



Guide d'AMC sur la GAR appliquée aux programmes d'aide internationale Quoi de neuf?

Bureau du sous-ministre du développement international Bureau des opérations d'aide internationale Direction et cohérence des opérations Centre d'excellence de la gestion axée sur les résultats

Lucas Ladurantaye <u>lucas.ladurantaye@international.gc.ca</u>





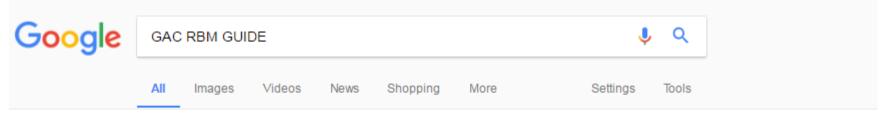
Aperçu du webinaire

- Introduction 5m
 - Qui nous sommes et quel est notre rôle
 - Portée : Ce à quoi vous pouvez vous attendre de cette présentation
- La GAR à AMC : Une orientation et non un dogme 5 min
- La GAR, les résultats et la livraison 5 min
- Qu'est-ce qu'il y a de nouveau dans le guide révisé sur la GAR 30 min
- Période de questions 45 min





Où trouver le guide



About 9,790 results (0.85 seconds)

Results-based management for international assistance programming ... www.international.gc.ca > ... > Development > Development partners > Funding tools ▼
Jun 8, 2017 - Results-based management for International assistance programming: A how-to guide (PDF 105 pages, 1.6 MB) will help you understand how ...

[PDF] Results-Based Mana

www.international.gc.ca/develop Results-Based Management for. A How-to Guide. Second Edition,

Results-based managem international.gc.ca/world.../resu Aug 25, 2017 - Results-based m designed to help users navigate:

Guidance

The policy is supported by a comprehensive guide for the application of RBM in international assistance programming.

• Results-based management for international assistance programming: A how-to guide

The following tip sheets and checklists are designed to help users navigate sections of the RBM guide:

- . Checklist 1.1: How to assess and/or review a logic model
- Checklist 2.1: How to assess and/or review a performance measurement framework
- <u>Tip sheet 2.2: Syntax structure of outcome</u>, <u>output and activity statements</u>
- Tip sheet 2.3: Questions and approaches for Theory of Change clarification and refinement
- Tip sheet 3.1: Selection of performance indicators by level of outcome
- Tip sheet 3.2: Outcomes, indicators, baseline, targets and actual data
- <u>Tip Sheet 4.1: Gender equality results and indicators</u>
- Glossary of results-based management terms





AVERTISSEMENT

- Le guide pratique sur la GAR s'applique aux programmes d'aide internationale d'AMC, incluant :
 - le développement
 - l'aide humanitaire
 - la paix et la sécurité
- Notre présentation, et en particulier la période de questions, nous oblige à interpréter les positions d'AMC en matière de politique au meilleur de nos capacités. Veuillez ne pas interpréter nos déclarations comme des politiques d'AMC. Cela nous permettra d'avoir un dialogue plus ouvert. Nous serons heureux de faire des suivis avec vous après la rencontre pour discuter de toute préoccupation qui pourrait être soulevée.

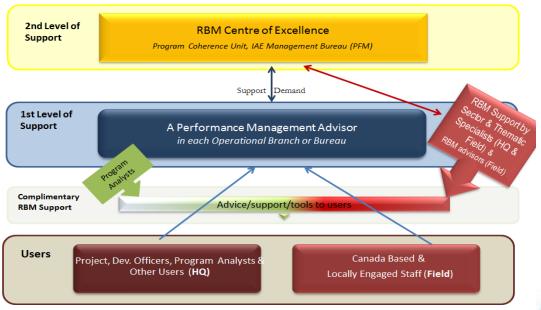




INTRODUCTION

Qui sommes-nous ? Qu'est-ce qu'on fait ? Qu'est-ce

qu'on ne fait pas?









