

Guide de gestion axée sur les résultats

**Financé
par
Patrimoine canadien – région de l'Ontario**

Rédigé par Lyne Bouchard
Convergence, coopérative d'expertes conseils



Révisé par Claire Mazuhelli
Mars 2005

	<i>Page</i>
Glossaire	2
1. Introduction	3
2. Concepts de base	
a. Définition de la gestion axée sur les résultats	5
b. Logique de la gestion axée sur les résultats dans la gouvernance d'un organisme	6
3. Cycle de gestion et obligations d'un organisme	
a. Cycle de gestion	7
b. Obligations d'un organisme	8
4. Planification	
a. Importance de la planification	9
b. Rappel des étapes de planification	9
5. Évaluation	
a. Pourquoi l'évaluation ?	12
b. Types d'évaluation	12
c. Démarche d'une évaluation	13
6. La gestion axée sur les résultats	
a. Qu'est-ce que la chaîne des résultats ?	15
b. Explication et exemples des éléments de la chaîne des résultats	15
c. Quelques questions à se poser	19
d. Autres termes utilisés en GAR	19
7. Études de cas	20
Conclusion	24
Bibliographie	25

Glossaire

<i>Termes de la GAR</i>	<i>Synthèse des définitions</i>
Activités	Les tâches ou les étapes qui mènent à fournir un service ou un produit.
Extrants	Un produit ou un service offert à la suite des activités réalisées.
GAR	Gestion axée sur les résultats.
Indicateurs de rendement	Ce que l'on fixe comme mesure pour déterminer si on a atteint les résultats visés.
Intrants	Les ressources acquises qui serviront à réaliser une programmation ou un projet ou encore certains résultats déjà atteints et pertinents au projet ou à la programmation.
Résultats	Au sein d'une collectivité, l'aboutissement de l'intervention menée par un organisme. On compte trois niveaux de résultats : direct, intermédiaire et ultime.

Ces éléments sont définis plus en détail à la section 6b du chapitre sur la GAR.

<i>Autres termes ou acronymes</i>	<i>Définitions ou synonymes</i>
Bailleur de fonds	Organisme qui offre des programmes de subventions à des groupes communautaires. On peut citer les ministères provinciaux ou fédéraux, les municipalités, les fondations publiques, privées ou sans but lucratif.
Gestionnaires	Administrateurs ou administratrices bénévoles ou rémunérés (payés) d'un organisme.
Gouvernance	Action de gouverner, management, gestion.
Objectif	But à atteindre ou ce que l'on se propose d'atteindre. Certaines agences et ministères utilisent l'atteinte des objectifs en plus de celle des résultats.
OSBL	Organisme sans but lucratif, soit un organisme constitué dans un but moral, altruiste ou philanthropique, dont les activités ne doivent procurer à ses membres aucun gain, profit ou avantage financier.
PCH	Ministère du Patrimoine canadien.
PDCLO	Programme de développement des communautés de langue officielle.
Programmation ¹	Activités de nature régulière et continue d'un organisme.
Projet ²	Activités de nature ponctuelle.
Pluriannuelle	Qui se déroule pendant plusieurs années. On parle souvent d'une programmation pluriannuelle.

¹ PCH, *Guide du demandeur et formulaire de demande 2005-2006 : Programme de développement des communautés de langue officielle, volet vie communautaire*, s.d. p.5.

² Ibid.

1. Introduction

Un brin d'histoire...

En 2000, le gouvernement du Canada a adopté le nouveau cadre de gestion intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*³, publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (STC). Ce nouveau cadre exige des gestionnaires fédéraux qu'ils veillent à une saine administration des fonds publics en fonction de quatre grands engagements : l'accent placé sur les citoyennes et les citoyens, l'application de nouvelles valeurs démocratiques, la gestion axée sur les résultats (GAR) et les dépenses judicieuses. Par cette action, tous les ministères sont incités à appliquer la méthode de gestion axée sur les résultats dans l'administration de tous les programmes et les politiques, y compris les programmes de subventions s'adressant aux groupes communautaires ou autres. Chaque ministère doit préparer un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats. Ce cadre permet aux ministères d'identifier les résultats de leurs divers programmes, à court, moyen et long termes.

Au ministère du Patrimoine canadien, l'intégration de la gestion axée sur les résultats a coïncidé avec la révision des divers programmes de subventions en 2001-2002. Au Programme de développement des communautés de langue officielle (PDCLLO) du ministère du Patrimoine canadien, le guide du demandeur a été modifié pendant cette même période.

Le contexte d'application du guide...

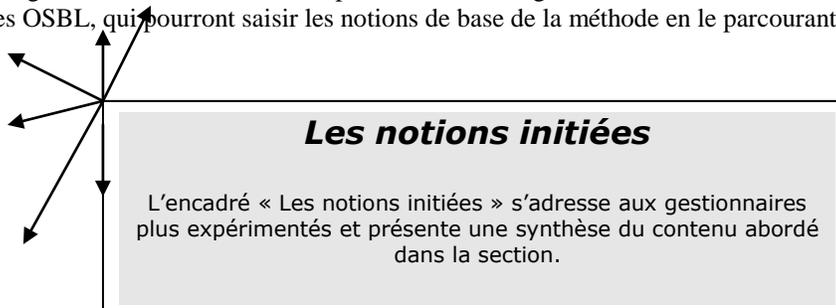
Le guide peut être utile dans le cadre de la gestion générale d'un organisme. Il peut s'appliquer avec le ministère du Patrimoine canadien dans le cadre de son Programme de développement des communautés de langue officielle et auprès d'autres ministères fédéraux ou tout autre organisme financeur qui utilise la méthode de gestion axée sur les résultats. Toutefois, il faut noter que les termes peuvent changer d'un ministère à l'autre. Le glossaire au début de ce guide présente diverses expressions usuelles et la section 6b du guide énumère les termes employés par les organismes gouvernementaux. Le guide a été rédigé à partir de plusieurs documents publiés par des ministères, des agences gouvernementales ou d'autres organismes⁴.

De plus, une trousse de formation a été conçue pour appuyer les leaders de la communauté ayant une expertise en GAR et qui souhaitent former d'autres gestionnaires de leur milieu à utiliser le guide. Cette trousse de formation est disponible auprès de votre agentE de programme du ministère du Patrimoine canadien ou au site Internet de la Direction de l'Entente Canada-communauté Ontario au : www.entente.ca. Intitulée « Trousse de formation en gestion axée sur les résultats », on y trouve des renseignements portant sur la planification d'un atelier et les techniques d'animation. Elle offre une série d'activités d'apprentissage sur la gestion axée sur les résultats tant pour des groupes composés de débutantEs que d'initiéEs.

À qui s'adresse ce guide...

Ce guide s'adresse d'abord aux personnes connaissant peu la gestion axée sur les résultats. Cependant, les personnes ayant des connaissances sur la méthode pourront revoir et approfondir leurs notions en lisant le guide. En effet, les sections intitulées « *Les notions initiées* » s'adressent précisément aux personnes ayant une connaissance préalable de la GAR. Le guide a été rédigé de façon simple et accessible, pour joindre le plus de personnes possible oeuvrant au sein des organismes sans but lucratif (OSBL).

Le guide de gestion axée sur les résultats peut être utile aux gestionnaires bénévoles et aux gestionnaires rémunérés (payés) des OSBL, qui pourront saisir les notions de base de la méthode en le parcourant.



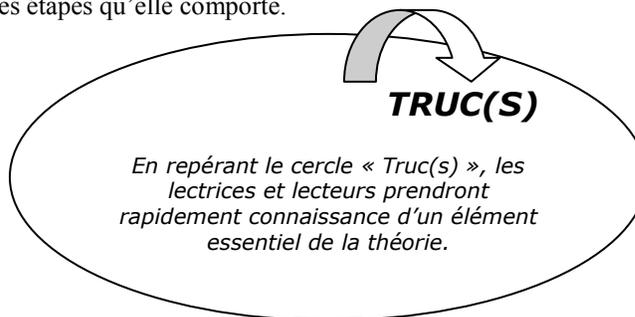
³ Source : <http://www.tbs-sct.gc.ca>

⁴ Consulter la bibliographie en page 25 pour la liste complète des documents consultés.

Ce que contient le guide...

Le guide de gestion axée sur les résultats comprend sept chapitres. Après l'introduction, on présente les concepts de base de la gestion axée sur les résultats : y sont proposées la définition de la GAR et la logique de la gestion axée sur les résultats dans la gouvernance ou l'administration d'un organisme sans but lucratif. Le chapitre suivant traite de la planification, de son importance au sein d'un organisme et des étapes qu'elle comporte.

Ensuite, le chapitre sur l'évaluation porte sur les niveaux et les étapes d'une démarche d'évaluation, après avoir répondu à la question : pourquoi l'évaluation ? Le chapitre sur la gestion axée sur les résultats explique ce qu'est la chaîne des résultats et donne des exemples concrets pour chacune des étapes de cette chaîne. Il énumère aussi les termes habituellement employés par les agences ou les ministères. Le dernier chapitre présente trois études de cas, illustrant des exemples concrets de la méthode de gestion axée sur les résultats.



En dernier lieu, la bibliographie réunit l'ensemble des documents de référence que l'auteure a consultés.

