

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA PROTECTION DE LA NATURE

DIRECTION GENERALE DES FORÊTS ET RESSOURCES NATURELLES

PROGRAMME FORESTIER NATIONAL

FINANCEMENT :



PROTOCOLE D'ACCORD 513/GCP/INT/812/MUL DU 16/12/2009

**FORMATION DE 30 CADRES DE L'ADMINISTRATION FORESTIERE SUR LA GESTION
AXEE SUR LES RESULTATS**

Rapport Technique

Présenté

Par

METAMORPHOSE

Bureau d'Etudes, de Conseil et de Formation

Tél. : 21 30 77 48 / 95 45 45 50

DECEMBRE 2010

SOMMAIRE

Introduction

I- Résultats attendus

II- Profil des participants

III- Déroulement de la formation

1- Le contenu

2- Les outils

IV- Résultats obtenus

V- Organisation de la formation

1- Animation

2- Evaluation des apprenants (Test d'entrée et de sortie)

VI- Evaluation finale de l'Atelier de formation

Conclusions et recommandations

Annexes

Annexe 1 : Listes des participants

Annexe 2 : Les formulaires d'évaluation

Annexe 3 : Le formulaire de test

Annexe 4 : Listes de présence (originaux)

Annexe 5 : Chronogramme de l'atelier

Annexe 6 : Cahier de l'apprenant

Introduction

1.1 Contexte

Dans le cadre de l'amélioration des capacités de planification, de coordination et de suivi des activités de gestion des ressources naturelles au Bénin, l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) à travers le Programme Forestier National (PFN), a initié l'étude sur l'élaboration et la diffusion d'outils de planification et de suivi-évaluation des activités de gestion des ressources naturelles et environnementales à chaque niveau de déconcentration et des services décentralisés. Cette étude vise à doter l'administration forestière béninoise, d'outils efficaces pour une bonne planification et un bon suivi-évaluation de ses activités, capables de conduire à une gestion durable des ressources naturelles.

Dans ce cadre, il est prévu de renforcer les capacités de 30 cadres de l'administration forestière (responsables au niveau national, régional et communal) impliqués dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des outils de planification et suivi évaluation, sur le concept de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Cette formation vise à permettre au personnel du système de suivi-évaluation de la DGFRN, de mieux internaliser l'approche de gestion axée sur les résultats et de l'intégrer dans leur fonctionnement pour une amélioration des performances au sein du secteur. Elle rime bien avec les directives nationales actuelles, basées sur l'exigence d'une gestion axée sur les résultats. Cette exigence est aussi en accord avec les résolutions de la Déclaration de Paris, à laquelle a souscrit le Bénin ainsi que les divers partenaires techniques et financiers du secteur forestier.

C'est donc dans ce cadre que le Cabinet METAMORPHOSE en accord avec la Coordination du Programme PFN a organisé durant deux jours à Cotonou, un atelier de formation sur la gestion axée sur les résultats ayant connu la participation effective de 25 cadres de l'administration forestière venu de tous les départements du Bénin.

Ladite formation s'est déroulée du **14 au 15 Décembre 2010** dans la salle de conférence de la CENATEL de Cotonou.

Le présent rapport rend compte du déroulement de cette dernière phase de notre mission.

1.2 Objectifs de la formation

D'une manière générale, la formation envisagée a pour but de renforcer les compétences à mieux internaliser l'approche de gestion axée sur les résultats et l'intégrer dans son fonctionnement pour une amélioration des performances du personnel forestier en matière de planification et suivi évaluation.

1.3 Résultats attendus

Il est attendu de la formation que les participants soient capables de :

- comprendre l'importance du concept « Gestion Axée sur les Résultats» dans la gestion efficiente et transparente des programmes et projets du Secteur Forestier et l'impact de son application sur la réduction de la pauvreté ;
- améliorer la qualité du suivi-évaluation des Programmes/Projets/Structures/Centres/offices de la DGFRN ;
- prendre davantage la mesure de leurs responsabilités en matière de suivi-évaluation et de gestion des programmes axées sur les résultats;
- prendre connaissance des indicateurs à produire par le système et leurs modes de renseignement.

II- PROFIL DES PARTICIPANTS

Les participants à cette formation forment un groupe homogène de cadres intervenant dans le processus de suivi-évaluation au niveau central (projets et programmes) et au niveau déconcentré (Inspections forestières). On y dénombre au total 24 hommes et 01 femme.

Le niveau cadre des participants a facilité la participation et les échanges d'expériences.

III- DEROULEMENT DE LA FORMATION

- L'Approche

Nous avons fait l'option d'utiliser les outils et approches du Bureau International du Travail (BIT) pour la mise en œuvre de la formation.

Ceci signifie que comme l'exige le BIT, l'atelier a été conduit selon une approche participative à plusieurs volets dont la caractéristique essentielle est la mise en application directe et en salle des notions enseignées par le participant lui-même avec un accompagnement soutenu de personnes ressources que sont le formateur et le modérateur.

De façon spécifique six (6) aspects résumant l'approche de conduite du séminaire peuvent être évoqués :

- 1) le nivellement des attentes qui a consisté à recueillir les attentes des participants en début de séminaire et à les confronter aux objectifs afin d'affiner et de consolider les visions sur les résultats qu'on est en droit d'attendre du séminaire.
- 2) Le recours aux méthodes de formation comme le brainstorming, les jeux de rôles, les études de cas, les discussions ouvertes, les travaux de groupes, qui ont permis d'impliquer réellement les participants dans le processus d'apprentissage.
- 3) Les assistances individuelles qui ont permis à chacun des participants de bénéficier à volonté, de conseils spécifiques sur leurs projets ou services.
- 4) Les évaluations quotidiennes qui ont permis de prendre en compte les remarques des participants afin d'apporter des mesures correctives

permettant d'assurer un bon déroulement des séances et de s'assurer que les attentes sont progressivement comblées.

5) Les travaux pratiques simultanément avec les cours en salle.

6) Les témoignages sur divers aspects du cycle de projet.

1- Le contenu

Le contenu de la formation a été articulé autour d'un certain nombre de points dont les plus importants sont :

Séquence 1: Evaluation du niveau de l'apprenant sur la GAR

Ce test amène le promoteur à présenter la GAR en quelques lignes et à révéler son niveau de sensibilisation vis-à-vis des outils de la gestion axée sur les résultats. C'est un test qui permet aux formateurs de situer et d'apprécier le niveau d'appropriation des notions, concepts et outils de la GAR. Il permet aussi à la fois aux apprenants et aux formateurs de savoir quels sont les efforts à fournir durant la session de formation, afin de relever le niveau et la motivation des cadres en vue d'atteindre l'objectif de la formation. En outre, il aide le commanditaire à apprécier la qualité des candidats sélectionnés bénéficiaires de la formation et leur chance de réussite.

Ce test anonyme a été exécuté au début et à la fin de la formation.

Séquence 2 : Les modules de formation

Les participants ont été amenés à comprendre ce qu'est la gestion axée sur les résultats, son modèle logique, son cadre de mesure de rendement et son utilisation.

A la demande des participants, un cinquième module a été ajouté à savoir l'analyse du risque.

Modules	Contenu technique
Module 1 : GAR : Concept, principes, outils et composantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le contexte de la GAR 2. Définition de la GAR 3. Objectifs de la GAR 4. Concepts, principes et outils de la GAR 5. Les composantes de la GAR 6. Conclusion
Module 2 : Le cadre d'analyse de la GAR : le modèle logique (ML)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définition d'un modèle logique 2. Présentation d'un ML 3. Éléments constitutifs d'un ML 4. Critères applicables aux résultats 5. Élaborer un modèle logique
Module 3 : Le cadre de mesure du rendement (CMR)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définitions 2. Présentation d'un Cadre de mesure du rendement (CMR) 3. Éléments d'un Cadre de mesure du rendement (CMR) 4. 4. La marche à suivre pour remplir un CMR
Module 4 : Utilisation du CMR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le CMR et la planification 2. Le CMR et la gestion des programmes et projets 3. Le CMR et le Suivi-évaluation des programmes et projets 4. Conclusion
Module 5 : L'analyse des risques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qu'est-ce qu'un registre de risque ? 2. Gestion intégrée du risque 3. Profil de risque 4. Terminologie utile sur les risques 5. Présentation d'un registre de risque 6. Marche à suivre pour remplir un registre de risque

2- Les outils

Les matériels didactiques utilisés durant le séminaire de formation sont composés des outils suivants :

- Le cahier de l'apprenant qui retrace le détail de tous les modules, exercices pratiques et corrigés types de gestion axée sur les résultats développés lors de l'atelier de formation et qui a permis aux cadres en charge du suivi-évaluation de suivre les différentes étapes du cycle de gestion de projet ;

- Le manuel du formateur mis sous forme de diapositifs et projetés aux apprenants en salle de formation a servi de support d'animation du cours ;
- Les cas pratiques ont fait l'objet de travaux de groupes.

En plus de ce qui précède, l'animation du séminaire de formation a nécessité l'usage de tableaux à feuillets mobiles, des recharges pour tableaux, des marqueurs, du scotch, des ciseaux, un micro portable, un vidéoprojecteur, et des fournitures classiques de formation (cahier de 100 pages, feuilles de duplication et de reprographie, stylos à bille, crayons, chemises à sangle, etc.).

IV- RESULTATS OBTENUS

- Par rapport aux résultats attendus

Vingt cinq (25) responsables de l'Administration forestière se sont montrés très assidus et ont pris une part active aux échanges et discussions sur les différents thèmes abordés. En terme de résultat nous pouvons donc dire que :

- 1) Les vingt cinq (25) participants ont bénéficié des informations contenues dans les différents modules évoqués et sont suffisamment renseignés sur la problématique de la gestion axée sur les résultats et son impact sur la réduction de la pauvreté.
- 2) Les vingt cinq (25) participants ont bénéficié de conseils utiles qui leur ont permis de prendre davantage la mesure de leurs responsabilités en matière de suivi-évaluation.
- 3) Les vingt cinq (25) participants ont tous participé aux travaux de groupes et ont pris connaissance des indicateurs du sous-secteur forestier à renseigner.

- Par rapport aux attentes et aux objectifs

La synthèse de l'évaluation confirme que les objectifs visés sont atteints, de même que les attentes des participants sont comblées. Cette synthèse de l'évaluation finale est consignée au point VI du rapport.

V- ORGANISATION DU SEMINAIRE

1- L'animation

L'atelier a été co-animé par deux consultants :

- Agossou HOUANDJI, Formateur principal de l'Atelier /Consultant Formateur en gestion de projet ;
- Alexis YAMBODE, Modérateur de l'Atelier /Consultant Formateur Certifié en gestion du BIT (GERME).

Considérant l'ensemble des participants comme les membres d'une petite communauté (village) régie par des règles (règlement intérieur), il a été procédé à la validation du projet de chronogramme ci-joint en annexe.

Les discussions de la veille ont toujours fait l'objet d'un rappel avant le démarrage des séances du jour. Ceci a été assuré par les participants eux-mêmes.

2- L'évaluation des apprenants avant et après la formation

Dans le souci d'apprécier la pertinence des thèmes de la formation et le niveau de pré-acquis des participants, un test écrit anonyme d'évaluation de niveau a été réalisé à l'entrée de la formation.

Cette même expérience a été répétée à la fin de la session des deux (02) jours de formation pour tester et valider l'apprentissage. Cette fois ci, il a permis de vérifier l'intégration, par les apprenants, au fur et à mesure de la formation, des notions étudiées afin d'assurer l'amélioration de la qualité du suivi-évaluation.

Aussi, chaque candidat a eu l'opportunité, durant cette session de formation, de présenter les difficultés rencontrées sur le terrain afin de bénéficier des apports (suggestions et recommandations) des formateurs et des autres participants.

Tout ceci a été possible grâce à un formulaire qui a permis de suivre le progrès de chaque candidat. Ledit formulaire est assorti d'une grille de notation appropriée. Nous vous prions de trouver en annexe, les exemplaires de chaque fiche ou outil d'évaluation énuméré.

Les résultats des tests à l'entrée et à la fin de la formation, sont présentés dans les tableaux ci-dessous :

EVALUATION DES PARTICIPANTS

	Test à l'entrée de la formation	Test à la fin de la formation
Note sur 10	Nombre de participants ayant reçu	
01	05	
02	03	02
03	02	01
04	05	03
05	03	01
06	01	02
07	02	04
08	02	08
09	-	01
10	-	
Total effectif	23	22

NB :

Sur les 23 personnes évaluées, sept ont obtenues la moyenne (une note supérieure ou égale à cinq sur 10), soit un taux de 30,43%.