INTRODUCTION

Portée: À quoi je peux m'attendre de cette présentation

- Aperçu des nouveaux aspects du guide
- Indications sur la manière dont le ministère gère en fonction de l'atteinte de résultats et des tendances
- Réponses à vos questions sur la GAR
- Informations sur la manière de recevoir du soutien pour la GAR

Ne vous attendez pas à :

- Des informations sur le PPA
- Un cours sur la GAR (nous avons plusieurs cours destinés au personnel)
- Des informations sur les indicateurs, etc. à inclure dans votre CMR ou autres informations granulaires





La GAR à AMC : Une orientation et non un dogme

Qu'est-ce que la GAR?

- La GAR est une méthode de gestion qui [...] se concentre sur le fait de savoir où vous voulez aller, ... où vous êtes pendant que vous vous y rendez, et ... qui permet d'ajuster ce que vous faites de façon à vous rendre à destination.
- La gestion axée sur les résultats est souvent mieux comprise en comparaison avec la gestion basée sur les activités. (ou sur les extrants)





La GAR à AMC : Une orientation et non un dogme

Qu'est-ce que la GAR n'est pas ?

- La GAR n'est pas le modèle logique et le cadre de mesure de rendement (CMR)
- La GAR n'est pas synonyme des exigences ou des pratiques d'AMC - c'est un concept plus large
- La GAR n'est pas une mode Bien que le vocabulaire et les outils sont susceptibles de changer, il est peu probable que les gestionnaires du secteur public retournent à une approche de « gestion axée sur les activités »
- AMC assume que ses partenaires ont la capacité de gérer en fonction de l'atteinte de résultats - il s'agit d'un prérequis pour le financement





La GAR à AMC : Une orientation et non un dogme

Pourquoi AMC a-t-elle développé une méthodologie normalisée ?

- La normalisation permet à AMC de renforcer la capacité de ses partenaires et de son personnel au niveau requis.
 - AMC se fie principalement sur les partenaires de mise en œuvre pour l'obtention de résultats et, par conséquent, la capacité de nos partenaires en matière de GAR est un maillon important de notre capacité à gérer en fonction de l'atteinte de résultats
 - Les partenaires ont demandé la normalisation AMC travaille avec de nombreux partenaires qui ont reçu des directives différentes de la part du personnel d'AMC quant à la façon d'appliquer la GAR (utilisation de termes différents, compréhension différente des mêmes termes, etc.)
 - Le personnel lié aux projets a demandé la normalisation AMC est un grand ministère avec un personnel permutant qui doit avoir la capacité d'utiliser la gestion axée sur les résultats pour faire son travail. Cette capacité doit être constamment développée pour être maintenue.
- La GAR dans l'aide internationale est grandement dépendante d'une combinaison de capacités techniques, ainsi que d'un bon jugement. C'est rare qu'une solution unique convienne à tous.





La GAR, les résultats et la livraison

- Les résultats et la livraison n'affectent pas l'approche d'AMC par rapport à la GAR
- Les résultats et la livraison sont ce que le gouvernement canadien appelle la « résultologie »
- Les résultats et la livraison représentent une forme de gestion axée sur les résultats qui a été développée pour aider le Canada à livrer la marchandise sur ses priorités
- Les résultats et la livraison mettent l'emphase sur l'importance de gérer en vue d'obtenir des résultats au sein d'AMC et à travers tout le gouvernement canadien





Politique d'aide internationale féministe

La GAR appuie la mise en oeuvre d'une approche féministe

- L'analyse comparative entre les sexes alimente la théorie du changement et le discours sur comment les initiatives et les programmes feront progresser l'égalité entre les sexes, les droits et l'autonomisation des femmes et des filles.
- Les résultats en matière d'égalité entre les sexes, basés sur l'analyse comparative entre les sexes, sont présentés dans le modèle logique au niveau des résultats intermédiaires, appuyés par des résultats immédiats, des extrants et des activités
- Responsabilité Tous les résultats devraient être ventilés par sexeâge et avoir des indicateurs sensibles au genre pour s'assurer de mesurer et de rapporter les progrès réalisés pour combler les lacunes ou promouvoir l'égalité entre les sexes.