Reproduction du guide

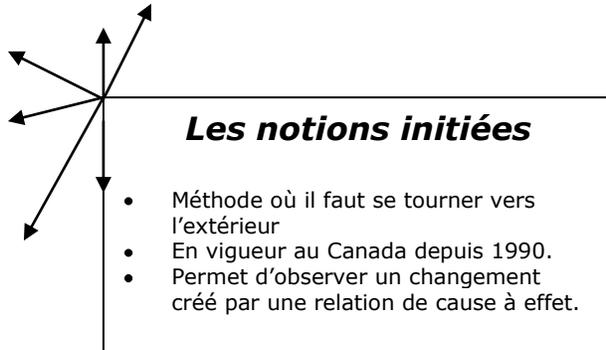
Le guide de gestion axée sur les résultats a été financé par le ministère du Patrimoine canadien, région de l'Ontario. Il a été conçu pour appuyer les groupes communautaires de minorités linguistiques. Dans cette perspective, le Ministère favorise sa reproduction et son utilisation à grande échelle.

Remerciements...

L'auteure tient à remercier madame Céline Marx, directrice générale de la Direction de l'Entente Canada-communauté-Ontario et madame Rachel Gauvin, gestionnaire p.i. du Programme d'appui aux langues officielles du ministère du Patrimoine canadien de la région de l'Ontario pour leur précieuse collaboration lors de la rédaction de ce guide. Pour leur généreuse rétroaction sur le guide, des remerciements à mesdames Judith Charest, directrice générale de la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne, Marie-Josée Leclerc, directrice générale du Centre communautaire Franc-Ouest d'Ottawa et Lucie LeSieur, vice-présidente de la Chambre économique de l'Ontario ainsi qu'à messieurs Jules Bourdon, président de l'Acfo régionale de Stormont-Dundas-Glengarry, Farhan Hassan, président du Regroupement ethnoculturel des parents francophones de l'Ontario et Réjean Nadeau, directeur général de l'Association française des municipalités de l'Ontario.

2. Concepts de base

2a. Définition de la gestion axée sur les résultats



Au Canada, la gestion axée sur les résultats a fait son entrée au cours des années 1990. Cette méthode de gestion a été conçue par les organismes du secteur bénévole, qu'on appelle les organismes sans but lucratif (OSBL). Elle a été mise au point, en bonne partie, par *United Way* aux États-Unis. Plusieurs fondations canadiennes ont adopté cette méthode. La première agence gouvernementale fédérale à l'utiliser fut l'Agence canadienne de développement international (ACDI).⁵ Aujourd'hui, plusieurs agences et ministères fédéraux ainsi que des gouvernements provinciaux y ont recours. Ainsi, la province de l'Ontario a intégré cette méthode à sa gestion interne gouvernementale et à l'administration de ses programmes de subventions aux organismes bénéficiaires. Plusieurs bailleurs de fonds emploient cette méthode parce qu'elle permet de bien comprendre les changements qui se produisent dans une communauté à la suite d'un financement de leur part.

Il existe plusieurs définitions de la gestion axée sur les résultats⁶.

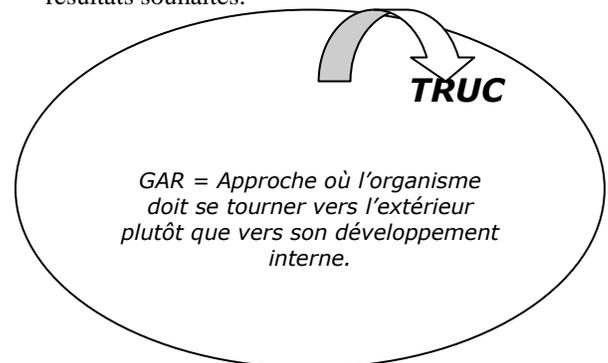
Cependant, on peut résumer la méthode de gestion axée sur les résultats de la façon suivante :

« La gestion axée sur les résultats est un modèle de planification ayant une logique qui facilite la gestion, l'apprentissage et la responsabilisation tout au long d'un projet ou d'une programmation annuelle ou pluriannuelle d'un organisme. »

Cette méthode permet de décrire clairement les changements qu'un organisme ou un projet veut faire, une fois que les activités planifiées sont terminées. »

Plus précisément, elle permet d'identifier :

- un changement descriptible ou mesurable que l'on peut observer à la suite d'une série d'activités ou d'un projet réalisés dans le but de répondre à un besoin et selon un délai précis;
- le suivi à assurer pour surveiller l'évolution des activités de l'organisme vers l'atteinte des résultats souhaités.



⁵ Source : Catalyst Research & Communications, *Trousse d'outils du Programme de promotion de la femme*, Condition féminine Canada, section 1, 2004.

⁶ Sources : Secrétariat du Conseil du Trésor, *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*, section 1.1, 2001 – www.tbs-sct.gc.ca
 ACDI, *La gestion axée sur les résultats – énoncé de principe*, 2002 – www.acdi-cida.gc.ca
 Justice Canada, *Comment présenter une demande de financement*, annexe B, 2005 – www.justice.gc.ca
 Catalyst Research & Communication, *op. cit.*, section 1.

2b. Logique de la gestion axée sur les résultats dans la gouvernance d'un organisme

La gouvernance...

La gouvernance est un terme employé depuis une dizaine d'années pour parler de gestion ou d'administration. C'est une manière d'orienter, de guider, de coordonner les activités d'un pays, d'une région, d'un groupe social ou d'une organisation privée ou publique⁷.

Pour les organismes communautaires, une bonne gouvernance peut se caractériser par :

- la participation des personnes touchées par la situation;
- la transparence de la prise de décision;
- la responsabilité face à la bonne administration des fonds et des ressources;
- l'efficacité dans la prise et l'exécution des décisions; et
- l'équilibre entre les droits et les responsabilités (devoirs) des divers joueurs en cause.



La bonne gouvernance oblige à expliquer et à engager les gens au processus de gestion de l'organisme.

L'utilisation de la GAR dans un organisme communautaire...

Au cours des dernières années, les gouvernements scolaires, municipaux, provinciaux et fédéral ont été pressés par les citoyennes et les citoyens qui exigent une bonne gestion des fonds publics et des programmes qui répondent aux besoins. D'ailleurs, une révision majeure des programmes au sein de plusieurs agences et ministères est en cours. Cela implique que les ministères précisent les changements souhaités en identifiant des résultats à atteindre par leurs divers programmes. En plus, depuis la fin des années 1980, le gouvernement s'efforce d'améliorer ses pratiques face à l'engagement auprès des citoyennes et citoyens. Suivant cette logique, lorsqu'un organisme communautaire est financé par un ministère (par un programme de subvention, d'octroi ou de contribution), il est considéré comme un partenaire qui participe à l'exécution des objectifs du ministère. Tel qu'indiqué au chapitre précédent, tous les ministères fédéraux doivent maintenant intégrer la gestion axée sur les résultats (GAR) à leur fonctionnement.

Au sein d'un organisme communautaire, la gestion axée sur les résultats est une méthode qui permet une gestion globale de l'organisme. C'est une excellente méthode de planification qui peut notamment offrir :

- une capacité de monitoring (suivi continu) efficace tout au long d'un projet ou d'une programmation;
- une assurance que le projet ou la programmation de l'organisme créera le changement souhaité en répondant aux besoins de la collectivité;
- une bonne utilisation des ressources de l'organisme;
- une vision des attentes face aux activités ou aux stratégies réalisées.

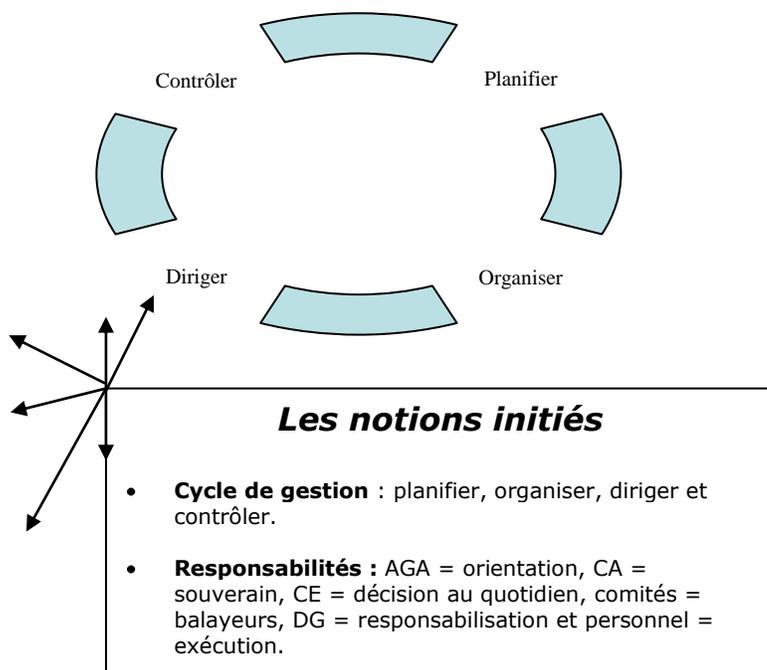
Somme toute, la GAR demeure une méthode de gestion adaptée, liée à la planification d'un changement social souhaité par un ou plusieurs organismes communautaires. Elle permet de définir clairement et de façon réaliste les changements découlant de l'impact des actions posées.

⁷ Source : Grand dictionnaire terminologique : http://www.olf.gouv.qc.ca/ressources/gdt_bd12.html

3. Cycle de gestion et obligations d'un organisme

3a. Cycle de gestion⁸

La gestion est un exercice administratif qui se vit comme un cycle continu au sein de l'organisme. Le cycle comporte quatre fonctions distinctes.



Un organisme communautaire comporte plusieurs instances décisionnelles dont les pouvoirs diffèrent. En voici un bref résumé⁹ :

L'**assemblée générale (AGA)** : l'instance où l'ensemble des membres est convié. C'est l'instance où l'orientation de l'organisme est fixée.