A la fin de la formation, la même épreuve a été administrée pour apprécier le niveau d'appropriation des modules développés. Il en ressort que 16 personnes ont obtenu la moyenne soit environ 70%. Beaucoup de cadres ont même obtenus des notes supérieures à huit sur dix (**08/10**).

VI- Evaluation finale de l'Atelier

Le dépouillement de l'évaluation finale nous donne les résultats suivants :

Quelle impression gardez-vous de cette formation pour chacun des points suivants	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu/Non satisfaisant
Sujets traités	15/25=60%	10/25=40%	-
Présentation des thèmes	15/25=60%	10/25=40%	-
Organisation des sessions	6/25=24%	19/25=76%	-
Exercices réalisés	8/25=32%	17/25=68%	-
Méthodes d'animation	10/25=40%	15/25=60%	-
Travaux de groupe	6/25=24%	18/25=72%	1/25=4%
Qualité des fiches techniques	9/25=36%	16/25=64%	-
Qualité des matériels et équipements utilisés	8/25=32%	17/25=68%	-
Durée des thèmes	8/25=32%	15/25=60%	2/25=8%
Atteinte des objectifs individuels	10/25=40%	15/25=60%	-
Transfert de connaissances	10/25=40%	15/25=60%	-
Ce qui vous a paru le meilleur : La qualité de la présentation et les thèmes développés			
Ce qui vous a paru le moins satisfaisant : La durée de la formation et le retard des collègues de la DGFRN			

Ce que vous suggérez : **Rééditer cette formation pour les fois à venir**

Conclusion

La bonne ambiance dans laquelle s'est déroulée la formation, a permis aux participants d'exprimer leurs inquiétudes qui ont été prises en compte dans la mesure du possible. Un module supplémentaire sur la prise en charge du risque en gestion de projet a été développé. Les participants ont exprimé leur satisfaction par rapport à l'expertise du formateur, le contenu de la formation et à la méthodologie adoptée.

Aussi ont-ils exprimé leur remerciement à l'endroit du PFN/FAO et de la DGFRN qui leur a permis de suivre gracieusement cette formation, ce qui a ouvert les yeux de la majorité sur les réalités de la gestion axée sur les résultats. Ils ont suggéré que la formation soit rééditée et ont pris l'engagement de partager les acquis de la formation avec leurs collaborateurs respectifs.

ANNEXES

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA PROTECTION DE LA NATURE

DIRECTION GENERALE DES FORÊTS ET RESSOURCES NATURELLES

PROGRAMME FORESTIER NATIONAL

FINANCEMENT :



FORMATION DES CADRES SUR LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

MANUEL DE L'APPRENANT

Présenté par :



Bureau d'Etudes, de conseil et de Formation

SOMMAIRE



**Module 1 : La Gestion axée sur les résultats :
concept, principes outils et composantes de la GAR**

**Module 2 : Le cadre d'analyse de la GAR : Le Modèle
Logique (ML)**

**Module 3 : Bâtir un cadre de mesure de rendement
(CMR)**

**Module 4 : L'utilisation du cadre de mesure du
rendement**

Exercices

Corrigés types

La Gestion axée sur les résultats : concept, principes outils et composantes de la GAR

1. Définition et contexte de la GAR

2. Objectifs de la GAR

3. Concept, principes et outils de la GAR

4. Composantes de la GAR

1. Définition et contexte de la GAR

1.1. Définition

La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion basée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de décisions, la transparence et la reddition de comptes. L'approche met l'accent sur l'atteinte des résultats, la mise en œuvre de mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que la production de rapports sur le rendement.

Par GAR, on entend :

- définir des **résultats escomptés réalistes, fondés sur des analyses appropriées;**
- **déterminer clairement les bénéficiaires des programmes** et concevoir des programmes qui répondent à leurs besoins;
- faire le suivi des progrès en fonction des résultats et des ressources utilisées en faisant appel à des indicateurs appropriés;
- **déterminer et gérer les risques** tout en tenant compte des résultats escomptés et des ressources requises;
- accroître les connaissances en **tirant des leçons de l'expérience et en les intégrant au processus décisionnel;**
- **présenter des rapports** sur les résultats obtenus et les ressources utilisées.

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est aussi définie comme une approche de gestion orientée vers:

- l'atteinte de cibles de développement;
- la responsabilisation des agents de l'État;
- la transparence et l'imputabilité dans la gestion publique;
- l'utilisation des données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.

1.2. Contexte de la GAR ?

Pendant très longtemps, les ministères (et les organismes de mise en œuvre) ont porté leur attention sur les intrants (ce qu'ils dépensaient), les activités (ce qu'ils réalisaient) et les extrants (ce qu'ils produisaient). Même s'il était important d'avoir des données exactes à ce niveau, ils ont réalisé que ces données ne leur permettaient pas de savoir s'ils faisaient des progrès vers la solution du problème qu'ils désiraient régler et si les problèmes persistaient une fois que les projets avaient été complétés.

La gestion moderne exige que nous portions notre regard au-delà des activités et des extrants et que nous dirigions notre attention sur les résultats réels, les changements provoqués par nos programmes et projets et auxquels celle-ci a contribué. En définissant clairement les résultats escomptés, en recueillant régulièrement des données pour évaluer les progrès vers ces résultats et en prenant des mesures correctives en temps voulu, les praticiens peuvent gérer leurs projets ou leurs investissements de manière à maximiser les résultats de développement et à améliorer de manière durable la vie de la population dans les pays en développement.

2. Les objectifs de la GAR :

1. Clarifier les priorités, aligner les programmes et les projets en fonction de ces priorités, et allouer les ressources en conséquence (stratégie: objectifs -> moyens)
2. Fournir une approche de management public qui précise les rôles des uns et des autres dans l'organisation du travail pour atteindre les cibles retenues
3. Mettre en place un cadre institutionnel incitatif qui récompense l'atteinte des cibles retenues en termes de résultats dans le respect des enveloppes budgétaires
4. Guider le développement d'un système d'informations en soutien à une gestion basée sur la performance
5. Assurer un suivi régulier et rapproché de l'exécution des programmes et des projets (intrants, activités, extrants) pour pouvoir procéder, si nécessaire, à des ajustements rapides dans leur mise en œuvre
6. Faire l'évaluation des programmes pour améliorer:
 - L'**efficacité** dans la conduite des programmes: les programmes ont-ils atteints leurs objectifs en termes d'extrants et les cibles en termes de résultats?
 - L'**efficience** dans la conduite des programmes: aurait-on pu atteindre les mêmes extrants avec moins d'intrants?
 - Les **impacts** des programmes sur les groupes cibles: ces groupes utilisent-ils les extrants des programmes? Cette utilisation a-t-elle contribué à améliorer leurs conditions de vie? Pourquoi?
7. Accroître la transparence et l'imputabilité des gestionnaires envers le gouvernement, la population, les élus, la société civile et les partenaires au développement
8. Ajuster les politiques et les programmes ainsi que les mécanismes institutionnels en fonction des résultats (utilisation des résultats du suivi-évaluation pour la prise de décision).

3. Concept, principes et outils de la GAR

3.1. Concept de la GAR

Ciblage des objectifs	Définition des objectifs de changements et des résultats clairs
Causalité	Diverses ressources et activités mènent logiquement à un extrant, à des effets et à un impact → chaîne des résultats
Amélioration permanente	Mesure périodique des résultats → ajustement → Réorientations tactiques et stratégiques → maximiser les résultats

3.2. Principes de la GAR

Principes	Mesures	Actions
1. Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Collaboration avec tous les partenaires et principaux acteurs ➔ résultats conjointement définis, négociés et acceptés 	Implication et engagement des parties prenantes à toutes les étapes du projet
2. Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> ➔ les ressources humaines acceptent leur imputabilité face à l'obtention des résultats 	Partage des responsabilités en ce qui concerne l'atteinte des résultats et la gestion des risques
3. Transparence	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Meilleure communication des résultats 	Définition claire des résultats facilement mesurables et des indicateurs correspondants
4. Simplicité des méthodes de mesure et des rapports	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Simple à expliquer facile à comprendre ➔ Utilisation indicateurs sélectifs, rentables et réalistes 	Limiter au départ le nombre de résultats et d'indicateurs pour suivre et mesurer les résultats
5. Apprentissage sur le tas	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Application de la méthode de façon continue ➔ Positive ou négative, l'information sur la performance permet de prendre les décisions constructives de gestion et de stimuler l'apprentissage 	Considérer l'expérience pratique (essai-erreur) comme exercice nécessaire au développement des capacités et à l'amélioration des méthodes et outils de la GAR

3.3. Les outils de la GAR

- Le modèle logique
- Le cadre de mesure du rendement
- Le registre du risque
- Les cadres logiques
- Les plans stratégiques de développement
- Les plans d'action opérationnels pluriannuels et annuels
- Les rapports et bilans
- Etc.

4. Composantes de la GAR

Composantes	Implication
Composante 1: Planification stratégique et opérationnelle	<u>Stratégique</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Définition : Mission, Vision, Clientèle, priorités ➤ Choix d'indicateurs et cibles ➤ Identification des programmes, sous-programmes et projets prioritaires
	<u>Opérationnelle</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planification des d'activités dans le temps (plan de travail) ➤ Budgétisation ➤ Calcul des coûts dans le respect des enveloppes budgétaires disponibles
Composante 2: Mise en œuvre des programmes, sous-programmes et projets	<p>L'exécution des programmes, sous-programmes et projets implique de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mener les activités selon le plan de travail établi; ➤ Respecter les limites budgétaires (avec une certaine flexibilité); ➤ Ajuster les activités et les intrants afin de tenir compte des conditions imprévues; ➤ Se concentrer sur les résultats attendus (cibles).
Composante 3: Suivi d'exécution et de résultats	<p>Suivi d'un nombre réduit d'indicateurs clés sur une base périodique pour identifier rapidement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les retards dans les assignations budgétaires, les déboursments ou les activités; ➤ Les dépassements de coûts; ➤ Les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles à des horizons spécifiques. <p>Dès qu'une déviation est observée, les gestionnaires doivent apporter rapidement des mesures correctives.</p>
Composante 4: Évaluation	<p>Évaluations internes et/ou externes à des moments spécifiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Évaluation annuelle de progrès</i>: analyse en profondeur des écarts entre les intrants, les activités et les produits envisagés par le programme (extrants). ➤ <i>Évaluation de mi-parcours et finale</i>: mesure de l'efficacité et de l'efficience de la mise en œuvre des programmes, incluant l'accès aux services (résultats). ➤ <i>Évaluation d'impact</i>: Vise à démontrer le lien entre un programme et l'évolution de grands indicateurs. Effectué sur une base ad hoc et un nombre restreint de programmes prioritaires.
Composante 5: Rétroaction	<p>Reddition de compte et dissémination des résultats du suivi-évaluation en appui au processus de prise de décision:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport de performance: pour l'imputabilité successivement des gestionnaires de projet, de sous-programme, de programmes, des ministres, envers le parlement, les groups

	<p>cibles et la société civile.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Audits internes et externes pour garantir une gestion saine et transparente;➤ Amélioration des politiques et programmes sectoriels, et des sous-programmes et projets publics
--	--

Le cadre d'analyse de la GAR : Le Modèle Logique (ML)

SOMMAIRE

1. Définition d'un modèle logique
2. Présentation d'un ML
3. Éléments constitutifs d'un ML
4. Critères applicables aux résultats
5. Élaborer un modèle logique
6. Présentation de quelques cas de modèles logiques

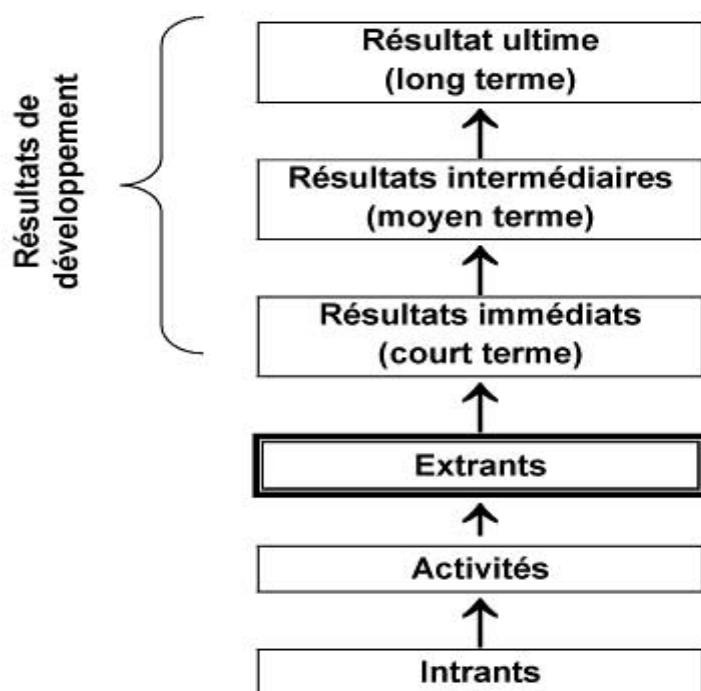
Cadre d'analyse de la GAR : Le modèle logique (ML)

Qu'est-ce qu'un modèle logique ?