Guide d'AMC sur la GAR - 2e édition

Ce qu'il y a de neuf + points saillants

FRANÇAIS: http://www.international.gc.ca/development-developpement/partners-partenaires/bt-oa/rbm_tools-gar_outils.aspx?lang=eng

FRANCAIS: http://www.international.gc.ca/development-developpement/partners-partenaires/bt-oa/rbm tools-gar outils.aspx?lang=fra





La **théorie du changement** vs le modèle logique

2.0 MANAGING FOR RESULTS

2.1 Theory of change

Guidance

Succinctly explain the theory of change upon which the design of your initiative is based. Explain the cause-and-effect relationships between different levels of results (outcomes) and outputs, and the assumptions on which these relationships depend, including the contributions of other actors. Justify your assumptions citing evidence. Include a brief mention of any key external risks and contextual factors that could influence the achievement of results.

If the intermediate and ultimate outcomes are not pre-populated in the form, start by discussing how the intermediate outcomes (end of project results) will contribute to the ultimate outcome.

For each intermediate outcome, explain how the initiative's outputs will lead to the immediate outcomes, and how the immediate outcomes will lead to the intermediate outcome. Focus your explanation on the key cause-and-effect relationships and assumptions, including, where applicable, how environmental sustainability, gender equality and governance are integrated through the result chain to the intermediate outcome level.

Refer to the <u>Results-Based Management How-to Guide</u> for more guidance on explaining the theory of change behind your initiative. <u>Go to Results-Based Management How-to Guide link</u>

[-] Collapse	guidance
--------------	----------





Modèle logique sans activités

Guidance

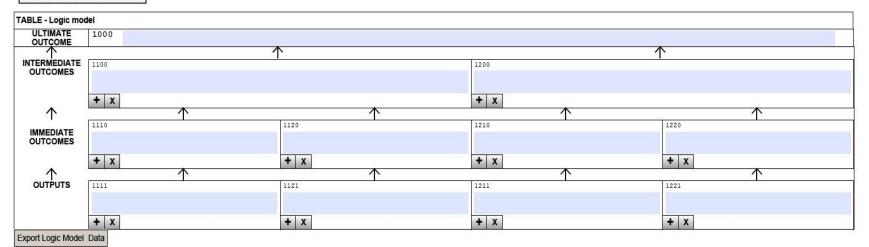
The logic model for your initiative reflects the theory of change you described above. It is a visual depiction of the cause-and-effect relationship between outputs and outcomes. It provides a guick one-page tool to help you manage and monitor your initiative.

For further information on how to complete a logic model for Global Affairs Canada, please see the Results-Based Management How-to Guide.

Please note: if you delete fields in the Logic Model after completing the Outcome/Activity Matrix and the preliminary Performance Management Framework, all the fields related to those you deleted in the Logic Model will be deleted.

Go to Results-Based Management How-to Guide link

[-] Collapse guidance







Matrice des extrants et des activités

3.1 Activities						
List the activities that will to only be changed in the Lo	pe undertaken to achieve each output. Do not include subactivities. Please note that outcomes and outputs can gic Model.					
Output/activities matrix						
Immediate Outcome	1110					
Output	1111					
Activity 1111.1	<u>+</u>	X				
Immediate Outcome	1120					
Output	1121					
Activity 1121.1	+	X				
Immediate Outcome	1210					
Output	1211	0.				
Activity 1211.1	+	X				
Immediate Outcome	1220					
Output	1221					
Activity 1221.1		X				