Le **conseil d'administration (CA)** : élu en AGA et souverain. C'est lui qui est légalement responsable de la corporation au sens de la loi et qui est l'autorité décisionnelle. Le **comité exécutif**¹⁰ (CE) : prend les décisions plus quotidiennes et est imputable au CA. Les **comités permanents ou ad hoc** sont mis en place par le CA ou l'AGA et ont un mandat précis.

La **direction générale (DG)** : responsable de la gestion et de la coordination de l'organisme. Est imputable au CA. Le **personnel** est responsable de l'exécution des activités et est imputable à la DG.

Les étapes en détail...

La 1^{ère} étape - planifier

Planifier = préparer l'avenir immédiat ou lointain.

La planification permet d'analyser la situation et de déterminer ce que l'on veut faire :

- fixer les résultats visés;
- établir une programmation (un projet).

Consulter le chapitre 4 du guide pour les détails sur la planification et le chapitre 6 sur la détermination des résultats.

La 2^{ème} étape - organiser

Organiser = structurer et répartir les rôles et les tâches.

Cette étape permet de structurer et de répartir les ressources financières, humaines et matérielles en vue de réaliser les stratégies et les activités. Dans plusieurs milieux, cette étape est nommée opérationnalisation.

La 3^{ème} étape - diriger

Diriger = mener et coordonner l'action vers la réussite.

Diriger une programmation ou un projet implique de coordonner l'exécution des activités en vue de réaliser le ou les résultats visés avec les ressources en place.

La 4^{ème} étape - contrôler

Contrôler = avant : établir les normes d'évaluation (indicateurs de rendement) - pendant : vérifier les opérations et apporter des correctifs - après : évaluer l'atteinte des résultats.

Il s'agit de vérifier et d'évaluer l'atteinte des résultats par le biais des indicateurs de rendement (fixés à l'étape de planification) et des ressources affectées au projet ou à la programmation.

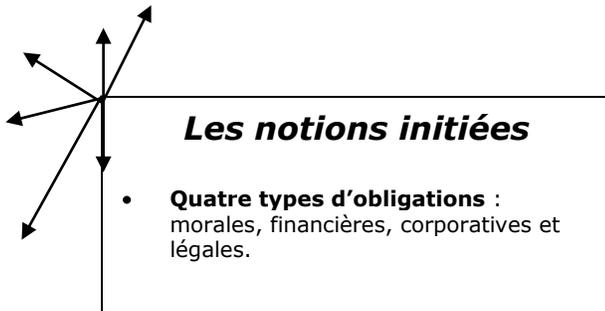
Pour plus de détails, consulter le chapitre 5 du guide.

⁸ Centraide, *Manuel de la formatrice et du formateur, L'évaluation - volume 12*, Programme CA Marche, 1990.

⁹ Centraide, *Manuel de la formatrice et du formateur, le fonctionnement des conseils d'administration*, Programme CA Marche, 1990.

¹⁰ Autres termes utilisés : conseil de direction ou comité de direction.

3b. Obligations d'un organisme¹¹

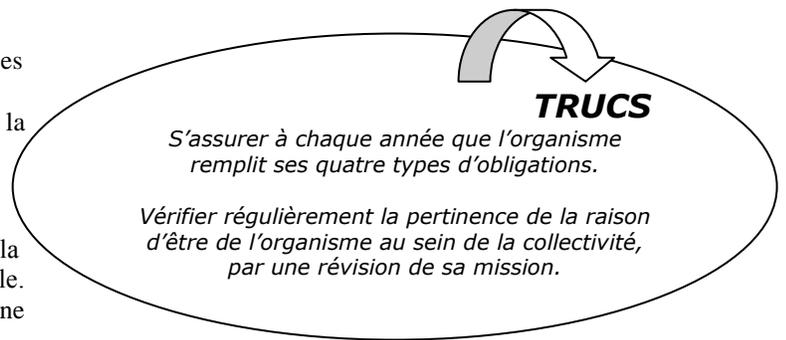


Les **obligations corporatives** exigent que les dirigeantEs veillent à la vie démocratique au sein de l'organisme. Les membres adhèrent et s'engagent bénévolement pour contribuer à la mission et aux activités de l'organisme. Le conseil d'administration doit voir à ce que la structure, le fonctionnement et les ressources de l'organisme permettent aux employéEs et aux bénévoles de s'engager pleinement et avec transparence.

Les organismes communautaires doivent remplir quatre types d'obligation. De par son statut légal et ses engagements sociaux, un organisme doit respecter des obligations envers la loi, la communauté et ses membres.

Les **obligations morales** consistent à s'assurer que la raison d'être (la mission de l'organisme) est toujours actuelle. À tous les cinq ans environ, il est important de procéder à une révision de la mission. La mission comporte cinq éléments relatifs à l'organisme: son nom officiel, son statut juridique, sa nature, sa clientèle et son territoire ainsi que sa raison d'être (ce à quoi l'organisme sert).

Les **obligations financières** consistent à assurer une bonne gestion financière de l'organisme. L'organisme doit voir à mettre en place des stratégies ou des activités qu'il a les moyens d'entreprendre.



Les **obligations légales** relatives au statut d'organisme sans but lucratif (OSBL) est régi par des lois fédérales ou provinciales. Ce statut comporte des avantages et des devoirs, selon la loi d'incorporation. De plus, certains organismes peuvent avoir des obligations particulières à leur statut d'organisme de charité. Le conseil d'administration doit s'assurer que l'organisme se conforme aux lois.

¹¹ Ibid.

4. Planification

4a. Importance de la planification

Lorsqu'un organisme planifie un projet ou une programmation, il doit le faire en fonction de sa mission. Ainsi, l'organisme planifie des activités ou des projets dans le but d'accomplir sa raison d'être, de satisfaire ses membres, sa clientèle ou encore de réagir à une situation particulière du milieu. De la planification découlera la programmation (ou la description d'un projet), c'est-à-dire une liste ordonnée et organisée de réalisations projetées au cours de l'année qui vient.

Plus il y a de personnes de l'organisme participant à la planification, plus ces personnes auront un sentiment d'appartenance envers la réalisation de la programmation ou du projet. Il faudra consacrer beaucoup de temps pour susciter la participation de l'ensemble de ces personnes. Toutefois, il est essentiel que l'ensemble des membres puisse contribuer au choix définitif des projets ou de la programmation.

De plus en plus, les organismes orientent leur travail à l'aide d'une planification stratégique¹². C'est une démarche de planification fondée sur des interrogations et de nature multidimensionnelle (touche divers aspects de l'organisme). Elle permet à l'organisme de bien identifier son rôle et de prévoir son développement futur. C'est une démarche de laquelle résulte l'élaboration d'un plan global échelonné sur trois ou cinq ans.

4b. Rappel des étapes de planification

Il existe plusieurs façons de planifier¹³. Avant de concevoir un projet ou une programmation, les dirigeantEs de l'organisme doivent réfléchir sérieusement à la pertinence de leurs choix. La planification permet de :

- 1) Analyser la situation que l'on souhaite modifier.
- 2) Définir le potentiel de développement ou de changement.
- 3) Concevoir un plan pour réaliser le changement visé par un projet ou une programmation.

La planification permet de poser un regard actuel sur les besoins et les priorités des membres ou de la clientèle de l'organisme et de la collectivité. La planification doit être établie en fonction de la mission de l'organisme, de sa raison d'être.



¹² Ibid, page 36.

¹³ Sources : Cox, P., et al, *Effet de ricochet : partir des résultats pour planifier et diriger le travail communautaire*, PLAN:NET LIMITED, 2002. Centraide, *Manuel de la formatrice et du formateur - La planification, volume 4*, Programme C.A. Marche, 1990. Bouchard, L., *Cadre de référence – planification stratégique*, Coalition nationale des femmes francophones, 2004. Catalyst Research & Communications, *Trousse d'outils – Programme de promotion de la femme*, Condition féminine Canada, 2004.

Étapes de planification

Questions à se poser à cette étape....

Selon la situation analysée

- Quel est le rôle de l'organisme face à cette situation ?
- Qu'est-ce que l'organisme peut accomplir en fonction de son mandat ?
- Quelles sont les ressources (humaines, matérielles et financières) disponibles et pouvant servir à modifier la situation ?

3^{ème} : Le changement

C'est l'étape où l'organisme décide du changement qu'il souhaite effectuer dans sa communauté. L'organisme fixe le ou les divers résultats visés.

C'est à cette étape que l'organisme entame la démarche de gestion axée sur les résultats présentée au chapitre 6.

Cette étape permet la rédaction d'un plan de travail couvrant la durée du projet ou de la programmation.

Questions à se poser à cette étape....

- Après l'intervention de l'organisme face à la situation, quel changement pourra-t-on observer ?
- Qu'est-ce qui sera différent à la fin de la programmation ou du projet ?
- Qu'est-ce qui aura changé dans la communauté après la série d'activités ?

4^{ème} Mise en œuvre

À cette étape, l'organisme réalise les activités et les stratégies, selon le plan qu'il a établi.

Questions à se poser à cette étape....

- Qui est responsable de la mise en œuvre du plan ?
- Est-ce que les mécanismes de suivi fonctionnent bien ?
- Y a-t-il des ajustements à faire ?

5^{ème} : Évaluation

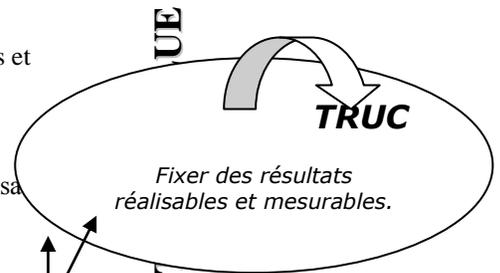
Cette étape a lieu à la fin du projet ou de la programmation mais également de façon continue. (Le prochain chapitre est consacré à l'évaluation).

