion axée sur les résultats d'Affaires mondiales Canada 1.1 Comment évaluer et/ou réviser un modèle logique [↑](#footnote-ref-2)
2. *Adapté de :* CARICOM Education for Employment Program (C-EFE). Rapport annuel YR 2 (1er avril 2012 - 31 mars 2013). [↑](#footnote-ref-3)