Parfois appelé « chaîne de résultats », le ML est une représentation des relations de cause à effet entre les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'un investissement quelconque.

Un ML comporte six niveaux (**intrants**, **activités**, **extrants**, **résultats immédiats**, **résultats intermédiaires** et **résultat ultime**), chacun représentant une étape distincte dans la logique de cause à effet d'une politique, d'un programme ou d'un investissement. Les trois niveaux du bas (intrants, activités et extrants) décrivent **COMMENT** un programme/projet sera réalisé tandis que les trois niveaux du haut (résultats) représentent les **CHANGEMENTS** réels qui se produisent, c'est-à-dire les **RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT**.

Présentation d'un modèle logique



Qu'est-ce qu'un résultat ?

Un résultat est un changement d'état descriptible ou mesurable occasionné par une relation de cause à effet. Les résultats sont synonymes d'effets et sont qualifiés d'immédiats (court terme), d'intermédiaires (moyen terme) ou d'ultime (long terme).

Qu'est-ce qu'un énoncé de résultat ?

Un énoncé de résultat donne un aperçu de ce qu'une politique, un programme ou un investissement **est censé** accomplir ou de ce à quoi il contribue.

Résultats = « Outcomes » en anglais

Résultats de développement : Correspondent aux changements réels de l'état du développement humain, attribuables, tout au moins en partie, à une activité.

Intrants : Ressources financières, humaines, matérielles et documentaires utilisées pour produire des extrants, à l'aide d'activités, et atteindre des résultats.

Activités : Actions entreprises ou travail mené en vue de produire des extrants. L'activité mobilise des ressources.

Extrants : Produits ou services directs provenant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative.

Résultat immédiat (court terme) : Changement directement attribuable aux extrants d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Ce sont des résultats à court terme qui se manifestent généralement par une **amélioration de la sensibilisation/ connaissance dans un domaine ou de l'accès des bénéficiaires à un service**.

Résultat intermédiaire (moyen terme) : Changement auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats immédiats. Ce sont des résultats à moyen terme qui sont habituellement atteints à la fin d'un projet ou programme et apparaissent généralement **sous la forme d'un changement de comportement ou de pratiques chez les bénéficiaires**.

Résultat ultime (long terme) : Le plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à une organisation, une politique, un programme ou une initiative d'une manière déterminante, et qui est la conséquence d'un ou de plusieurs résultats intermédiaires. Le résultat ultime représente généralement la raison d'être d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative et prend la forme **d'un changement d'état durable chez les bénéficiaires**.

Critères applicables aux résultats

L'énoncé est-il formulé en **termes simples** et renferme-t-il **une seule idée** ? Le modèle logique est un portrait qui résume votre projet ou votre investissement; les énoncés de résultat devraient être clairs et faciles à comprendre. Le public serait-il en mesure de comprendre l'énoncé en question ? L'énoncé renferme-t-il plus d'une idée ? Dans l'affirmative, peut-on le subdiviser en plusieurs énoncés distincts ?

L'énoncé a-t-il été rédigé dans le cadre d'une approche participative et inclusive ?

La GAR est un processus participatif. Le processus et la méthode utilisés pour choisir les résultats et rédiger les énoncés de résultat doivent être le plus participatif possible et mettre à contribution les parties prenantes clés. Il est essentiel de veiller à ce que tous puissent être entendus et que les résultats escomptés soient communiqués à toutes les parties prenantes. Les principales parties prenantes, dont les analystes et spécialistes, les partenaires et les responsables de la mise en œuvre, ont-elles été mises à contribution ? Veillez à ce que l'organisme de mise en œuvre ait en place des mécanismes qui permettent aux dirigeants, aux décisionnaires, aux femmes et aux hommes, aux membres des minorités et aux bénéficiaires directs d'apporter leur contribution.

Les résultats seront-ils viables ?

L'énoncé de résultat renferme-t-il un adjectif et répond-il aux interrogations suivantes:

- ✓ **QUOI ?** L'énoncé décrit-il le type de changement escompté à l'aide d'un adjectif dérivé d'un verbe (accru, amélioré, renforcé, réduit) ?
- ✓ **QUI ?** L'énoncé précise-t-il la population cible ou les bénéficiaires de l'intervention ? Précise-t-il l'unité de changement (individuel, groupe, organisation) ?
- ✓ **OÙ ?** L'énoncé précise-t-il l'endroit où se produira le résultat ?

Le résultat est-il **mesurable** ?

Peut-il être mesuré au moyen d'indicateurs du rendement quantitatifs ou qualitatifs ? Est-il facile de trouver, de rassembler et d'analyser les indicateurs de rendement en question ?

Le résultat est-il **réaliste et atteignable** ?

Le résultat dépend-il de facteurs sur lesquels le projet ne peut exercer aucune influence ou aucun contrôle ? Y a-t-il un juste équilibre entre le temps et les ressources affectées et la portée et l'ampleur des changements escomptés ? Les résultats immédiats et intermédiaires sont-ils atteignables vu le niveau de financement et la durée du projet ? Le résultat (immédiat ou intermédiaire) est-il atteignable durant le cycle de vie de l'investissement ? Autrement dit, les changements escomptés peuvent-ils être, d'une façon réaliste, obtenus avant la fin de l'intervention ?

Le résultat est-il **pertinent** ?

Le résultat témoigne-t-il d'une prise en charge par le pays et répond-il à ses besoins ? Favorisera-t-il des changements de plus haut niveau sur le plan du développement dans les stratégies et programmes qu'il appuie ? Le résultat est-il aligné sur la stratégie de développement nationale des partenaires du pays ? Le résultat tient-il compte des besoins et priorités des bénéficiaires déterminés au terme d'un processus participatif ? Le résultat tient-il compte de la culture de la population locale ?

Exemples d'énoncé de résultat solide et faible

Résultat	Problème ?	Est-ce un énoncé de résultat solide ?
Alphabétisation accrue	Ne précise ni qui est visé par le changement escompté ni où ce changement se produira.	Énoncé faible
Alphabétisation accrue chez les hommes et les femmes dans la région X du pays Y		Énoncé solide
Plus de femmes obtiennent des services de santé maternelle	Aucun adjectif dérivé d'un verbe n'est utilisé pour indiquer clairement un progrès.	Énoncé faible
	Ne précise pas où le changement escompté se produira.	
Accès accru des femmes du pays X aux services de santé maternelle		Énoncé solide
Paix dans le pays X	Ne précise pas dans quel sens doit se faire le changement escompté.	Énoncé faible
	Résultat inatteignable.	
Stabilité accrue dans le pays X		Énoncé solide

Élaborer un modèle logique (ML) :

Voici la marche à suivre pour élaborer un ML. L'ordre des opérations dépendra du caractère du programme, du projet, de sa portée et de son ampleur.

(i) Déterminer les bénéficiaires ultimes, les intermédiaires et les parties prenantes.

Bénéficiaires : Groupe de personnes ou d'organisations qui vit le changement au niveau du résultat ultime d'un modèle logique et qui pourrait aussi être visé par les résultats immédiats et intermédiaires. Également désigné sous l'appellation de « portée » ou de « population cible ».

Intermédiaires : Une personne, un groupe, une institution ou un gouvernement qui n'est pas le bénéficiaire ultime d'un investissement mais qui est ciblé par certaines activités, lesquelles entraîneront un changement de situation (résultat ultime) pour les bénéficiaires ultimes par la combinaison de résultats immédiats et intermédiaires connexes.

Partie prenante : Personne, groupe, institution ou gouvernement, qu'une mesure, une proposition ou une activité intéresse sur les plans économique, social ou environnemental.

(ii) Déterminez le résultat ultime. Commencez en cernant le problème que votre investissement vise à régler. Le résultat ultime d'un investissement est sa raison d'être; il s'agit du niveau de changement le plus élevé que nous souhaitons atteindre afin de résoudre ce problème. N'oubliez pas d'analyser le contexte (culturel, sociopolitique, économique, environnemental) dans lequel s'inscrit le problème.

Exemple :

Problème : Problèmes de santé parmi la population de la région Y du pays X à cause de maladies transmises par l'eau.

Le résultat ultime est le niveau de changement le plus élevé que l'on puisse atteindre et il représente un changement d'**état** pour la population ciblée.

Résultat ultime : Amélioration de la santé de la population de la région Y du pays X.

(iii) Déterminez les activités principales. Faites un remue-méninges pour déterminer les activités principales du projet ou de l'investissement et assurez-vous d'aborder les facteurs contributifs. Dans la mesure du possible, regroupez les activités par catégorie générale ou ensembles de travail afin d'éviter les doublons.

(iv) Déterminez les extraits pour chaque activité.

Assurez-vous que la description des activités commence par un verbe à la forme infinitive et que les extraits sont présentés comme des activités achevées. Les extraits sont des éléments qui peuvent habituellement être comptés.

Exemple :

Pour atteindre le résultat ultime « Amélioration de la santé de la population de la région Y du pays X », les parties prenantes du pays X (ministère de la santé, autorités sanitaires régionales, organisations communautaires locales, etc.), l'organisme de mise en œuvre ont décidé de se concentrer sur trois groupes d'activités, à savoir la construction de puits, la formation sur leur entretien et réhabilitation et la dotation en personnel des centres de santé régionaux.

Activités :

- Construire des puits dans la région Y.
- Concevoir la formation sur l'entretien des puits et la fournir à la population de la région Y.
- Remettre en état les centres de santé régionaux dans la région Y et les doter en personnel.

Extraits :

- Nombre de puits construits dans la collectivité X.
- Formation sur l'entretien des puits conçue et donnée à la population de la région Y.
- Centres de santé régionaux dans la région Y remis en état et dotés en personnel.

(v) Déterminez les résultats logiques pour les niveaux immédiat et intermédiaire.

Un modèle logique ressemble à une pyramide; il rétrécit au fur et à mesure qu'on se rapproche du sommet (le niveau le plus élevé). Trois ou quatre changements au niveau immédiat (changements dans l'accès, les habiletés, les connaissances) peuvent mener à seulement deux changements au niveau intermédiaire (pratiques, comportements). Dans le même ordre d'idées, deux changements au niveau intermédiaire mèneront à un seul changement au niveau ultime (changement dans l'état). Le gabarit du modèle logique est souple et vous permettra de modifier le nombre de cases à chaque niveau pour correspondre à la logique de votre investissement. Assurez-vous que le nombre de résultats diminue au fur et à mesure que vous vous rapprochez du résultat ultime. Essayez de vous limiter à un résultat par case.

Exemple :

Les résultats au niveau immédiat découlent logiquement des activités et des extrants; ils représentent les changements apportés par l'existence des biens ou des services créés au moyen des activités. Ainsi, la construction de puits = l'accès accru à l'eau potable. Les résultats au niveau intermédiaire représentent un changement dans le comportement. Ils constituent l'étape qui suit logiquement le niveau immédiat et mènent logiquement au résultat ultime.

Résultats immédiats (changement dans l'accès, les habiletés ou les compétences) :

- Accès accru à l'eau potable pour la population de la région Y.
- Capacité accrue de la population de la région Y à entretenir les puits.
- Accès accru aux services de santé de la population de la région Y.

Résultats intermédiaires (changement dans les comportements ou les pratiques) :

- Utilisation accrue de l'eau potable par la population de la région Y.
- Utilisation accrue des services de santé par la population de la région Y.

(vi) Déterminez les liens.