Notre chaîne de résultats pour les programmes d'aide internationale

permet de saisir les résultats et les extrants que nous prévoyons dans les pays

	Change in sta	te, conditions or w	vellbeing of ultimate b	eneficiaries (not surroun	ding circumstances)	Timeframe
	Ultimate Outcome		Freedom Out Enjoyment of Pro Human Rights	arning comes Wellbeing sperity Human Dignity Conditions	Security (Environmental, Economic, Personal, Community, Food, etc.)	 WHY are we doing this? WHAT changes in state, conditions or wellbeing will the ultimate beneficiaries experience? Usually occurs after the end of the project. Should still be measured during the life of the project, if possible, as changes may occur earlier.
	^	Change in beh	aviour, practice or p	erformance of intermedia	aries or beneficiaries	
	Intermediate	Decision-making	Efficiency	Effectiveness	Practice	> WHAT changes in behaviour, practice or performance,
	Outcome	Social action	Behaviour	Policy Making	Viability	 will intermediaries or beneficiaries experience? Usually expected to be achieved by the end of the project.
	^	С	change in capacities	of intermediaries or benef	iciaries	
	Immediate	Knowledge	Skills	Attitudes Willin	ngness	> WHAT changes in capacity will intermediaries or
	Outcome	Opinions	Awareness	Aspirations Motiv	Processes /ations	beneficiaries experience? ➤ Achieved during implementation.
	<u> </u>	Product	ts & services delivere	d by project or program in	mplementer(s)	
		Workshop facilitate	ed Policy advice p	rovided Assessments c	onducted Clinics built or	
	Outputs	Training provided	d Research unde	ertaken Report subn	refurhished	
	^	Planned	d activities undertake	n by project or program ir	mplementer(s)	
		Draft report	Procure material	Monitor implementation	Analyze documentation	HOW will implementers work to achieve the above changes/outcomes?
	Activities	Hire tutor	Conduct environmental assessment	Provide technical assistance	Develop training curriculum	Completed during implementation according to work plan schedule
			Resources invested	by implementer(s) & don	or(s)	
	lumuta.	Money	Time	Equipment	Partners	
,	Inputs	Staff	Materials	Technology	raiulcis	



Le modèle logique est flexible... en quelque sorte

- Les programmes d'aide internationale sont complexes et une mise en oeuvre adaptative est chose courante
- Des directives sur la manière d'ajuster le modèle logique sont proposées aux pages 85 et 86
- La pratique courante est que l'agent d'AMC est habilité à approuver des changements au modèle logique si ces changements n'ont pas d'impact sur la portée ou les exigences en matière de financement
- Il y a également une croyance largement répandue qu'aucun changement ne peut être apporté aux résultats intermédiaires et finaux
- Certain-e-s agent-e-s ont signalé que les obstacles à la flexibilité dans le modèle logique et le CMR sont liés à la fatigue avec le processus de révision et d'approbation





Emphase sur le plan de suivi et d'évaluation

 Les pages 80 à 84 (et 63) offrent des directives sur les étapes à suivre pour développer un plan de suivi robuste.

3.3 Initiative management plan

Guidance

Describe the systems and approaches to be used for managing:

- the implementation of the PMF and other results-based monitoring and evaluation activities;
- finance;
- personnel;
- · procurement of goods and services;
- · environmental sustainability;
- · gender equality; and
- other functions required to implement the initiative.

[-] Collapse guidance





Les cadres de mesure de rendement (CMR) devraient démontrer que votre système de suivi et d'évaluation est robuste

TABLE - Preliminary performance	measurement framework						
ULTIMATE OUTCOME							
EXPECTED RESULTS (From Logic Model)	INDICATORS (Environmental sustainability and gender equality where possible)	BASELINE DATA	TARGETS (Include time range where possible)	DATA SOURCES	DATA COLLECTION METHODS	FREQUENCY	RESPONSIBILITY
1000							
INTERMEDIATE OUTCOMES							
EXPECTED RESULTS (From Logic Model)	INDICATORS (Environmental sustainability and gender equality where possible)	BASELINE DATA	TARGETS (Include time range where possible)	DATA SOURCES	DATA COLLECTION METHODS	FREQUENCY	RESPONSIBILITY
Example: increased use of potable drinking water by households in community A and community B in region X	- Numberfotal of households (disaggregated by sex and community) using wells as source of water for drinking and cooking (insert one indicator, or a maximum of two, per outcome) - Percentage/number of women (disaggregated by community) who feel they are using safe drinking water "most of the time" ("" all of the time" (levels 4-5 on a 1-5 scale)		- 200/200 (100%) households (community A) - 75/100 (75%) households (community B) - 80%/320 women (community A) - 60%/329 women (community B)	Beneficiaries Partner organizations Government documents Government statistics reports	Analysis of records (or documents) Literature review Survey Intentiew Focus group Comparative study Obliction of anacdotal evidence Observing participants		
1100							
1200							