L'évaluation permet de voir si les activités prévues sont celles qui permettront l'atteinte des résultats. C'est l'occasion d'apporter des ajustements au plan de travail et aux activités.

C'est à cette étape que les indicateurs de rendement sont utilisés (voir chapitre 6 sur la GAR).

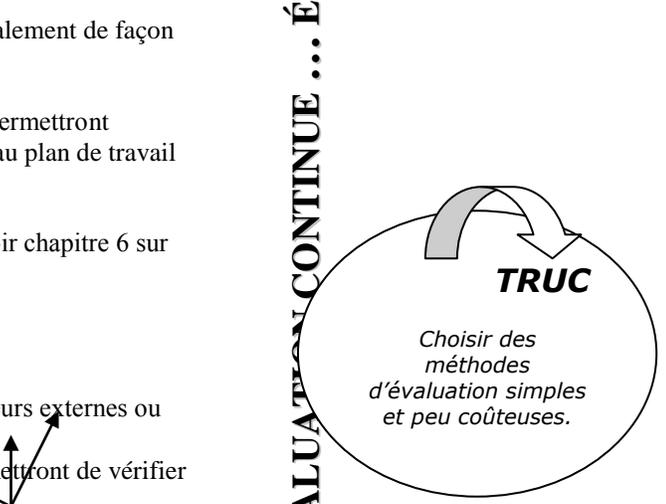
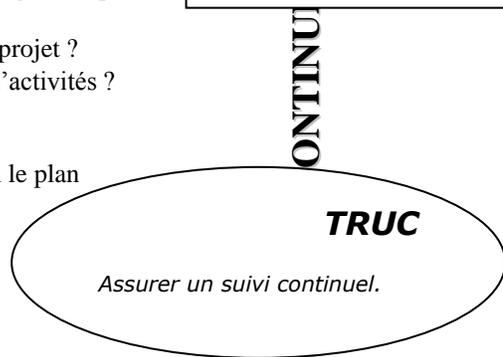
Questions à se poser à cette étape....

- Est-ce que l'organisme est sur la bonne voie ?
- Est-ce que l'exécution des activités est influencée par des facteurs externes ou internes imprévus ?
- Quelles seront les mesures (indicateurs de rendement) qui permettront de vérifier la progression vers les résultats visés ?
- Est-ce qu'il y a des effets indésirables ?



Les notions initiées

- Fixer les résultats intermédiaires, directs et les extrants.
- Élaborer le plan de travail selon la GAR.



Les notions initiées

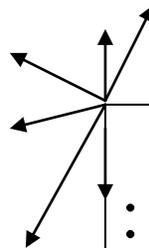
- Le suivi et l'évaluation périodiques permettent d'ajuster les stratégies au fur et à mesure.
- Déterminer les indicateurs de rendement et les méthodes de collecte de données dès le début du projet ou de la programmation.

5. Évaluation

5a. Pourquoi l'évaluation ?

Évaluer c'est déterminer la valeur de ce que l'organisme offre à ses membres, sa communauté.

L'évaluation est une démarche qui consiste à déterminer, à obtenir et à analyser l'information au sujet de l'évolution d'une programmation ou d'un projet vers un résultat à atteindre.

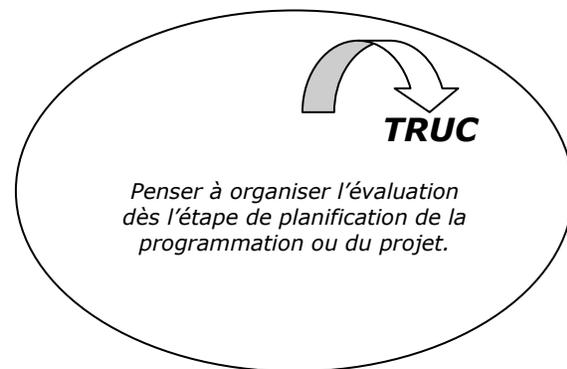


Les notions initiées

- Partie intégrante de la planification.
- Processus continu du cycle de gestion.
- Mesure les gains, les pertes et le cheminement parcouru tout au long d'un projet ou d'une programmation.

L'évaluation se fait tout au long d'une programmation annuelle ou pluriannuelle ou d'un projet ponctuel. Plusieurs avantages incitent un organisme à évaluer ce qu'il fait, dont voici quelques exemples.

- Vérifier l'évolution vers l'atteinte des résultats visés.
- Voir le chemin parcouru et ajuster l'orientation.
- Alimenter un processus de consultation.
- Contrôler la qualité des services ou des produits offerts.
- Motiver le personnel et les bénévoles.
- Approfondir la compréhension d'une situation.
- Planifier de nouvelles stratégies ou activités.
- Faire le bilan d'une activité ou d'un projet spécifique.
- Aider à rationaliser l'utilisation des ressources.
- Aider l'organisme à tirer des leçons de l'expérience.



Fréquemment, des pressions externes incitent un organisme en ce sens, par exemple :

- Pressions exercées par des membres de la communauté.
- Pressions exercées par le personnel, la clientèle ou les administratrices ou administrateurs de l'organisme.
- Exigences d'un bailleur de fonds.
- Concurrence de la part d'un autre organisme.
- Réponse à une situation de crise.

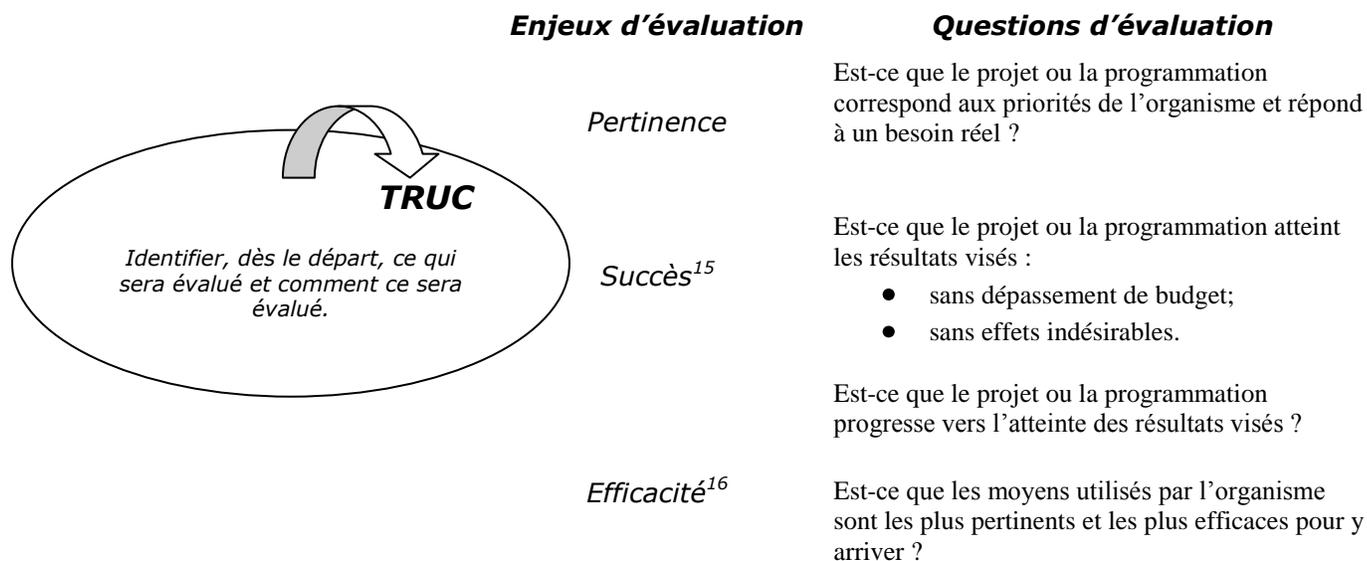
Cependant, il est important que les organismes intègrent volontairement l'évaluation à leur cycle de gestion

5b. Types d'évaluation

Il existe trois types d'évaluation : elle peut être continue, formative ou sommative.

Évaluation continue	Un processus effectué tout au long d'une programmation ou d'un projet. L'organisme a intégré à sa gestion des outils permanents pouvant mesurer les conséquences des activités accomplies en cours de projet ou durant les activités régulières de l'année.
Évaluation formative ou mi-mandat	Une démarche d'évaluation qui est effectuée pendant le déroulement d'une programmation ou à un moment déterminé, comme par exemple à la mi-année ou à une étape précise d'un projet ponctuel. Ce type d'évaluation vise l'amélioration et permet de faire des ajustements en cours de route. L'évaluation offre une occasion de se pencher sur les échecs, les faiblesses et aussi sur les réussites d'un projet, afin d'en tirer des leçons.
Évaluation sommative	Cette évaluation permet de faire le bilan des actions réalisées. Elle est axée sur les résultats et tente de déterminer s'ils ont été atteints. Elle détermine l'efficacité globale de la stratégie et des activités ou du projet.

Les « Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada » de la *Politique d'évaluation* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada¹⁴ suggèrent trois enjeux d'évaluation : la pertinence, le succès et l'efficacité.

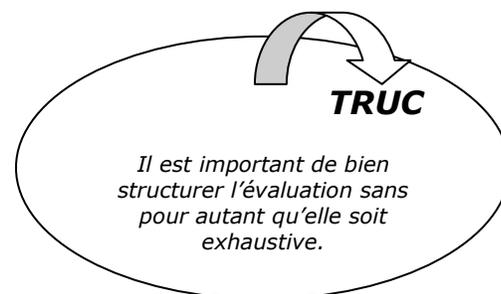


La meilleure façon d'établir des critères d'évaluation le moins subjectivement possible est d'identifier des indicateurs de rendement. Les indicateurs de rendement sont une preuve tangible qui témoigne de l'évolution vers les résultats visés. Les indicateurs (tant qualitatifs que quantitatifs) doivent être mesurables et observables. Les critères d'évaluation sont abordés à la section sur les indicateurs de rendement, au chapitre suivant portant sur la gestion axée sur les résultats.