Vérifiez les niveaux dans les deux sens (des activités aux résultats ultimes et des résultats ultimes aux activités) pour vous assurer que l'enchaînement est logique. Assurez-vous qu'à chaque résultat correspond une activité qui favorise son obtention. Dans le même ordre d'idées, assurez-vous que toutes vos activités contribuent aux résultats énumérés.

Confirmez avec les parties prenantes et les partenaires. Faites lire votre projet de modèle logique à vos collègues, aux parties prenantes, aux partenaires etc. pour faire en sorte que les résultats répondent à leurs besoins et que l'investissement donne bel et bien les résultats voulus.

Au besoin, rédigez le texte narratif pour illustrer les liens et expliquer la causalité du modèle logique. Ce texte doit expliquer les flèches du modèle logique : le lien de causalité entre les niveaux et la façon dont les activités proposées mènent, à votre avis, aux changements escomptés. Les textes narratifs les plus éloquentes sont ceux qui sont succincts et dans lesquels sont fournis des exemples factuels concrets qui viennent étayer les explications.

Remarque : Les cibles, bien qu'elles soient nécessaires pour établir un budget, n'apparaissent pas dans le modèle logique mais plutôt dans le cadre de mesure du rendement (CMR). Cette question sera examinée plus attentivement dans la section relative au CMR.

Exemple :

Résultat ultime	Amélioration de la santé de la population de la région Y du pays X.		
Résultats intermédiaires	Utilisation accrue de l'eau potable par la population de la région Y.		Utilisation accrue des services de santé par la population de la région Y.
Résultats immédiats	Accès accru à l'eau potable pour la population de la région Y.	Capacité accrue de la population de la région Y à entretenir les puits.	Accès accru aux services de santé pour la population de la région Y.
Extrants	Puits construits dans la région Y.	Formation sur l'entretien des puits conçue et donnée à la population de la région Y.	Centres de santé régionaux dans la région Y remis en état et dotés en personnel.
Activités	Construire des puits dans la région Y.	Concevoir et donner la formation sur l'entretien des puits à la population de la région Y.	Remettre en état et doter en personnel les centres de santé régionaux dans la région Y.

Cas de quelques institutions

Figure 1 : Chaîne de résultats ACDI 2008

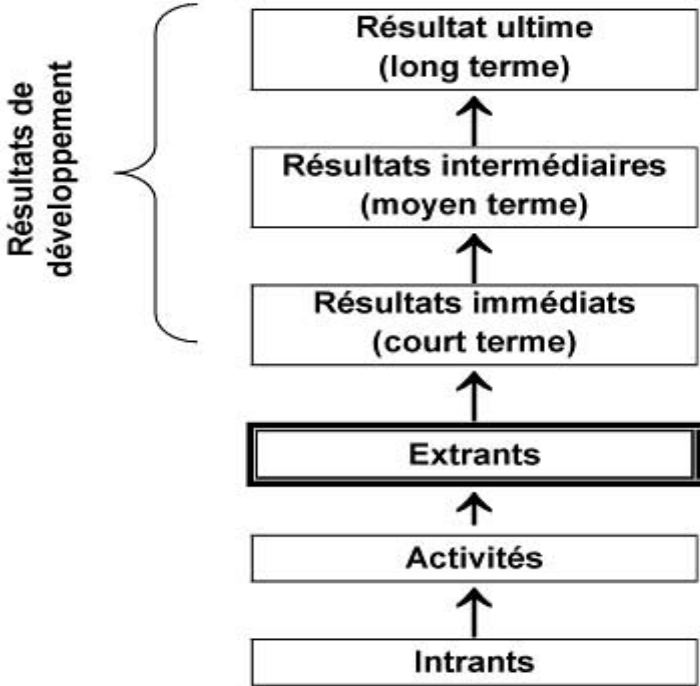


Figure 2 : Chaîne de résultats de l'ACDI, 1996

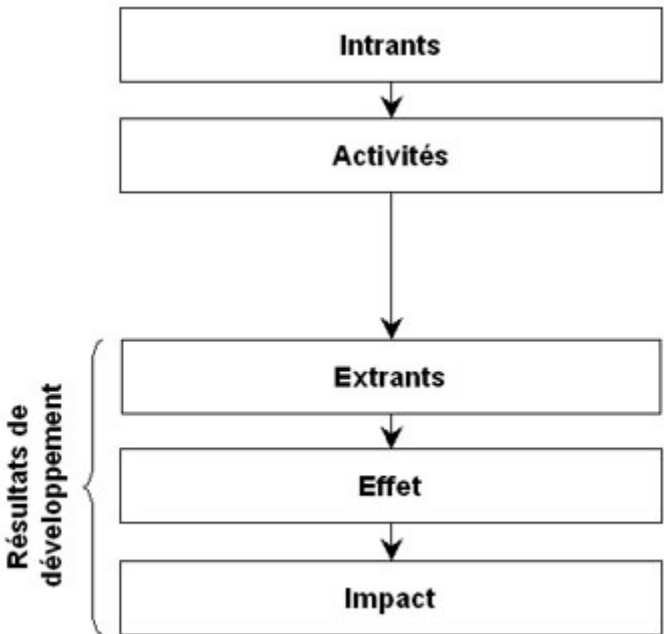


Figure 3 : Chaîne de résultats du CAD/OCDE

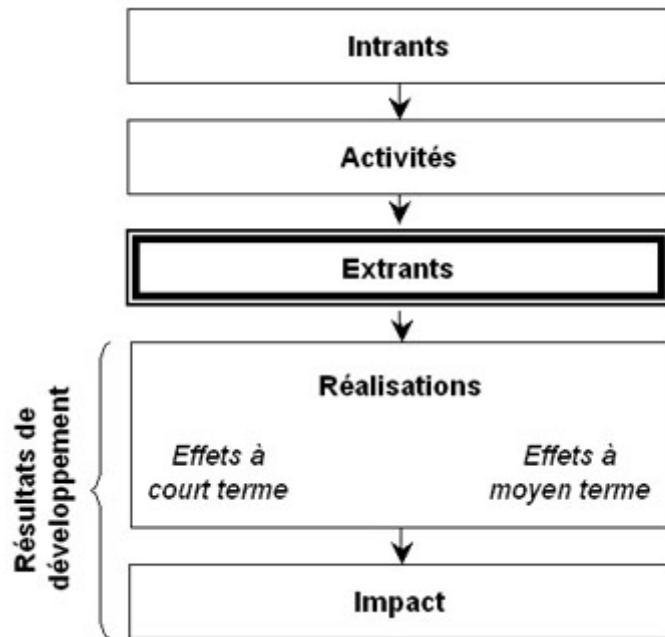


Figure 4 : Chaîne de résultats du SCT

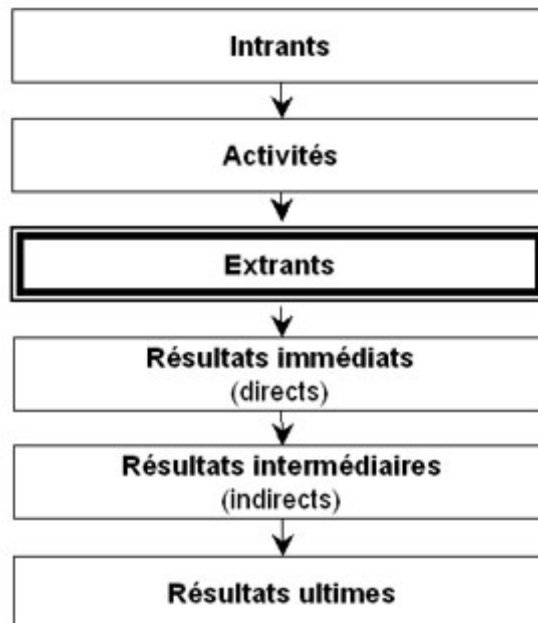


Figure 5 : Exemple de chaîne de résultats (programmes bilatéraux)

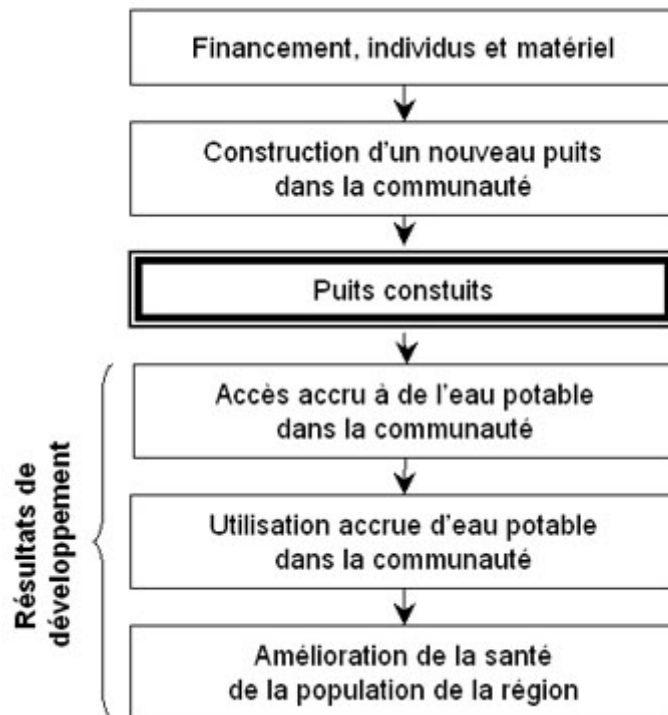


Figure 6 : Exemple de chaîne de résultats (programmes multilatéraux)

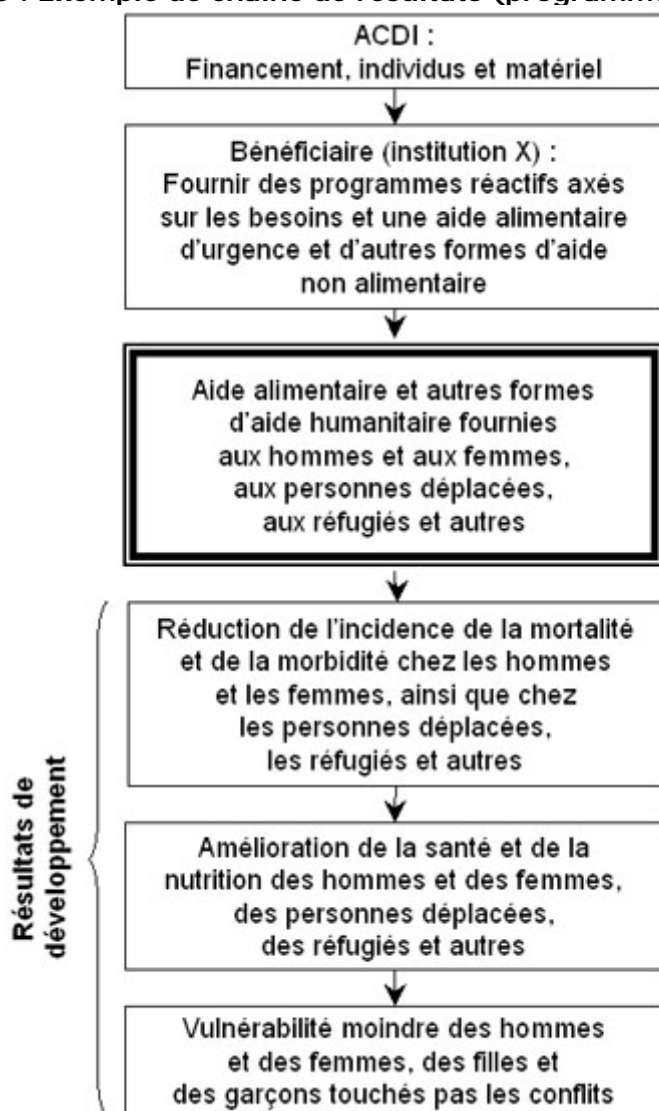


Figure 7 : Modèle allemand (GTZ)