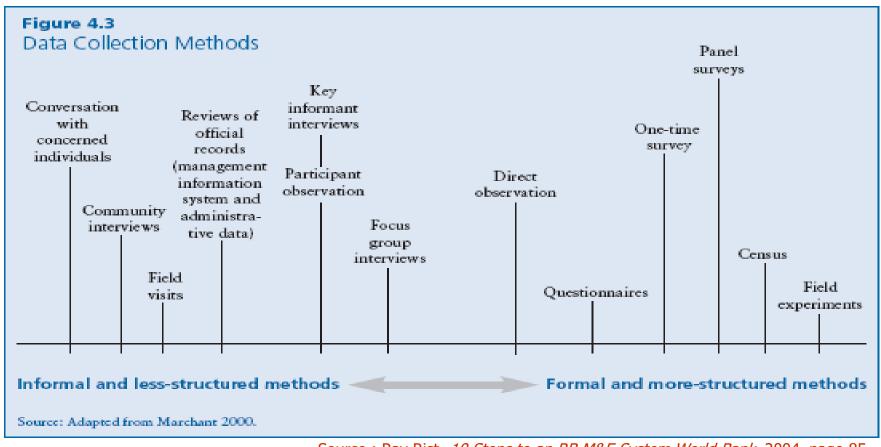


Les méthodes qualitatives de collecte de données sont encouragées !

- « Pour évaluer adéquatement l'atteinte des résultats, un-e agent-e/gestionnaire a besoin de mesures quantitatives et qualitatives.
 Par exemple, il ne suffit pas de savoir combien de femmes participent à une activité. La qualité de leur participation et de leur expérience est également importante à saisir pour avoir un portrait complet. » P. 52 (Guide pratique sur la GAR, 2016)
- « Parce qu'il est difficile d'organiser les données qualitatives pour la comparaison ou l'analyse, les indicateurs qualitatifs doivent être quantifiés dans la mesure du possible. Ceci peut être fait en utilisant une échelle, par exemple, « niveau de confiance (échelle 1-4) des agriculteurs (f/h) dans la sécurité des routes menant au marché local. » P. 52 (Guide pratique sur la GAR, 2016)



Il y a une grande variété de méthodes de collecte de données viables



Source: Ray Rist, 10 Steps to an RB M&E System World Bank, 2004, page 85



L'importance de la syntaxe

- Nous avons proposé des directives détaillées sur la structure syntaxique
 - Extrants P. 41
 - Indicateurs P. 54
 - Résultats P. 37

 Nous avons constaté que la normalisation de la syntaxe tend à résoudre les problèmes les plus courants avec les modèles logiques et les CMR

Énoncés d'extrants

- Les produits ou services directs découlant des activités, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative d'une organisation
- Les extrants sont les produits et services découlant directement des activités du projet mis en œuvre par les partenaires avec des fonds d'Affaires mondiales Canada (responsabilité)

Questions utiles pour formuler les extrants

- Est-ce qu'on retrouve un verbe ?
- Est-ce qu'on dit qu'est-ce qui a été livré/rendu ?
- Est-ce qu'on précise le sujet/domaine ?

À retenir : Les extrants NE DÉCRIVENT PAS un changement ; les extrants NE SONT PAS des résultats

Est-ce qu'on dit à qui ou pour qui sont rendus les services ou livrés les produits ?

Est-ce qu'on dit a d	<u>uı ou pour qu</u>	i sont rer	naus les services ou i	ivres ie	es produits ?		
Structure d'un énoncé d'extrants							
QUOI	QUEL SUJET/DOMAINE		VERBE	À QUI OU POUR QUI			
Assistance technique	à la planification stratégique		fournie	aux employé-e-s des directions généra de politiques régionales			
Ordre alternatif							
QUOI	VERBE	QUEL SUJET/DOMAINE			À QUI OU POUR QUI		
Assistance technique	fournie	sur les instruments légaux (p.ex. lois, politiques, législations, modèles de lois et règlements)		_	aux employé-e-s de l'organisation Y		

Formuler un indicateur de performance

Les indicateurs de performance sont composés de 3 éléments :

Unité de mesure	Unité d'analyse	Contexte
#/Total	de filles (rural/urbain)	vivant à moins d'une heure de marche d'une école publique financée par la province
%/Total	institutions de santé (publique/privée)	offrant des services aux populations des communautés ethniques dans la langue de leur choix
Niveau de confiance (échelle 1-5)	des fermiers ruraux (f/h)	dans la sécurité des routes rurales patrouillées par la police et menant aux marchés
%/Total	des fermiers ruraux (f/h)	principalement ou totalement confiants (4 ou 5 sur une échelle de 5) dans la sécurité des routes patrouillées par la police et menant aux marchés