5c. Démarche d'une évaluation

L'évaluation d'une programmation ou d'un projet comporte trois étapes fondamentales.

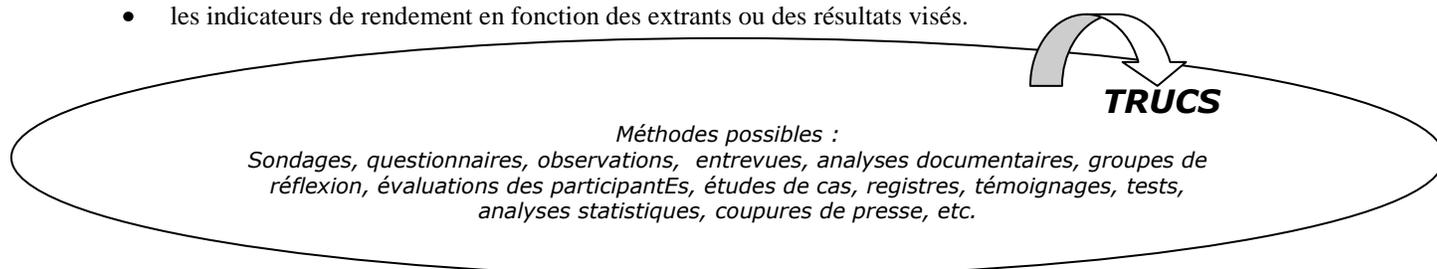
- Rédiger un cadre de référence.
- Réaliser l'évaluation.
- Rédiger le rapport d'évaluation.



Rédiger un cadre de référence

Un cadre de référence est un document explicatif résumant toute la démarche d'évaluation. Le cadre de référence sera établi à partir des enjeux d'évaluation, soit la pertinence, le succès et l'efficacité. L'organisme doit décider s'il utilisera les services d'une ressource externe. Cependant, les organismes peuvent facilement planifier une évaluation maison à partir des ressources internes disponibles. Voici les éléments à intégrer au cadre de référence :

- les questions à évaluer (liées au fonctionnement, aux structures, aux programmes);
- le moment où on devra répondre à ces questions; fixer l'échéancier (en cours de projet ou programmation, à la fin seulement ou encore les deux);
- les indicateurs de rendement en fonction des extrants ou des résultats visés.



¹⁴ SCT, *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*, op. cit., section 3.4 – www.tbs-sct.bc.ca

¹⁵ Le SCT utilise le terme « Succès » pour indiquer le succès de la mise en oeuvre.

¹⁶ Le SCT utilise le terme « Rentabilité ».

Pour chaque indicateur, il faut :

- Identifier les sources d'information.
- Déterminer la méthode de collecte de données (choisir des méthodes simples et déjà intégrées à l'organisme, peu coûteuses et réalistes).
- Fixer l'échéancier de la collecte et de l'analyse des données.
- Concevoir (si nécessaire) les outils de collecte de données.

Réaliser l'évaluation

Au départ, il est important d'identifier la ou le responsable de la bonne marche de l'évaluation. Cette personne devra veiller à ce que le cadre d'évaluation soit respecté. La collecte de données sera effectuée en fonction de l'échéancier établi par le cadre de référence.

Rédiger le rapport d'évaluation¹⁷

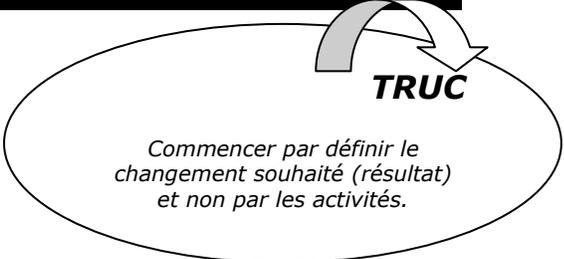
Un rapport d'évaluation sert à réunir toutes les informations pertinentes démontrant de façon objective les résultats obtenus par un projet ou une programmation. Les conclusions de l'évaluation doivent être présentées de manière logique, fondées sur les faits et tirées des données recueillies. Habituellement, le rapport d'évaluation comporte les parties suivantes :

- Introduction au rapport
- Contexte de l'évaluation
- Méthodes utilisées
- Résultats de l'évaluation, selon :
 - Les questions d'évaluation/les indicateurs de rendement/les résultats ou les extraits
- Faits saillants ou conclusions
- Annexes, s'il y a lieu

Si le rapport d'évaluation est requis par un bailleur de fonds ou un conseil d'administration, il faudra vérifier les exigences à satisfaire.

¹⁷ ACIDI, *Guide de l'évaluation à l'ACDI*, 2004, p.65-69.

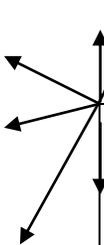
6. La gestion axée sur les résultats



6a. Qu'est-ce que la chaîne des résultats ?

La gestion axée sur les résultats est une approche qui porte sur la réalisation de changements dans une collectivité et qui exige d'établir des liens stratégiques et logiques entre les différents éléments qui la composent. Ces éléments sont les **intrants, les activités, les extrants, les résultats et les indicateurs de rendement** qui servent à mesurer l'évolution vers l'atteinte des résultats.

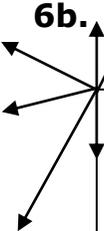
La chaîne des résultats sert à clarifier les liens existant entre les diverses activités. La chaîne indique le chemin d'une situation actuelle vers une vision du changement à atteindre. Cette approche demande de réfléchir aux meilleurs moyens et stratégies à adopter pour y arriver. Elle permet une réflexion critique sur la manière de se rendre d'un point X à un point Y.



Les notions initiées

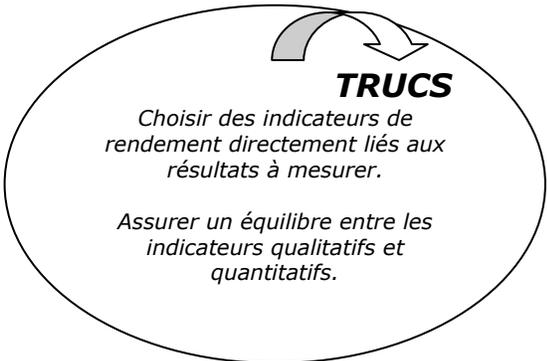
- Dans le cadre d'une initiative, décrire les liens précis entre les ressources, les activités et les résultats escomptés.
- La GAR = les résultats reçoivent une attention constante tout au long du projet ou de la programmation.
- Ensemble de résultats atteints dans le temps, résultant d'une relation de cause à effet.

6b. Explication et exemples des éléments de la chaîne des résultats



Les notions initiées

- **Intrants** : ressources pour accomplir les activités prévues.
- **Activités** : tâches et étapes pour réaliser les extrants.
- **Extrants** : produits et services offerts par l'organisme.
- **Résultats** : changements visés dans le milieu, à la suite de l'intervention de l'organisme.
 - **Directs** : premier niveau de changement. Influence détenue par l'organisme. Conséquences immédiates, visibles et concrètes découlant directement des activités et des extrants. (1-2 ans)
 - **Intermédiaires** : deuxième niveau de changement. Influence moins directe. Découlant d'une série de résultats directs ou d'une combinaison de plusieurs extrants. (3-5 ans)
 - **Ultimes** : dernier niveau de changement souhaité. Influence dépendante des forces externes. Conséquence ou effet à très long terme, plus général et de nature stratégique. (5 ans et +)
- **Indicateurs de rendement** : indices qui mesurent l'évolution vers l'atteinte des résultats.
 - **Quantitatifs** : mesures quantifiables.
 - **Qualitatifs** : mesures de jugement, de perception ou d'appréciation.



Quelques détails sur la signification de chacun des éléments de la chaîne des résultats et certains exemples concrets.

Les résultats ...

Définitions

Les résultats sont l'aboutissement d'une suite d'activités dans le cadre d'une programmation ou d'un projet.