Chaîne des Résultats

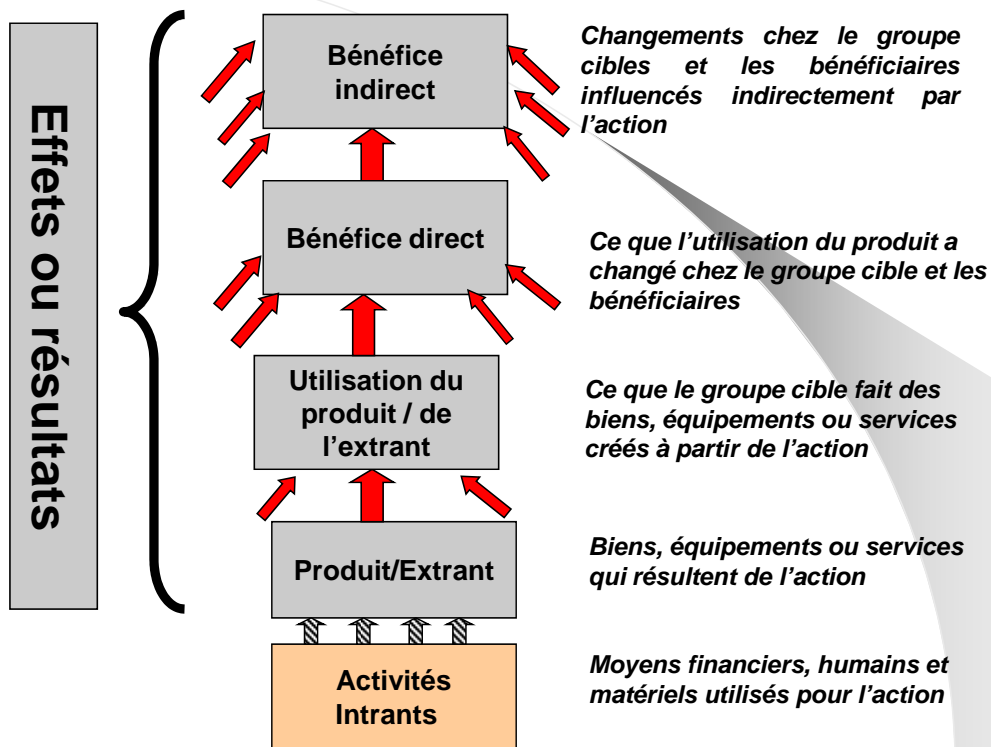
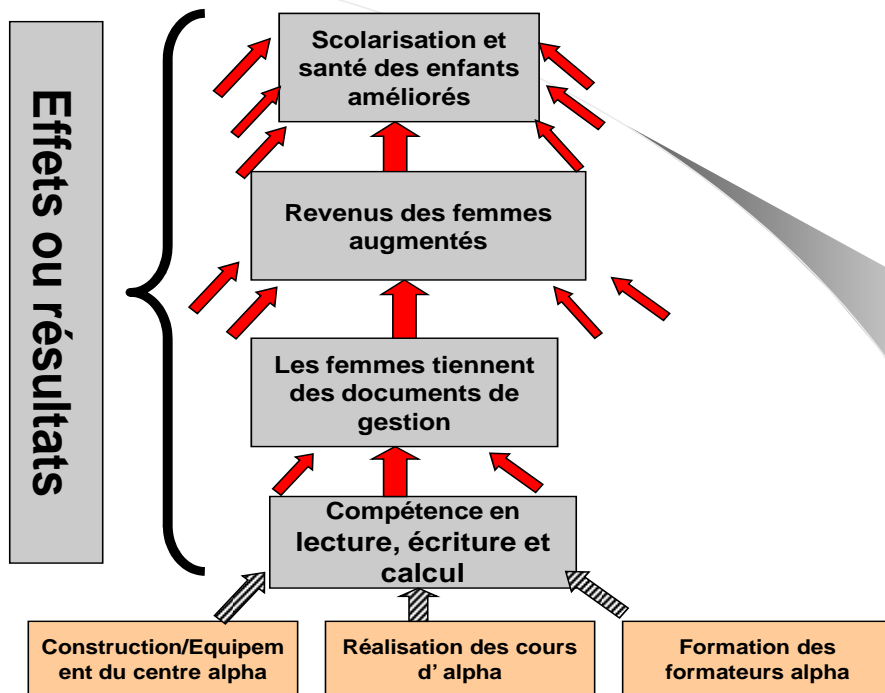


Figure 8 : Exemple modèle GTZ

Chaîne des Résultats



Exercice : Projet de gestion des ressources naturelles

Dans une région dont la population tire essentiellement son revenu de l'agriculture, le projet doit contribuer à la diversification des sources de revenus et ainsi diminuer la pauvreté des groupes cibles.

Le projet vise l'exploitation durable des ressources naturelles communautaires au profit de la population locale.

Le projet développe une stratégie qui se base sur la protection et l'exploitation durable des ressources naturelles par la population locale, élabore des instruments et outils de gestion et forme les représentants de la population dans ses fonctions de gestion.

Le projet attend que la population :

- crée des associations des exploitants pour la gestion communautaire des ressources naturelles,
- protège et exploite les ressources naturelles dans le cadre des conventions et plans de gestion établis en commun accord.

TAF : Etablir le modèle logique (chaîne de résultats) de ce projet.

Le cadre de mesure du rendement (CMR)

Sommaire

1. Qu'est-ce que la mesure du rendement ?
2. Pourquoi mesurer le rendement ?
3. Qu'est-ce qu'un CMR ?
- 4- Présentation d'un Cadre de mesure du rendement (CMR)
 - 4.1. Colonne « Résultats escomptés »
 - 4.2. Qu'est-ce que les indicateurs de rendement ?
 - 4.3. Qu'est-ce que les données de base ?
 - 4.4. Qu'est-ce que les cibles ?
 - 4.5. Qu'est-ce qu'une source de données ?
 - 4.6. Qu'est-ce qu'une méthode de collecte des données ?
 - 4.7. Qu'est-ce que la fréquence ?
 - 4.8. Qu'est-ce que la responsabilité ?
5. La marche à suivre pour remplir un CMR

1. Qu'est-ce que la mesure du rendement ?

La mesure du rendement est un volet essentiel de la GAR; il importe d'établir un plan structuré pour la collecte et l'analyse de l'information sur le rendement. Le cadre de mesure du rendement (CMR) est l'outil de GAR utilisé à cette fin. Le CMR est utilisé pour planifier la collecte et l'analyse de l'information sur le rendement.

2. Pourquoi mesurer le rendement ?

La mesure du rendement est effectuée de façon continue pendant la mise en œuvre des programmes ou des investissements de manière à fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes des données en temps réel (utilisation des ressources, publics concernés, progrès vers les extrants et les effets). Ces informations aident à déterminer les points forts, les faiblesses et les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent et permettent aux gestionnaires de projet de prendre en temps voulu des mesures correctives pendant le cycle de vie du programme ou de l'investissement. Cela accroît les chances d'obtenir les résultats escomptés.

3. Qu'est-ce qu'un CMR ?

Un cadre de mesure du rendement est un plan permettant de recueillir systématiquement des données pertinentes pendant toute la durée de vie d'un projet ou d'un investissement afin d'évaluer et de mettre en évidence les progrès vers les résultats escomptés. Il recense les principaux éléments du système de suivi et fait en sorte que l'information sur le rendement est recueillie régulièrement. Il contient aussi les données de base, les cibles et le poste de responsabilité pour ce qui est de la collecte des données. Comme c'est le cas pour le modèle logique, le CMR doit être élaboré ou évalué au moyen d'un processus participatif qui met à contribution les partenaires locaux, les bénéficiaires, les parties prenantes, etc.

4- Présentation d'un Cadre de mesure du rendement (CMR)

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthode de la collecte de données	Fréquence	Responsabilité
Résultats ultimes <i>(à long terme)</i>							
Résultats intermédiaires <i>(à moyen terme)</i>							
Résultats immédiats <i>(à court terme)</i>							
Extrants							

Le CMR comporte huit colonnes : **résultats escomptés, indicateurs, données de base, cibles, sources des données, méthode de collecte des données, fréquence et responsabilité**. Pour remplir un CMR, il faut remplir chacune des colonnes avec exactitude.

4.1. Colonne « Résultats escomptés »

La colonne « Résultats escomptés » comporte quatre rangées, une pour chaque type d'extrant, résultat immédiat, résultat intermédiaire et résultat ultime. Pour remplir cette colonne, vous n'avez qu'à insérer dans l'espace prévu à cette fin les énoncés de résultat provenant de votre modèle logique.

4.2. Qu'est-ce que les indicateurs de rendement ?

Les indicateurs sont les outils que vous utiliserez pour mesurer les résultats réellement obtenus. Un indicateur de rendement est une unité de mesure quantitative ou qualitative qui précise ce que vous devez mesurer en fonction d'une échelle ou d'une dimension, mais il est neutre; il ne précise ni direction, ni changement, ni cible. Il est important que les parties prenantes s'entendent à l'avance sur les indicateurs qui seront utilisés pour mesurer le rendement du projet.

Les indicateurs de rendement quantitatifs sont des mesures discrètes comme le nombre, la fréquence, le pourcentage et le ratio (p. ex. le nombre de violations des droits de la personne, le ratio hommes-femmes dans les postes de décision au sein du gouvernement).

Les indicateurs de rendement qualitatifs sont une mesure du jugement ou de la perception d'une personne ou d'un groupe sur la concordance avec les normes établies, la présence ou l'absence de conditions précises, la qualité de quelque chose ou l'opinion à l'égard de quelque chose (p. ex. l'opinion des clients à l'égard de la rapidité du service). Les indicateurs qualitatifs peuvent être exprimés concrètement lorsqu'ils sont utilisés pour rendre compte de l'obtention des résultats. Ils doivent fournir des informations précises qui mettent en évidence les progrès vers les résultats et qui sont utiles pour la gestion et la planification des projets.

Exemple :

Notre projet ou notre investissement a comme résultat immédiat « capacité accru de la population de la région Y à assurer l'entretien des puits ». À l'issue d'une consultation, il a été décidé que ce résultat serait mesuré en assurant le suivi du « degré de confiance des femmes et des hommes qui ont suivi la formation sur l'entretien des puits en leur capacité à assurer cet entretien ». Le sondage réalisé avant la formation auprès des participants (femmes et hommes) a montré que 3 % d'entre eux s'estimaient capables d'entretenir les puits. Un sondage mené immédiatement après la formation a indiqué que 80 % des participants estimaient être capables d'assurer l'entretien des puits et un sondage de suivi à mi-parcours du projet a indiqué que 75 % des femmes et des hommes ayant reçu la formation estimaient pouvoir assurer l'entretien des puits dans leurs collectivités.

Les critères d'un indicateur de rendement solide sont les suivants :

Validité : Est-ce que l'indicateur mesure réellement le résultat ?

Votre énoncé de résultat est « Utilisation accrue de l'eau potable par la population de la collectivité X ». Un indicateur valide serait « Pourcentage des ménages utilisant de l'eau potable provenant d'une source propre ». Un indicateur non valide serait « Nombre de puits dans la collectivité X »; bien que cet indicateur mesure la disponibilité de l'eau potable (c.-à-d. les puits), il ne nous informe pas si les gens utilisent les puits et si le nombre de personnes qui les utilise a augmenté. Par conséquent, il ne mesure pas réellement le résultat.

Fiabilité : Est-ce que l'indicateur demeure une mesure uniforme dans le temps ?

Votre énoncé de résultat est « Accès accru aux services de santé pour la population de la région Y ». Un indicateur fiable serait « Pourcentage de la population vivant à moins de deux heures de marche d'une clinique médicale ». Un indicateur sujet à caution serait « Taux de mortalité brut pour la région Y du pays X ». Cet indicateur ne serait pas fiable parce qu'il peut ne pas toujours changer en même temps que le résultat; un changement au niveau de l'accès aux soins de santé n'est pas un changement dans *l'utilisation* des services de santé et peut donc ne pas se traduire par un changement dans le taux de mortalité. Parallèlement, des facteurs externes et imprévisibles (sécheresse, catastrophe naturelle), susceptibles de varier indépendamment du résultat, peuvent influencer sur les taux de mortalité.

Sensibilité : Les indicateurs seront-ils sensibles aux changements qui pourront se produire ?

L'exemple donné ci-dessus pour la fiabilité s'applique également ici. L'indicateur « Taux de mortalité brut pour la région Y du pays X » n'est pas toujours sensible aux changements dans la disponibilité des soins de santé ou peut être sensible à d'autres facteurs qui ne sont pas directement liés au résultat. L'indicateur « Pourcentage de la population vivant à moins de deux heures de marche d'une clinique médicale », par contre, est sensible à l'accès aux services de santé et changera lorsque celui-ci changera.