Énoncé de résultat attendu

- Un bon énoncé de résultat attendu commence par un mot qui indique la DIRECTION du changement attendu, et précise le QUOI, c.-à-d. ce qui changera, le QUI, c.-à-d. qui sont les personnes chez qui le changement se manifestera, et l'ENDROIT où il s'opérera.
- Il est formulé de manière spécifique :

Structure d'un énoncé d'extrants						
QUOI	QUI	O Ù				
de l'utilisation des services agricoles d'appoint	par les producteurs laitiers, surtout les femmes productrices,	dans les communautés sélectionnées en région rurale de Sampleland				
de la sensibilisation à la disponibilité des services de santé de base pendant la	chez les femmes adultes et les filles adolescentes	dans la région X				
	QUOI de l'utilisation des services agricoles d'appoint de la sensibilisation à la disponibilité des services de	QUOI de l'utilisation des services agricoles d'appoint par les producteurs laitiers, surtout les femmes productrices, de la sensibilisation à la disponibilité des services de santé de base pendant la chez les femmes adultes et les filles adolescentes				

Ordre alternatif						
DIRECTION	QUOI	QUI	QUOI	O Ù		
Renforcement	des connaissances et des compétences	des employé-e-s de l'institution X	pour développer des politiques d'aide économique internationale sensibles au genre	dans le comté X		



SOUTIEN À LA GAR

- · Ça dépend d'où vous êtes dans le cycle du projet
 - Pré-application :
 - Le Centre d'excellence de la GAR ne fournit pas de soutien direct.
 - À l'occasion, le Centre d'excellence de la GAR peut fournir de l'information aux organismes quand plusieurs demandeurs potentiels ont accès aux séances d'information.
 - Pendant le processus d'application :
 - Pendant les appels de proposition, dans le cadre du processus de programmation autorisé, il y a une page de questions et réponses disponible sur le site web de l'appel où les demandeurs peuvent soumettre leurs questions.
 - Les réponses à l'ensemble des questions sont ensuite publiées et mises à jour sur le site web de l'appel.
 - Après l'approbation et pendant la mise en œuvre :
 - L'organisme assurant la mise en œuvre est soutenu par son agent de programme assigné par AMC.
 - L'agent d'AMC est appuyé par des ressources à l'interne.



Mise à jour de la trousse d'outils sur la GAR

Titre du document

La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale, Un guide pratique, 2e édition, 2016

- 1.0 Fiche de conseils Évaluation des besoins / de la situation
 - 1.1 Analyse de l'arbre à problème, 2e éd., 2016
- 2.0 Fiche de conseils Théorie du changement / Modèle logique / Résultats et extrants
 - 2.1 Chaîne de résultats d'Affaires mondiales Canada, 2e éd., 2016
 - 2.2 Structure syntaxique pour les énoncés de résultats, 2e éd., 2016
- 2.3 Questions pour aider le personnel et les partenaires d'Affaires mondiales Canada avec la clarification et le raffinement de la théorie du changement
- 3.0 Fiche de conseils Cadre de mesure de rendement / Indicateurs
 - 3.1 Sélection des indicateurs par niveau de résultat, 2e éd., 2016
- 3.2 Résultats, indicateurs, données de base, cibles et données actuelles Quel est la différence ? 2e éd., 2016
- 4.0 Fiche de conseils Thèmes transversaux
 - 4.1 Résultats et indicateurs en matière d'égalité entre les sexes
- 1.0 Liste de contrôle Théorie du changement / Modèle logique / Résultats et extrants
 - 1.1 Liste de contrôle du modèle logique, 2e éd., 2016
- 2.0 Liste de contrôle Cadre de mesure de rendement / Indicateurs
 - 2.1 Liste de contrôle du cadre de mesure de rendement, 2e éd., 2016

Autres ressources

Lexique de la GAR, 2e éd., 2016

Directives aux partenaires pour la production de rapports narratifs dans le cadre des accords de contribution avec AMC, 2016





Période de questions

Merci de votre participation!