Un résultat direct est la réalisation constatée et observée à la fin d'une programmation ou d'un projet. L'organisme a une influence directe sur l'atteinte du résultat. Il est souvent le premier niveau de résultat obtenu après l'intervention d'un organisme.
(1-2 ans)

Un résultat intermédiaire se situe au deuxième niveau de changement. L'influence de l'organisme est moins directe. Son atteinte demande souvent la participation d'autres joueurs. L'atteinte d'un résultat intermédiaire découle de plusieurs résultats directs.
(3-5 ans)

Un résultat ultime est une conséquence ou un effet à très long terme. C'est le dernier niveau de changement souhaité. L'obtention d'un résultat ultime est complexe et relève souvent d'une combinaison de résultats directs et intermédiaires et nécessite la collaboration de divers milieux (gouvernemental, communautaires, autres).
(5 ans et +)

Quelques exemples de résultats

Directs

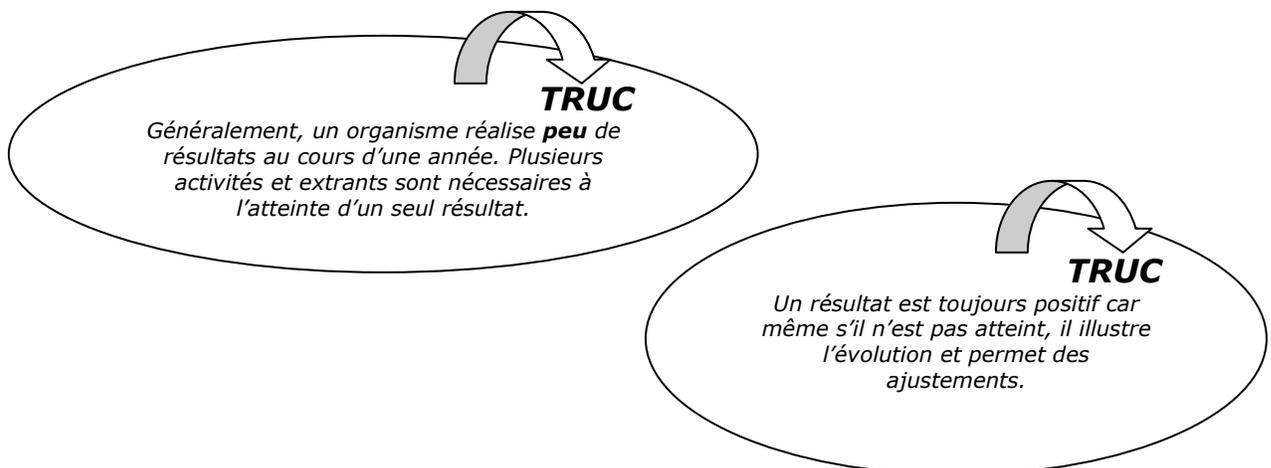
- La population a une meilleure connaissance au sujet de...
- Les leaders ont une capacité organisationnelle améliorée en ...
- Les décideurs comprennent davantage ...
- Une amélioration des compétences en ...
- Une sensibilisation accrue de...

Intermédiaires

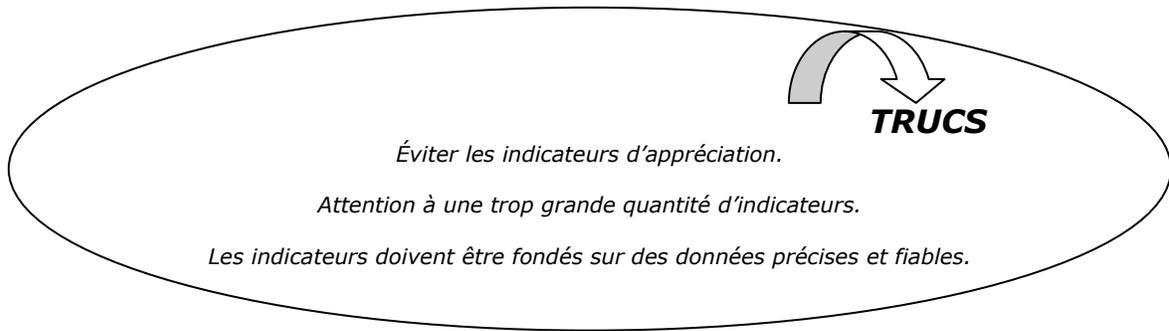
- Les leaders participent à la prise de décision au sein des institutions...
- La population a un meilleur accès aux services en matière de ...
- Les organismes se sont concertés et revendiquent ensemble...

Ultimes

- Les francophones comprennent et exercent leurs droits juridiques.
- La municipalité a intégré le point de vue des francophones à...
- La loi est modifiée pour inclure...



Les indicateurs de rendement...



Définitions

Les indicateurs de rendement permettent de vérifier si on obtient les résultats souhaités.

Un indicateur de rendement est un chiffre, un fait ou une perception qui donne et mesure les progrès face à l'atteinte des résultats attendus.

Un indicateur peut être quantitatif : il donne une indication quantifiable (statistique), une mesure de quantité.

Un indicateur peut être qualitatif (descriptif) : il offre une mesure de changement de perception, de jugement ou d'appréciation.

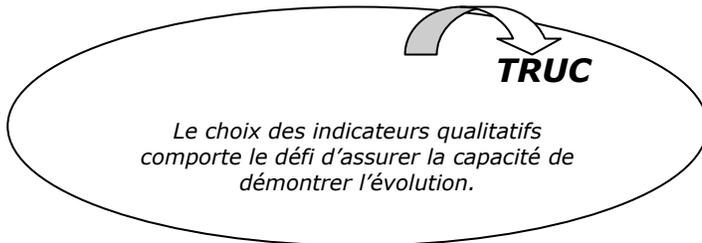
Quelques exemples d'indicateurs de rendement

Quantitatifs

- Le nombre de rencontres, de plaintes ou de demandes.
- Le pourcentage de nouvelles personnes jointes, d'inscriptions.
- L'augmentation ou la diminution de la fréquence d'utilisation d'un produit ou d'un service.
- Le taux de participation.

Qualitatifs

- Le niveau de connaissance, de sensibilisation, de compréhension, d'appréciation du public, des décideurs ou autres.
- Le niveau de reconnaissance.
- L'augmentation d'une capacité.
- La diminution d'un comportement.



Les extrants...

Définitions

Les extrants sont les produits et les services offerts par l'organisme à la suite des activités réalisées.

Ils sont les biens produits pendant une période donnée.

Un extrant est un bien, un produit ou un service qui résulte d'une programmation ou d'un projet.

Les extrants d'une programmation ou d'un projet se situent au premier niveau de résultat pouvant être réalisé habituellement en moins d'un an.

Quelques exemples d'extrants

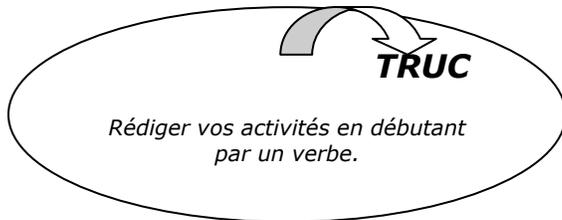
- Ateliers de toutes sortes
- Réunions, colloques
- Rencontres de consultation
- Sessions de formation
- Rapports, dépliants, argumentaires ou autres ouvrages
- Rencontres de démarchage
- Rencontres de relations publiques
- Groupe ou coalition créé
- Sessions de counselling
- Services

Les activités...

Définitions

Les activités sont les tâches ou les étapes à réaliser pour produire les extrants.

Les activités sont un ensemble de tâches élémentaires accomplies par l'organisme, menant à un service ou un produit (extrant).



Quelques exemples d'activités

- Coordonner des bénévoles, des ateliers, des rencontres ou des activités
- Rédiger des rapports, dépliants, argumentaires ou autres ouvrages
- Organiser des colloques, des rencontres
- Analyser des données
- Faire de la recherche
- Organiser des services

Les intrants...

Définitions

Les intrants sont ce que l'organisme possède pour mener à bien ou contribuer directement à son projet ou à sa programmation.

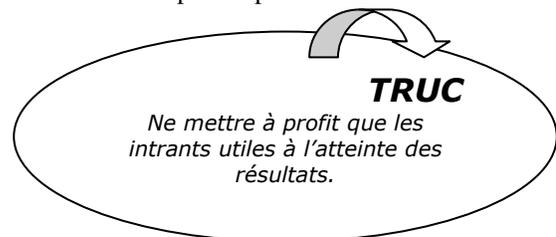
Les ressources actuelles de l'organisme qui serviront à obtenir les résultats visés.

Ce que l'organisme a en main pour réaliser les activités de programmation ou le projet.

Les intrants sont des biens utilisés dans le processus de réalisation d'une programmation ou d'un projet.

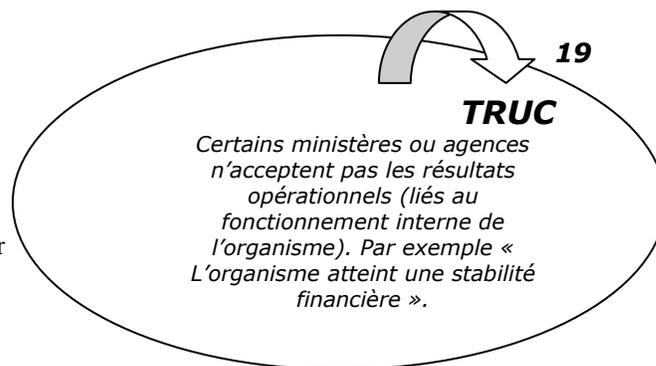
Quelques exemples d'intrants

- Les bénévoles
- Le personnel
- Les partenaires
- Le temps
- L'argent
- Le matériel technologique
- La recherche ou le matériel produit
- Une expertise particulière



6c. Quelques questions à se poser

Voici une série de questions qu'on peut se poser pour chacun des éléments de la GAR.



- | | |
|---------------------------------|---|
| <i>Résultats</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui aura changé dans la collectivité ou dans le milieu après l'intervention (les actions) de l'organisme ? • Quel changement est souhaité et réalisable face à une problématique ou à une situation selon un échéancier donné ? • Que peut-on changer de façon réaliste face à une situation particulière ? |
| <i>Indicateurs de rendement</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Comment savoir si les résultats sont atteints ? • De quelle façon mesurer les progrès vers l'atteinte des résultats ? • Comment être informé objectivement du progrès vers l'atteinte des résultats ? |
| <i>Extrants</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui sera réalisé ou produit ? • Quel service offrira l'organisme pour obtenir le résultat visé ? |
| <i>Activités</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les tâches ou les actions à effectuer pour mettre en place les extrants (les produits ou services) ? • Qu'est-ce qui sera fait ? |
| <i>Intrants</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que l'organisme va investir sur le plan des ressources humaines, financières ou matérielles pour accomplir les activités qui permettront d'atteindre les résultats visés ? • Qu'est-ce que l'organisme a déjà en sa possession (publications, biens, ressources ou autres) pouvant l'appuyer dans l'atteinte des résultats souhaités ? |

6d. Autres termes utilisés en GAR

Les résultats sont parfois nommés de façon différente. Voici une liste de certains termes couramment employés dans le cadre de la GAR¹⁸.