Simplicité : Les données seront-elles faciles à recueillir et à analyser ? Un indicateur peut fournir une mesure correcte du résultat escompté mais être trop difficile à utiliser (complexité, compétences techniques requises, capacité locale et identité de vue). Si le résultat se lit « Capacité accrue de la population de la région Y à assurer l'entretien des puits », l'indicateur « Nombre de femmes et d'hommes de la région Y qui ont réussi un examen pratique sur l'entretien des puits » fournirait une mesure exacte mais nécessiterait la mise en place d'un processus de collecte des données complexe qui exigerait un temps considérable. L'indicateur « Degré de confiance des femmes et des hommes qui ont suivi la formation sur l'entretien des puits en leur capacité à entretenir les puits » pourrait par contre être intégré dans les exercices préalables et postérieurs aux activités de formation et les données s'y rapportant pourraient être recueillies par divers moyens, comme un sondage écrit auprès des participants, les réponses verbales ou le langage corporel (place dans la salle de cours ou hauteur à laquelle la main est levée).

Utilité : L'information sera-t-elle utile à la gestion et à la prise de décision (prise de décisions, apprentissage et modification) ?

Si votre énoncé des résultats se lit « Utilisation accrue de l'eau potable par la population de la région Y », on peut utiliser un certain nombre d'indicateurs pour mesurer ce résultat. Certains peuvent être plus utiles que d'autres pour la prise de décisions. Un indicateur tel que « Pourcentage des ménages utilisant de l'eau potable provenant d'une source propre » fournit de l'information qui pourrait être utilisée pour prendre des mesures correctives au besoin (p. ex. apporter des modifications au projet pendant sa mise en oeuvre pour faire en sorte que les résultats escomptés soient obtenus) ou pour planifier des étapes subséquentes (doit-il y avoir un plus grand nombre de puits pour favoriser une utilisation accrue ?). Un indicateur tel que « Nombre de fois que le puits est utilisé chaque jour » mesure effectivement le résultat, mais fournit peu de renseignements utiles concernant les utilisateurs et la mesure dans laquelle l'utilisation du puits est répandue dans la collectivité.

Abordabilité : A-t-on, dans le cadre du programme ou de l'investissement, les moyens de recueillir l'information ?

Une enquête auprès de chaque ménage de la région Y pour vérifier sa satisfaction à l'égard des nouveaux puits et de la formation reçue sur leur entretien fournirait d'excellentes données sur le rendement de l'investissement, mais risque d'être trop coûteuse pour être réalisé par l'organisme de mise en oeuvre. Choisissez des indicateurs qui fournissent la meilleure mesure possible des résultats dans les limites du budget disponible et si possible utilisez des sources et des méthodes de collecte de données existantes. Visez un équilibre entre la **rigueur** et le **réalisme**.

4.3. Qu'est-ce que les données de base ?

Les données de base sont l'ensemble des conditions qui existent au début d'un programme ou d'un investissement; ce sont les données quantitatives et qualitatives recueillies pour établir un profil. Les données de base sont recueillies à un moment donné et sont utilisées comme points de référence en fonction duquel les résultats seront mesurés ou évalués. Il faut des données de base pour chaque indicateur qui sera utilisé pour mesurer les résultats pendant le programme ou l'investissement.

4.4. Qu'est-ce que les cibles ?

Une cible précise une valeur particulière pour un indicateur qu'il faut atteindre avant une date précise; elle est un objectif que le programme/projet vise à atteindre pendant une certaine période par rapport à l'un de ses résultats escomptés. Les cibles fournissent une base concrète et utile pour la discussion avec les bénéficiaires, les parties prenantes et les partenaires et qui permet de préciser davantage les résultats dans le modèle logique.

Toutefois, les cibles sont indiquées uniquement dans le CMR et ne devraient pas figurer dans les résultats pour diverses raisons. Premièrement, lorsque les cibles sont incluses dans un énoncé de résultat, elles réduisent la capacité à rendre compte de l'obtention du résultat en question en limitant trop le succès à un objectif très restreint, c.-à-d. l'atteinte de la cible elle-même. Dans un tel contexte, rendre compte des résultats revient à justifier le non-respect de la cible ou le fait qu'elle ait été dépassée (ce qui dans les deux cas pourrait être considéré comme un signe de mauvaise gestion) plutôt qu'à comparer les résultats escomptés aux résultats réels et à analyser les écarts. En outre, les résultats doivent être mesurables et décrire, de manière simple et précise, un changement escompté. L'ajout de cibles ne le permet pas puisqu'un résultat qui inclut sa propre mesure ne peut être évalué ou mesuré.

L'élaboration de cibles solides

Les cibles doivent être réalistes et révisées régulièrement.

Les bénéficiaires et les parties prenantes doivent participer à l'établissement des cibles. Les cibles peuvent être définies à court et à long terme (mensuel, à mi-parcours, fin de projet).

Une cible solide prend la forme d'un énoncé clair du rendement souhaité par rapport à un résultat escompté et est définie à partir des données de base établies.

Exemple :

Indicateur : Pourcentage des ménages de la région Y qui vivent à moins de (distance) d'un puits.

Données de base : À l'heure actuelle, 5 % des ménages de la région Y vivent à (distance) d'un puits.

Cible : Pour la première année de l'initiative en matière de santé pour la région Y du pays X, la cible est de faire en sorte que 25 % des ménages vivent à (distance) d'un puits. La cible à la fin de l'initiative est de faire en sorte que 65 % des ménages vivent à (distance) d'un puits. Cette cible est réaliste parce qu'elle tient compte du faible pourcentage établi dans le cadre de l'étude des conditions de base et du fait que certaines communautés dans la région Y sont très isolées et qu'y travailler pourrait être difficile.

4.5. Qu'est-ce qu'une source de données ?

Les sources de données sont les personnes, les organisations ou les documents qui fournissent des données pour les indicateurs. Les données sur le rendement pour certains indicateurs peuvent se trouver dans des sources existantes, comme les enregistrements de l'état, les registres des rendez-vous, les fiches de suivi ou les rapports rédigés et les études effectuées annuellement. On peut obtenir d'autres données au moyen des indicateurs qui font l'objet d'un suivi par les gouvernements et les organisations partenaires et sont compilées dans les rapports annuels destinés aux donateurs.

La source des données sur le rendement est très importante pour assurer la crédibilité des résultats signalés; essayez d'incorporer des données provenant de diverses sources.

Exemples de sources de données :

- les bénéficiaires
- les organisations partenaires (locales et internationales)
- les documents gouvernementaux
- les rapports statistiques officiels
- les rapports sur le développement humain

4.6. Qu'est-ce qu'une méthode de collecte des données ?

Les méthodes de collecte des données expliquent *COMMENT* les données sur les indicateurs sont recueillies. Le choix d'une méthode de collecte des données varie en fonction du type d'indicateur et des fins auxquelles l'information est recueillie. Elle varie aussi selon la fréquence à laquelle cette information sera recueillie.

La sélection d'une méthode appropriée de collecte des données :

- Déterminez quelle méthode de collecte des données convient le mieux aux indicateurs en question.
- Utilisez des sources de données multiples.
- Tenez compte du caractère pratique et du coût de chaque méthode.
- Évaluez les avantages et les inconvénients de chaque méthode de collecte des données (exactitude, difficulté, fiabilité, délai).

Exemples de sources de données :

- Observations
- Analyse (des dossiers ou des documents)
- Étude documentaire
- Enquête
- Entrevue
- Groupe de discussion
- Étude comparative
- Collecte de preuves anecdotiques
- Questionnaire
- Enquête avant et après l'intervention

Déterminer les méthodes de collecte des données et les sources de données peut aider à sélectionner des indicateurs réalistes et à les valider. Les méthodes de collecte des données et les sources de données doivent être établies en collaboration avec les partenaires, les organismes de mise en œuvre, les parties prenantes et les spécialistes de l'évaluation.

4.7. Qu'est-ce que la fréquence ?

La fréquence renvoie au moment choisi pour la collecte des données : à quel intervalle l'information sur chaque indicateur sera-t-elle recueillie? Est-ce que l'information sur un indicateur sera recueillie régulièrement (tous les trois mois ou une fois par an) dans le cadre de la gestion continue du rendement et de la production de rapports, ou périodiquement pour les évaluations finales, à mi-parcours ou de référence. Il importe également de mentionner qu'il faudra recueillir des données sur certains indicateurs au début de l'investissement pour établir les données de base.

4.8. Qu'est-ce que la responsabilité ?

La responsabilité détermine qui est chargé de recueillir ou de valider les données.

5. La marche à suivre pour remplir un CMR

L'élaboration d'un CMR s'amorce à l'étape de la planification et de la conception. Certains éléments peuvent être déterminés après ou pendant la mise en œuvre du projet (p. ex. la collecte des données de base et la définition de certaines cibles).

1. Veillez à ce que le CMR ait été élaboré dans le cadre d'une approche participative, qui aura mis à contribution, entre autres, les principales parties prenantes locales, les partenaires, les bénéficiaires, et les spécialistes concernés.
2. Insérez le résultat ultime, les résultats intermédiaires, les résultats immédiats et les extraits de votre modèle logique dans les cases appropriées du gabarit du CMR.
3. Déterminez les indicateurs de rendement pour les résultats et extraits escomptés et inscrivez les indicateurs de rendement pour le résultat ultime, les résultats intermédiaires, les résultats immédiats et les extraits. Validez et vérifiez la qualité de vos indicateurs de rendement. Est-ce que les éléments suivants sont présents : *validité, fiabilité, sensibilité, utilité et abordabilité* ?
4. Établissez la « source des données » et la « méthode de collecte des données » pour les indicateurs choisis. Cherchez à inclure des sources de données multiples dans la mesure du possible afin d'accroître la fiabilité de vos données sur le rendement.
5. Remplissez les colonnes « Fréquence » et « Responsabilité » pour chaque indicateur. Déterminez s'il faut recueillir l'information sur chaque indicateur de façon continue dans le cadre du suivi du rendement ou périodiquement au moyen des évaluations.
6. Inscrivez les données de base dans la mesure du possible. Si des données historiques fiables sur vos indicateurs de rendement existent (sous forme de données officielles, d'information provenant d'une étape antérieure de l'investissement ou d'information recueillie dans le cadre d'une analyse des besoins), il faut les utiliser; sinon, vous devrez recueillir une série de données de base dès que possible. Si vous comptez recueillir les données plus tard, précisez-le dans votre CMR avec un énoncé tel que « Données de base à recueillir au début de l'investissement » ou « Données fournies par l'organisme de mise en œuvre après que les collectivités auront été choisies ». Si possible, fixez la date à laquelle cette tâche sera achevée (**cela doit être fait avant la fin de la première année**).
7. Établissez des cibles réalistes pour chaque indicateur par rapport aux données de base que vous avez retenues. Cela permet de définir les attentes en matière de rendement pour une période déterminée. Des cibles clés, fondées sur les lacunes et les priorités déterminées au cours de l'analyse initiale, doivent être fixées pour l'établissement des budgets et l'affectation des ressources et elles jouent un rôle important dans la planification et la conception du projet. D'autres cibles peuvent être établies ultérieurement une fois que l'étude de base a été réalisée.

Utilisation du cadre de mesure du rendement (CMR)

Sommaire

1. Le CMR et la planification
2. Le CMR et la gestion des programmes et projets
3. Le CMR et le Suivi-évaluation des programmes et projets
4. Conclusion

1. Le CMR et la planification

1.1. Le CMR et la planification stratégique

La planification stratégique est la feuille de route que se donne une organisation pour réaliser sa vision à moyen et à long terme. Elle va plus loin que la simple planification, puisqu'elle oblige l'organisation à examiner ses contextes interne et externe, à faire des projections dans l'avenir et à déterminer les stratégies lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision.

Pour faire des projections dans l'avenir, on se sert des indicateurs de performance d'une part pour connaître la **situation de départ** et d'autre part pour évaluer la **situation future souhaitée**.

La situation de départ et la situation future souhaitée figure sur le cadre de mesure du rendement dans les colonnes 3 et 4 dénommées respectivement « **données de base** » et « **cibles** ».

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthode de la collecte de données	Fréquence	Responsabilité
Résultats ultimes (à long terme)							
Résultats intermédiaires (à moyen terme)							
Résultats immédiats (à court terme)							
Extrants							

1.2. Le CMR et la planification opérationnelle

La planification opérationnelle traduit l'ensemble des processus de mise en œuvre des activités au moyen des ressources pour produire les extrants pour produire les résultats.

Les outils de planification opérationnelle sont : le plan d'action pluriannuelle (PAP) et le plan de travail et budget annuel (PTBA)

1.2.1- Le Plan d'action pluriannuelle(PAP)

Les PAP pour la plupart contiennent les informations essentielles ci-après :

N°	Résultats /Activités	Indicateurs	Données de base	Cibles	Cibles annuelles				Coût total	Coûts annuels				Responsable
					An1	An2	An3	An...		An1	An2	An3	An...	

Dans le plan d'action pluriannuelle, les colonnes « indicateurs », « données de base » et « cibles » sont opérationnalisées annuellement.

Il importe d'assurer la synergie entre les cibles de résultats et les coûts annuels.

- 6- Effectuer des évaluations périodiques (annuelle : rapport de performance, mi-parcours, finale, impact)
- 7- Informatisation/automatisation/base de données du dispositif de suivi-évaluation
- 8- Elaboration d'un manuel/guide de suivi-évaluation incluant :
 - (i) Les acteurs
 - (ii) Les données sur les indicateurs (variables, mode de calcul, valeurs de base, valeurs cibles, etc.)
 - (iii) Les outils
 - (iv) Les procédures
 - (v) Le programme de renforcement des capacités

3.2- Importance du CMR à chaque étape

Si l'on examine, les différentes phases de la démarche de suivi-évaluation, on s'aperçoit que le CMR intervient à toutes les phases. Le tableau suivant retrace l'importance du CMR à chaque phase du suivi-évaluation :

Phases suivi-évaluation	Importance du CMR
1. Analyse/diagnostic de la situation	Les données de base du CMR servent à illustrer aux plans quantitatif et qualitatif la situation
2. Démarche de planification stratégique et opérationnelle basée sur les résultats	Les cibles d'indicateurs servent à la projection des données dans le temps
3. Cadre institutionnel et organisationnel	Est fonction des données à suivre et à évaluer
4. Questions les indicateurs	Le CMR est un tableau de bord sur les indicateurs
5. Mécanisme de rapportage	Les quatre dernières colonnes du CMR aident à définir le mécanisme de rapportage
6. Les évaluations périodiques	Le CMR fournit les données planifiées qui servent à faire les comparaisons et les analyses avec les résultats obtenus
7. Informatisation/automatisation/base de données	Dépend de l'importance des données à suivre et à évaluer
8. Manuel de suivi-évaluation	Utilise les informations du CMR

4- Conclusion

Le CRM est utile non seulement pour la planification, mais aussi et surtout en matière de suivi-évaluation notamment :

- dans le mécanisme de rapportage
- et les évaluations de programmes.

Exercice : Examiner et analyser la structure et le contenu de vos rapports périodiques et voir en quoi le CMR peut aider à leur amélioration.

L'analyse des risques

Qu'est-ce qu'un registre de risque ?

Un registre de risque contient les risques recensés, les résultats de leur analyse et un résumé des stratégies d'atténuation. L'information sur l'état du risque est incorporée à un calendrier de production de rapports périodiques. Le registre de risque doit être continuellement mis à jour et revu pendant toute la durée d'un projet.

Gestion intégrée du risque

La gestion intégrée du risque est un processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisation. D'autres ministères et d'autres donateurs ainsi que des entreprises privées sont dotés de cadres similaires.

Éléments de la gestion intégrée du risque :

1. Élaboration d'un profil de risque.
2. Création d'un cadre de gestion intégrée du risque.
3. Mise en pratique de la gestion intégrée du risque.
4. Apprentissage continu en matière de gestion du risque.

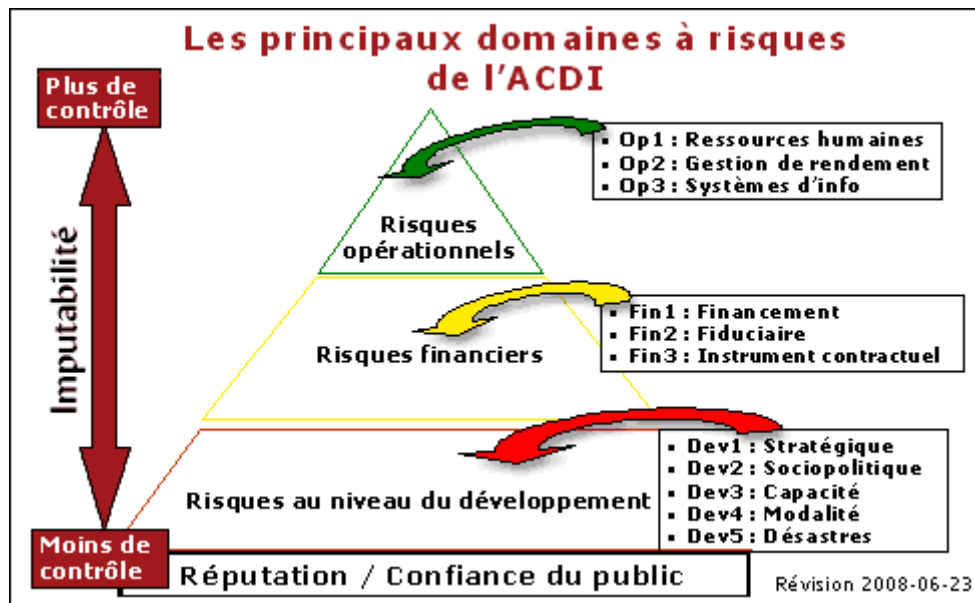
Objectifs clés :

La gestion intégrée du risque devrait aider à prendre des décisions plus éclairées pour la gestion des risques qui peuvent être maîtrisés et permettre d'être en meilleure position pour faire face aux risques qui échappent au contrôle.

- Établir une approche de gestion du risque méthodique.
- Contribuer à une culture attentive aux risques.
- Proposer des pratiques plus efficaces et plus simples.
- Assurer un examen attentif et continu des principaux risques.

Profil de risque :

Établir un Profil de risque organisationnel (PRO) est une première étape dans l'élaboration d'une approche de gestion intégrée du risque. Le processus employé était itératif et basé sur une structure comportant quatre principaux secteurs de risque et douze risques clés. Le PRO doit se prêter à une révision annuelle puisqu'il s'agit d'un document vivant de la gestion du risque.



Terminologie utile sur les risques :

- Le risque fait référence aux effets de l'incertitude sur les résultats (ISO 31000).
- L'impact est l'effet du risque sur l'obtention des résultats.
- La probabilité est la probabilité perçue qu'un événement ou une circonstance se produise.
- Le niveau de risque correspond à l'impact multiplié par la probabilité.
- Les mesures d'atténuation sont les moyens mis en œuvre pour gérer un risque (en l'évitant, en le réduisant, en le partageant, en le transférant ou en l'acceptant).
- Le responsable du risque est la personne qui est chargée de la coordination et de l'atténuation ainsi que de la collecte de l'information sur le risque, par opposition à la personne qui applique les mesures de contrôle. Autrement dit, il s'agit de la personne ou de l'entité qui a la responsabilité et le pouvoir de résoudre un incident de risque. (ISO 31000)
- **Le risque opérationnel est l'impact possible sur la capacité de fonctionner avec efficacité et efficience.**
- **Le risque financier est l'impact possible sur la capacité de protéger correctement les fonds publics.**
- **Le risque sur le plan du développement est l'impact possible sur la capacité d'atteindre les résultats escomptés sur le plan du développement.**
- **Le risque lié à la réputation est l'impact possible causé par la baisse de la réputation et de la confiance des intervenants dans la capacité du projet à réaliser son mandat.**

Présentation d'un registre de risque

Marche à suivre pour remplir un registre de risque :

Étape 1 : Sous la rubrique « Définition du risque », inscrivez les risques principaux du projet. Il faut compter au moins deux risques par catégorie pour les catégories Risques opérationnels, Risques financiers et Risques liés au développement, et au moins un risque dans la catégorie Risques liés à la réputation.

Étape 2 : Pour chaque risque sélectionné, établissez le niveau de risque actuel, c'est-à-dire

l'intensité du risque. Une cartographie des risques, ou un autre outil, peut être utile pour déterminer ce niveau. Déterminez le risque sur l'échelle en quatre points ci-dessous et transférez la couleur dans Cote initiale.

Étape 3 : Dans le cadre d'un calendrier de suivi régulier, réévaluez le risque et ajoutez la couleur dans Date 2 et ainsi de suite. Les intervalles de suivi varieront selon le projet, mais l'intervalle courant est de trois mois.

Étape 4 : Précisez si le risque est le même que celui qui a été recensé dans l'évaluation des risques du programme (le cas échéant).

Étape 5 : Un risque est une incertitude au sujet d'un résultat. Précisez le niveau du résultat tel qu'il paraît dans votre modèle logique.

Étape 6 : Faites un court résumé des stratégies d'atténuation qui seront utilisées pour gérer le risque ou prévenir la réalisation d'un risque.

Étape 7 : Inscrivez le responsable du risque. Il est préférable d'inscrire une seule personne par case. Le propriétaire variera selon la personne qui, dans les faits, doit traiter un risque.

Suivi : Dans les conditions réelles du développement, le profil des risques évoluera constamment pendant le cycle de vie du projet. Au fur et à mesure que les risques surviennent ou disparaissent, modifiez la définition des risques et le niveau de risque correspondant. De plus, faites le suivi de l'utilisation et de l'efficacité des stratégies d'atténuation et modifiez la colonne « Mesures d'atténuation » au besoin.

Nota : N'hésitez pas à coter les risques « très élevés » s'il s'agit de leur niveau réel.

Échelle de cotation en quatre points :

Critères :	Très faible (1)	Faible (2)	Élevé (3)	Très élevé (4)
Probabilité de réalisation	Très peu probable	Peu probable	Probable	Très probable
Incidence possible du risque sur la capacité de la structure à atteindre ses objectifs	Les procédures courantes sont suffisantes pour faire face aux conséquences.	Il pourrait menacer les buts et les objectifs, et c'est pourquoi un suivi pourrait être exigé.	Il pourrait menacer les buts et les objectifs, c'est pourquoi un examen pourrait être exigé.	Il empêcherait l'atteinte des buts et des objectifs.

Registre du risque

<u>Définition du risque</u>		Niveau du risque (ajoutez des colonnes au besoin)			Tiré du profil de risque du programme	<u>Niveau par rapport au modèle logique</u>	Mesures d'atténuation et de gestion
		<u>Cote initiale</u>	Période 2	Période 3			
Risques opérationnels							
<u>Op1</u>	<u>Mise en oeuvre retardée en raison de</u>	Très faible (1)				<u>Oui</u>	<u>Projet</u>
<u>Op2</u>	<u>Ajoutez des lignes au besoin</u>	Faible (2)				Non	Résultat ultime
Risques financiers							
<u>Fin1</u>	<u>Possibilité que le financement ne soit pas harmonisé avec ...</u>	Élevé (3)					Résultat intermédiaire
<u>Fin2</u>	<u>Ajoutez des lignes au besoin</u>	Très élevé (4)					
Risques liés au développement							
<u>Dev1</u>	<u>Possibilité que des catastrophes naturelles nuisent aux résultats ...</u>						<u>Résultat immédiat</u>
<u>Dev2</u>	<u>Ajoutez des lignes au besoin</u>						Extrant
Risques liés à la réputation							
<u>Rép1</u>	<u>Risque de porter atteinte à la réputation de l'Agence ...</u>						

Titre								
Pays/Région /Institution						Bud get		Durée
<u>Définition du risque</u>		Niveau du risque (ajoutez des colonnes au besoin)			Tiré du profil de risque du programme	<u>Niveau par rapport au modèle logique</u>	Mesures d'atténuation et de gestion	
<u>Risques opérationnels</u>		<u>Cote initiale</u>	Période 2	Période 3	Période 4			
Op1	Mise en oeuvre retardée en raison de	Très faible (1)				Oui	Projet	Négotiations avec le ministère ...
Op2	Ajoutez des lignes au besoin	Faible (2)				Non	Résultat ultime	
<u>Risques financiers</u>								
Fin1	Possibilité que le financement ne soit pas harmonisé avec ...	Élevé (3)					Résultat intermédiaire	
Fin2	Ajoutez des lignes au besoin	Très élevé (4)						
<u>Risques liés au développement</u>								
Dev1	Possibilité que des catastrophes naturelles nuisent aux résultats ...						Résultat immédiat	
Dev2	Ajoutez des lignes au besoin						Extrant	

Risques liés à la réputationRép1Risque de porter atteinte à la réputation de l'Agence ...