Résultat direct : 1 – 2 ans

- Extrant ■
- Court terme
- Immédiat

Résultat intermédiaire : 3 – 5 ans

- Effet
- Impact *
- Moyen terme
- Indirect

Résultat ultime : 5 ans et +

- Impact *
- Définitif
- Final
- Long terme

■ Le terme extrant est parfois employé par certains ministères et agences, car c'est le tout premier résultat engendré par un ensemble d'activités.

* Le terme impact est utilisé à différents niveaux de résultats. Il est important de vérifier l'interprétation de chaque ministère ou agence.

¹⁸ Sources : Catalyst Research & Communications, *op.cit.*, section 3-5.

Programme de partenariat des collèges canadiens, *Guide de la gestion axée sur les résultats, phase II*, 2004 p. 3.

SCT, *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*, *op. cit.*, section 3.2 – www.tbs-sct.gc.ca
http://www.olf.gouv.qc.ca/ressources/gdt_bdl2.html

7. Études de cas

Cette partie du guide de gestion axée sur les résultats présente trois études de cas. Ces études illustrent concrètement l'utilisation du langage de la gestion axée sur les résultats. La présentation des études de cas vise à démontrer la manière dont divers types d'organismes mettent en application la méthode de gestion axée sur les résultats.

La première étude de cas porte sur un organisme régional de développement communautaire. La deuxième étude offre la perspective d'un organisme local regroupant des jeunes des communautés ethnoculturelles et raciales qui s'apparente à un centre communautaire. Enfin, la troisième étude de cas décrit l'expérience d'un organisme intervenant à l'échelle provinciale et oeuvrant à la défense des droits.

Ces études de cas ont été inspirées et rédigées à partir des demandes réelles présentées par des groupes de l'Ontario au Programme de développement des communautés de langue officielle du ministère du Patrimoine canadien en 2003-2004.

Étude de cas 1 Groupe régional en développement communautaire

État de la situation				
<p>Dans la région, la communauté a peu accès à des services en français sauf dans les secteurs de l'éducation et de la culture. Sur le territoire desservi, aucune des municipalités n'a le statut de région désignée selon la <i>Loi sur les services en français</i>. Plusieurs secteurs prioritaires restent à développer dont celui de la santé, des communications et des services municipaux.</p> <p>Notre organisme représente près de 11 000 francophones. Notre rôle est de sensibiliser les instances publiques à la présence des membres de la communauté de langue officielle pour qu'elles répondent à leurs obligations face à la prestation des services. Il existe, dans la région, 50 organismes francophones dont près de 40 dans la région urbaine. Assurer un partage d'information adéquat est un défi. Lors des rencontres régionales et de notre assemblée générale annuelle, une plus grande concertation a émergé comme besoin prioritaire.</p>				
Vision				
Être le chef de file dans la revendication des services en français en matière de santé dans la région.				
Résultats intermédiaires				
<ul style="list-style-type: none"> • Les francophones de la région bénéficieront de meilleurs services en français par le biais des divers points de services. • Les services francophones de santé sont coordonnés de façon efficace. 				
Intrants				
<ul style="list-style-type: none"> • Participation au Réseau francophone des intervenantEs en santé communautaire. • Publication de deux études sur les besoins en matière de santé « Vivre sa santé en français » et « La santé des préscolaires ». • Participation à divers regroupements régionaux liés directement ou indirectement à la santé. 				
Résultats directs	Indicateurs de rendement	Sources des données	Extrants	Activités
Les leaders des organismes francophones connaissent les priorités de la population francophone en matière de santé.	<i>Quantitatifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rassembler les données des rapports publiés en matière de santé. • Échange avec les leaders rencontrés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste des priorités en matière de santé pour la population francophone. • Rencontres avec les leaders francophones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire l'inventaire des rapports publiés identifiant les besoins en matière de santé chez les francophones. • Compiler les priorités identifiées dans les rapports. • Organiser les rencontres avec les leaders francophones.
	<i>Qualitatifs</i>			
Les organismes francophones de la région collaborent entre eux pour accroître l'accès aux services en français en matière de santé.	<i>Quantitatifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des comptes-rendus des rencontres ou des ententes de collaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Services d'appui technique aux rencontres de collaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner les rencontres de collaboration entre les organismes. • Rédiger et diffuser les comptes-rendus des rencontres de collaboration.
	<i>Qualitatifs</i>			
Résultats atteints (à la fin de l'initiative)				
<ul style="list-style-type: none"> • Cent leaders de plus de 35 organismes francophones ont été sensibilisés aux priorités en matière de santé au sein de la population francophone de la région. • Signature de quatre ententes de collaboration pour offrir des services directs en pédiatrie (deux), en gérontologie et en relation d'aide. 				

Étude de cas 2

Groupe local de type centre communautaire

Clientèle des jeunes des communautés ethnoculturelles et raciales

État de la situation				
<p>La situation des jeunes des communautés ethnoculturelles et raciales demeure critique. Les jeunes souhaitent s'intégrer à la grande société tout en demeurant francophones. Les barrières linguistiques entraînent d'énormes difficultés et sont une barrière à l'accès au travail. Souvent, les jeunes des communautés ethnoculturelles et raciales doivent intégrer deux communautés. Ils n'ont pas accès aux services et ressources en français en ce qui a trait à l'employabilité.</p> <p>Le centre a desservi près de 6 000 jeunes qui vivent des difficultés souvent systémiques d'exclusion auprès des services existants, que ce soit au sein des écoles francophones, anglophones ou au sein des maisons d'hébergement. C'est pourquoi il est essentiel que ces jeunes soient engagés ou représentés dans le développement de la francophonie de la grande ville de Toronto.</p>				
Vision				
<p>Le centre mobilise et appuie les jeunes des communautés ethnoculturelles et raciales afin qu'ils participent activement à la communauté francophone de Toronto.</p>				
Résultats intermédiaires				
<ul style="list-style-type: none"> • Les jeunes francophones améliorent leurs conditions de vie grâce aux possibilités et aux occasions d'accès à l'emploi. • Les organismes travaillant à l'accès à l'emploi auront adopté une approche d'inclusion des jeunes des communautés francophones ethnoculturelles et raciales. 				
Intrants				
<ul style="list-style-type: none"> • Fusion et rationalisation des opérations de deux organismes de jeunes. • Environ 6 000 jeunes rejoints par les diverses activités du centre. • Plusieurs partenaires collaborant avec le centre. • Plusieurs ateliers et formations auprès des jeunes (prévention du crime, sensibilisation au VIH, formation caissière, groupes de discussion, etc.). • Engagement de la part de 35 nouveaux bénévoles. • Participation active à divers comités (Comité directeur national de CIC, <i>Youth Engagement</i>). • Diversification des sources de financement et organisation de campagnes de fonds. 				
Résultats directs	Indicateurs de rendement	Sources des données	Extrants	Activités
<p>Augmentation de l'accès des jeunes francophones des communautés ethnoculturelles et raciales aux services et aux programmes d'accès à l'emploi.</p>	<p><i>Quantitatifs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantité de la formation offerte. • Nombre de participants. • Nombre de décideurs rencontrés. • Nombre de programmes offerts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste des participantEs aux sessions de formation. • Évaluation des participantEs à la suite des sessions de formation et programmes offerts. • Résultats des négociations avec les organismes de services. 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un programme d'excellence dans les écoles secondaires pour les jeunes. • Ateliers de formation. • Rencontres de sensibilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter des jeunes. • Organiser les 18 ateliers de formation pour les jeunes. • Négocier avec les organismes de services d'accès à l'emploi. • Concevoir et mettre en place un programme d'excellence dans les écoles.
	<p><i>Qualitatifs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de la formation. • Niveau de sensibilisation des organismes offrant des services d'accès à l'emploi. 			
Résultats atteints (à la fin de l'initiative)				
<ul style="list-style-type: none"> • Deux services directs mis en place au centre (extrants non prévus). • Ententes signées dans cinq écoles secondaires pour l'achat du programme d'excellence destiné aux jeunes. • Deux cent soixante-quatre jeunes recensés et inscrits aux programmes d'accès à l'emploi, parmi lesquels 75 pour cent ont décroché un emploi. 				

Étude de cas 3

Groupe provincial de défense des droits

Sommaire de l'état de la situation

Les jeunes doivent exprimer leurs besoins et développer leur sentiment d'appartenance. Ces jeunes veulent s'identifier à un réseau qui leur ressemble et souhaitent y jouer un rôle actif et utile comme Franco-Ontariennes et Franco-Ontariens. Les jeunes ont besoin d'occasion pour affirmer leur identité tant individuelle que collective. Il est important de faire connaître, de représenter et de défendre les idées et les intérêts des jeunes. Il faut assurer la représentation des jeunes dans le contexte actuel des instances décisionnelles.

Les membres de la communauté ont mis en priorité lors de leur planification stratégique communautaire un axe de développement intitulé « continuité de l'Ontario français », où les jeunes ont à jouer un rôle essentiel dans l'émergence d'une relève dans tous les secteurs d'intervention communautaire ou autre.

Vision

Agir comme catalyseur entre les jeunes et les décideurEs pour intégrer les jeunes au développement de la collectivité francophone de l'Ontario.