Critères

Critères :	Très faible (1)	Faible (2)	Élevé (3)	Très élevé (4)
Probabilité de réalisation	Très peu probable	Peu probable	Probable	Très probable
Incidence possible du risque sur la capacité à atteindre ses objectifs	Les procédures habituelles sont suffisantes pour traiter les conséquences.	Peut menacer l'atteinte des résultats et requiert des ajustements	Menace l'atteinte des résultats et requiert des ajustements	Empêche l'atteinte des résultats et une gestion serrée est nécessaire

Exercices :

Exercice 1 : Modèle Logique (ML)

L'une des activités prioritaires du secteur des forêts et des ressources naturelles est « l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'aménagement participatif de forêts ».

Etablir le modèle logique (chaîne de résultats) de cette activité.

Exercice 2 : Cadre de Mesure du Rendement (CMR)

A partir du modèle logique de l'exercice 1, élaborer le CMR.

Exercice 3 : Utilisation du CMR

La DPP a conçu et transmis aux structures le canevas d'élaboration des rapports d'autoévaluation annuelle ci-joint. Etudier ce canevas et dire en quoi :

1- Il intègre le CRM

2- Le CMR peut contribuer à son amélioration.

Selon vous, quelles peuvent être les difficultés à l'élaboration et à l'utilisation d'un CMR de qualité ?

CORRIGES TYPE

Modèle logique du PAPF

Résultat ultime	Gestion durable des forêts dotées de PAP
Résultat intermédiaire	Mesures prioritaires PAP respectées, appliquées par l'ensemble des acteurs
Résultat immédiat	<ul style="list-style-type: none">- Mesures Prioritaires PAP connues par l'ensemble des acteurs chargés de la mise en œuvre- Des associations des exploitants pour la gestion communautaire des forêts sont fonctionnelles
Extrants	<ul style="list-style-type: none">-PAP de la forêt X élaboré assorti de mesures prioritaires- Des associations des exploitants pour la gestion communautaire des forêts sont créées- Zones dégradées forêt X enrichies en espèces locales
Activités	<ul style="list-style-type: none">-Elaborer le PAPF de la forêt X-Mettre en œuvre le PAPF de la forêt X (sensibilisation, enrichissement, gestion des feux, exploitation, etc.)
Intrants	Ressources humaines, financières, matérielles et documentaires

Cadre de Mesure du Rendement (CMR)

Résultats	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthode de la collecte de données	Fréquence	Responsable
Gestion durable des forêts dotées de PAP	Ratio (équilibre) entre le potentiel biodiversité actuel par rapport au potentiel avant PAP	1	~ 1	Rapport d'évaluation à mi-parcours	Inventaire forestier	Tous les deux ans	DGFRN
Mesures prioritaires respectées, appliquées	Degré (taux) d'application des mesures prioritaires ...	0%	Au moins 90% des bénéficiaires respectent les mesures prioritaires	Rapport d'auto-évaluation annuelle	Fiche de collecte de données	Annuelle	DGFRN
Mesures Prioritaires PAP connues par l'ensemble des acteurs chargés de la mise en œuvre	Degré d'appropriation des mesures prioritaires par l'ensemble des acteurs chargés de la mise en œuvre	0%	Au moins 90% des acteurs chargés de la mise en œuvre connaissent les mesures prioritaires	Rapport d'auto-évaluation annuelle	Fiche de collecte de données	Annuelle	DGFRN
-PAPF élaboré et disponible -Mesures prioritaires PAP élaborées	PAPF élaboré au plus tard le	0	1	Rapport d'auto-évaluation annuelle	Fiche de collecte de données	Annuelle	DGFRN

Agenda de l'atelier

N°	Heures	Activités
	JOURNEE 1	
1.	08h30 – 09h00	Arrivée et installation des participants
2.	09h00' – 09h30'	Mot de bienvenue et présentation du programme
3.	09h30' -10h00'	Module 1 : GAR : Concept, principes, outils et composantes
4.	10h00 – 10h30	Questions d'éclaircissement & débats
5.	10h30 – 11h00	Pause café
6.	11h00' – 11h30'	Module 2 : Cadre d'analyse de la GAR : Le modèle logique (ML)
7.	11h30' – 12h00	Questions d'éclaircissement & débats
8.	12h00' – 14h00'	Exercices en groupes sur le modèle logique
9.	14h00'- 15h00'	Pause-déjeuner
10.	15h00' – 16h30'	Plénière
11.	16h30' – 17h00'	Pause café
12.	17h00 - 17h30	Module 3 : Bâtir un cadre de mesure de rendement (CMR)
13.	17h30' – 18h00	Questions d'éclaircissement & débats
14.	18h00' - 18h30'	Synthèse et fin de la journée
15.	JOURNEE 2	
16.	09h00' – 09h30'	Révision de la journée 1 et questions d'éclaircissement
17.	09h30' – 11h00'	Exercices en groupes sur l'établissement d'un CMR
18.	11h00' – 11h30	Pause-café
19.	11h30 – 13h00	Plénière
20.	10h00 – 13h30	Module 4 : L'utilisation du cadre de mesure du rendement
21.	13h30 – 14h00	Questions d'éclaircissement & débats
22.	14h00' -15h00'	Pause-déjeuner
23.	15h00' – 16h30'	Etude de cas en groupes
24.	16h30' – 17h00'	Plénière
25.	17h00' -17h30'	Pause café
26.	17h30' – 18h10'	Evaluation de la formation, remise du cahier de l'apprenant et des attestations et élaboration de recommandations

Annexe 3 : Liste des participants à la formation

N°	Nom et Prénoms	Dpt. Admin. Forestière	Contact/Tél.
1	HONFO Agossou	Ass. S-E PBF 2	97 01 86 83
2	SOSSA Barnabé	C/BSF	97 33 42 14
3	WANTCHECON Ferdinand	C/Cant. Kétou	97 12 75 94
4	TCHOGOU Benoît	C/DGPD/ DGFRN	95 05 52 76
5	BABA – MOUSSA A. Aziz	C/ Cant. Dassa	97 33 04 84
6	ATCHADE S. Nicolas	C/BSF / OCBN	97 57 67 03
7	LAWANI A. Kabirou	C/ Cant. Parakou	97 48 60 36
8	BAH IMAM Bio Mohamadou	C/DRCC/IF-BA	97 49 73 63
9	FAGNISSE B. Franck	CP/Aéroport/Ass DGFRN	96 90 42 96
10	AKANNI Idrissou	C/Unité Planification ONAB	97 71 09 54
11	TCHOUGOUROU Arnaud	C/DSIFIF Mono Couffo	97 72 07 08
12	EZIN M. Alphonse	C/DRCC - ZC	97 31 44 66
13	ABDOULAYE Daouda	C/DRCC – AD	96 02 39 73
14	QUENUM I. Arnaud	C/ Cant. Abomey	97 95 56 00
15	GOMINA Issiaka	C/ Cant. Djougou	97 41 54 32
16	SOSSOU Georges	C/ Cant Bassila	96 67 98 72
17	KAKPA K. Isaac	C/ Cant. Kandi	97 89 57 90
18	ABEMOU Zoukifli	C/DSAC/DGFRN	96 11 81 10
19	SINADOUWIROU Théophile	C/DAGFN/DGFRN	97 11 27 56
20	ADJINDA Adjakou	C/DRCC – OP	90 04 52 10
21	HOUNKPETIN Caroline	C/DRCC Atl/Lit	97 71 65 44
22	DONOU D. C. Séraphin	RCSE / PAGEFCOM	97 38 30 26
23	AHONONGA Fiacre	C/SAIEC	96 00 46 85
24	HOUNGBEDJI S. Gilles	Chef Division Solde	97 57 56 17
25	ADEAGBO Alfred Anicet	CENATEL	95 45 54 22
Nombre de participants : 25 personnes dont 01 femme et 24 hommes			

Annexe 4 : Les formulaires d'évaluation quotidienne et finale



Date :

FORMULAIRE D'ÉVALUATION QUOTIDIENNE

Ce que j'ai aimé:



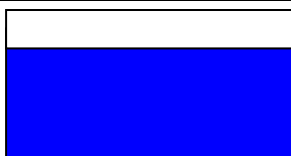
Ce que je n'ai pas aimé:



Ce qui a prêté à confusion:



Mes suggestions:



Formation sur la Gestion axée sur les résultats

EVALUATION FINALE

Date :

Votre appréciation sur le déroulement de la formation

Pour nous permettre de nous améliorer, nous vous proposons de répondre aux questions suivantes :

Quelle impression gardez-vous de cette formation pour chacun des points suivants (entourez votre réponse) ?	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Votre information préalable	1	2	3	4
Le confort, les questions matérielles	1	2	3	4
L'ambiance du groupe	1	2	3	4
Les apports des formateurs	1	2	3	4
La qualité des documents	1	2	3	4
Le rythme de travail	1	2	3	4
Votre intérêt	1	2	3	4
Votre participation	1	2	3	4
Votre note globale	1	2	3	4
Ce qui vous a paru le meilleur :				
Ce qui vous a paru le moins satisfaisant :				
Ce que vous suggérez :				

EVALUATION DES PARTICIPANTS



L'objectif de cette partie est de vérifier que vous maîtrisez un certain nombre de concepts et d'outils clés sur la GAR.

Il s'agit d'un questionnaire à choix multiple. Choisir une seule réponse et encercler la lettre correspondante. Au cas où vous hésitez entre deux réponses, prendre celle qui vous paraît la plus justifiée.

1. La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est aussi défini comme une approche de gestion orientée vers :

- a) l'atteinte de cibles de développement;
- b) la responsabilisation des agents de l'État;
- c) la transparence et l'imputabilité dans la gestion publique;
- d) toutes les réponses

2. Le concept de la GAR inclut :

- a) le ciblage des objectifs
- b) une relation de causalité
- c) une amélioration permanente de la gestion publique
- d) toutes les réponses

3. Les 5 principes de la GAR comprennent entres autres :

- a) la transparence et le partenariat
- b) la responsabilité et la bonne gouvernance
- c) la planification et le suivi-évaluation
- d) toutes les réponses

4. Les composantes techniques de la GAR incluent :

- a) la planification et la mise en œuvre des programmes et projets
- b) le suivi-évaluation
- c) la rétroaction
- d) toutes les réponses

5. Un modèle logique est un cadre d'analyse de la GAR qui traduit la relation de causalité entre :

- a) Les intrants, les activités, les extrants et les résultats
- b) Les intrants, les activités et les extrants
- c) Les intrants, les extrants et les effets
- d) Aucune des réponses.

6. Avez-vous une fois entendu parler du « cadre de mesure du rendement » ? Si oui, à quel outil selon vous s'apparente t-il ?

- a) Cadre logique
- b) Fiche de suivi de projets

- c) Tableau de bord sur les indicateurs
- d) Toutes les réponses

7. Les outils de la GAR incluent entre autres :

- a) Les cadres logiques
- b) Les plans stratégiques de développement
- c) Le cadre de mesure du rendement
- d) toutes les réponses.

8. Laquelle des définitions suivantes est fautive :

- a) Un indicateur est un outil que vous utiliserez pour mesurer les résultats réellement obtenus
- b) Un indicateur est une unité de mesure quantitative ou qualitative qui précise ce que vous devez mesurer en fonction d'une échelle ou d'une dimension
- c) Un indicateur est un fait, une mesure, une quantité, une opinion ou une perception qui aident à mesurer les changements survenus ou désirés, mais il est neutre; il ne précise ni direction, ni changement, ni cible.
- d) Un indicateur est un indice qui inclut sa donnée de base et sa cible.

9. Laquelle des définitions suivantes est fautive :

- a) Les données de base d'un indicateur sont l'ensemble des conditions qui existent au début d'un programme ou d'un investissement
- b) Les données de base sont les données quantitatives et qualitatives recueillies pour établir un profil.
- c) Les données de base sont recueillies à un moment donné et sont utilisées comme points de référence en fonction duquel les résultats seront mesurés ou évalués.
- d) Aucune des réponses n'est fautive.

10. Laquelle des définitions suivantes est fautive :

- a) Une cible précise une valeur particulière pour un indicateur qu'il faut atteindre avant une date précise;
- b) Une cible est un objectif que le programme/projet vise à atteindre pendant une certaine période par rapport à l'un de ses résultats escomptés.
- c) Les cibles fournissent une base concrète et utile pour la discussion avec les bénéficiaires, les parties prenantes et les partenaires et qui permet de préciser davantage les résultats dans le modèle logique.
- d) Aucune des réponses n'est fautive.