Résultats intermédiaires

- Les instances des divers secteurs d'activité de développement de la communauté francophone de l'Ontario intègrent une approche d'inclusion des jeunes franco-ontariennes et franco-ontariens.

Intrants

- Mise en place d'une collaboration étroite avec l'ensemble du réseau des maisons d'enseignement postsecondaire et les douze conseils scolaires de langue française.
- Participation active au développement de la petite enfance et à l'animation culturelle avec le Regroupement des organismes franco-ontariens en éducation.
- Adhésion à diverses instances communautaires dont la DECCO, la FJCF, etc.
- Participation régulière avec des partenaires locaux, à la prestation de services de loisirs et sociaux.
- Approche efficace et éprouvée d'intervention et de leadership auprès des jeunes.
- Réseau de 90 jeunes leaders contacts, formés partout en Ontario.
- Réseau de 80 formateurs outillés dans divers domaines et répartis partout en Ontario.

Résultats directs	Indicateurs de rendement	Sources des données et méthodes de collecte	Extrants visés	Activités
Meilleure compréhension de la part des décideurEs face aux besoins particuliers des jeunes francophones et de leur apport au développement.	<p><i>Quantitatifs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre et types de décideurEs. <p><i>Qualitatifs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau de compréhension des décideurEs face à l'apport des jeunes au développement de la communauté francophone. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compiler les rapports d'activités des membres du CA et du personnel. • Discussion avec les décideurEs suite aux rencontres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de sensibilisation auprès des divers décideurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des rencontres avec les décideurEs de divers secteurs d'intervention. • Coordonner et accompagner des jeunes représentants bénévoles lors de leur participation aux rencontres avec les décideurEs.
Augmentation du nombre de jeunes engagés au développement de la communauté francophone dans les divers secteurs d'activités.	<p><i>Quantitatifs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de jeunes engagés. • Types et nombre d'instances où les jeunes sont engagés. <p><i>Qualitatifs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Degré d'engagement des jeunes. • Niveau de compréhension des jeunes à saisir les enjeux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste du réseau des jeunes et des lieux d'engagement. • Analyse des comptes-rendus de la participation des jeunes dans les divers milieux. • Évaluation des jeunes à la suite des ateliers de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste à jour du réseau de jeunes engagés. • Outils d'appui pour les jeunes. • Continuation des ateliers de formation en leadership pour les jeunes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des ateliers de formation. • Susciter la participation active des jeunes à diverses instances décisionnelles. • Accompagner les jeunes engagés dans leurs démarches.

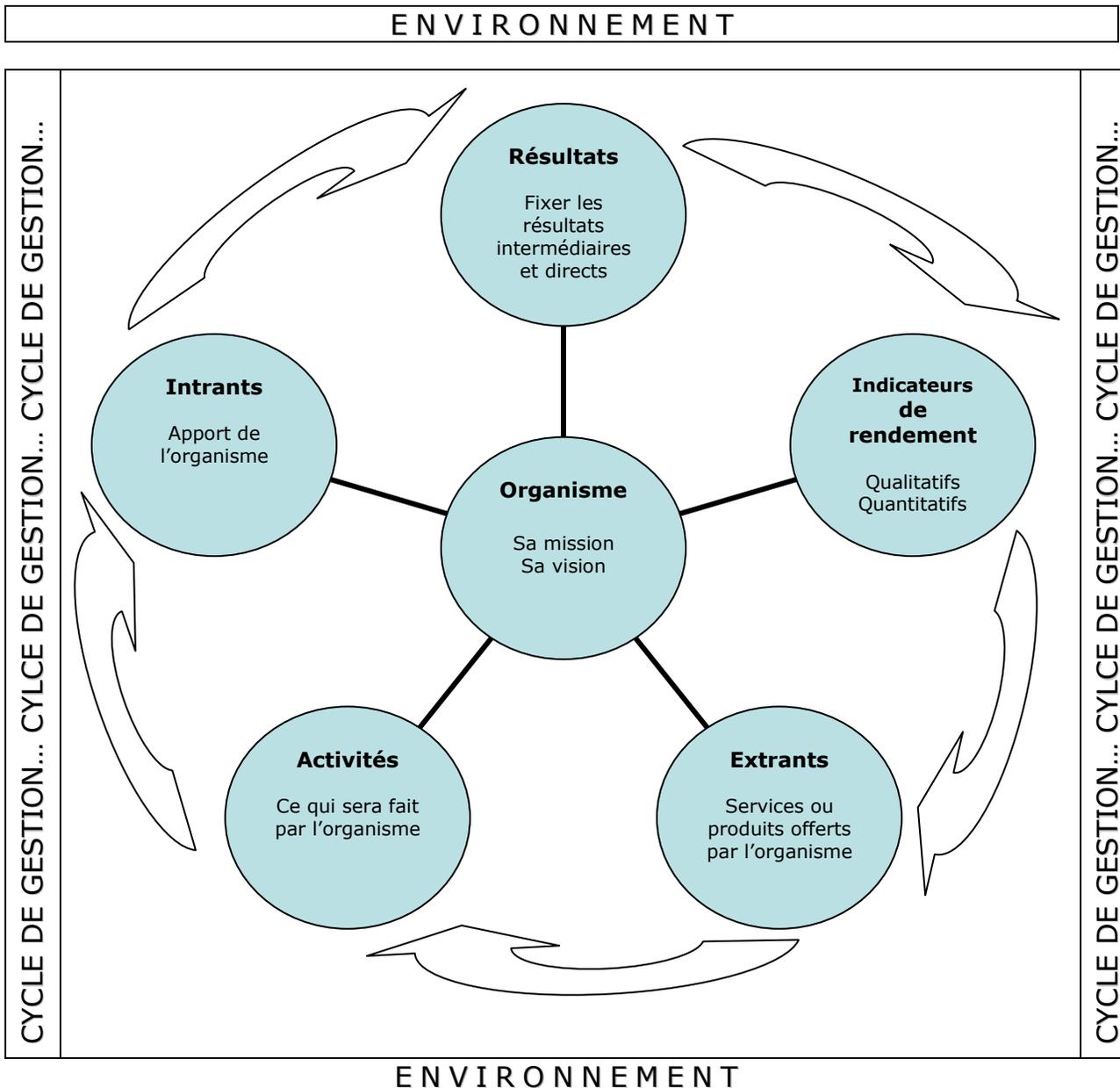
Résultats atteints (à la fin de l'initiative)

- Vingt-deux décideurEs de divers secteurs ont été rencontrés. Excellent accueil de leur part : ils ont saisi l'occasion d'intégrer les jeunes à leurs divers comités.
- Cinquante jeunes siègent à des nouveaux comités ou conseils d'administration des divers secteurs d'activités de la communauté partout en province.

Conclusion

Avant de commencer une démarche de planification ou de rédiger une demande de subvention à l'aide de la méthode de gestion axée sur les résultats, il est bon de revoir et d'intégrer la roulette¹⁹ de la GAR.

En étudiant la roulette, on observe que tous les éléments de la gestion axée sur les résultats sont reliés entre eux et que le cycle est continu.



¹⁹ Inspirée de : Trottier, Jean-Claude, *Résultats de la planification stratégique 2001-2004*, Chambre économique de l'Ontario, 2004.

Bibliographie

- ACDI, *Atelier de formation – initiation à la gestion axée sur les résultats*, janvier 2000.
- ACDI, *Énoncé de principe – la gestion axée sur les résultats*, 2002.
- ACDI, *Guide de l'évaluation à l'ACDI*, Direction de l'évaluation, octobre 2004.
- Bisson, Ronald, *Session de formation - la gestion axée sur les résultats*, mars 2002.
- Bisson, Ronald et Michaud Jacques, *Session de formation - la gestion axée sur les résultats*, octobre 2002.
- Bouchard, Lyne, *Cadre de référence – planification stratégique*, Coalition nationale des femmes francophones, 2004.
- Catalyst Research & Communications, *Trousse d'outils du Programme de promotion de la femme*, Condition féminine Canada, 2004.
- Centraide Canada, *Manuel de la formatrice et du formateur – L'évaluation, volume 12*, Programme C.A. Marche, 1990.
- Centraide Canada, *Manuel de la formatrice et du formateur - La planification stratégique, volume 4*, Programme C.A. Marche, 1990.
- Centraide Canada, *Manuel de la formatrice et du formateur – Le fonctionnement des conseils d'administration*, Programme C.A. Marche, 1986.
- Cox, P. et al, *L'effet de ricochet - partir des résultats pour planifier et diriger le travail communautaire*, PLAN:NET, mars 2002.
- DRHC, *Guide de préparation d'un plan d'évaluation de projet (BTA)*, 2003.
- Justice Canada, *Comment présenter une demande de financement : un guide pour la préparation d'une proposition*, 2005.
- Justice Canada, *Document d'évaluation : engagement des citoyens et évaluation*, août 2001.
- Patrimoine canadien - district de l'Alberta, *Guide de formation : la gestion axée sur les résultats*, 2001.
- Patrimoine canadien, *Guide du demandeur et formulaire de demande 2005-2006 : Programme de développement des communautés de langue officielle, volet vie communautaire*, s.d. p.5.
- Programme de partenariat des collèges canadiens, *Guide de la gestion axée sur les résultats*, 2004.
- Santé Canada, *Guide d'évaluation de projet : une démarche participative*, 2002.
- Santé Canada, *Trousse d'action communautaire – manuel de planification de projet*, s.d.
- SCT, *Guide d'accompagnement – l'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats pour les initiatives horizontales*, juin 2002.
- SCT, *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*, août 2001.
- Trottier, Jean-Claude, *Résultats de la planification stratégique 2001-2004*, Chambre économique de l'Ontario, 2004.