

# **RAPPORT SUR LE SÉMINAIRE DE SENSIBILISATION SUR LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS**

**ANTANANARIVO – MADAGASCAR  
Du 14 au 18 mai 2012**

**Rapport présenté au Secrétaire général de la CONFEJES**

**Rapport préparé par :**

Jocelyne Laforce, expert GAR et spécialiste en évaluation  
et Amadou Ousmane Diallo, expert en GAR et politiques publiques

## **1. OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS**

**L'atelier de formation vise à transmettre aux partenaires de la CONFEJES des connaissances pratiques et des outils de base en gestion axée sur les résultats (GAR) qu'ils pourront appliquer dans la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et des programmes**

### Résultats attendus

Au terme de l'atelier:

- Les partenaires de la CONFEJES (Ministères de la Jeunesse et des Sports) maîtrisent les principes, les concepts et les outils de la gestion axée sur les résultats.
- Les partenaires de la CONFEJES intègrent les principes de la GAR dans la planification, le suivi et l'évaluation des politiques publiques et des programmes en matière de Jeunesse et de Sport.
- La maîtrise de la GAR permet aux ministères de mieux collaborer avec la CONFEJES par la préparation de rapports de suivi pertinents et conformes aux besoins exprimés.

## **2. LE CONTEXTE DE L'ATELIER DE SENSIBILISATION GAR**

L'atelier de sensibilisation sur la GAR tenu à Antananarivo s'inscrivait dans un processus d'intégration de la gestion de la GAR dans la planification, le suivi et l'évaluation des programmes et projets de la CONFEJES. L'adoption de la GAR

comme approche de gestion a fait l'objet d'une décision du Bureau de la CONFEJES depuis février 2008.

Le processus d'intégration de la GAR au sein de la CONFEJES s'est traduit par :

- La formation de tout le personnel du Secrétariat général de la CONFEJES, en juin 2008
- La formation des correspondants nationaux (points focaux de la CONFEJES) au cours de deux ateliers de formation, dont un s'est tenu à Nouakchott et un autre à Saly-Sénégal en 2008.
- L'application de l'approche GAR à la programmation de la CONFEJES 2009-2012
- La sensibilisation à l'approche GAR du personnel des MJS responsables de la planification (directeurs Jeunesse et Sports, directeurs études et planification).

L'atelier de sensibilisation de Madagascar s'adressait de façon spécifique aux MJS de la région de l'Océan indien, à savoir : Madagascar, les Seychelles, l'île Maurice, les Comores et Djibouti.

L'atelier portait essentiellement sur la sensibilisation à l'approche et aux outils de la gestion axée sur les résultats. Une sensibilisation à l'évaluation des politiques publiques et programmes en matière de Jeunesse et Sport a également été intégrée au contenu de la formation.

### **3. LES PARTICIPANTS**

Au total, 14 personnes ont participé à l'atelier de sensibilisation sur la GAR à Antananarivo, dont :

- Deux représentants des Seychelles
- Deux représentants de l'île Maurice
- Deux représentants de Djibouti
- Deux représentants des Comores
- Six représentants de Madagascar

Parmi les 14 participants, on comptait quatre femmes et 10 hommes.

#### Profil des participants

Tous les participants de l'atelier correspondaient au profil demandé, à savoir, des directeurs de Jeunesse et de Sport et des gestionnaires au sein des MJS, c'est-à-dire des personnes occupant des postes de décision, impliqués dans la planification et le suivi des politiques et des programmes en matière de Jeunesse et de Sport, et en mesure d'assurer la restitution des contenus de l'atelier aux autres personnels des Ministères JSL.

#### **4. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE**

Les principaux documents de référence de l'atelier GAR étaient les suivants :

- Une présentation Power Point portant sur l'approche et les outils GAR ainsi que sur la définition des politiques publiques et la GAR appliquée aux politiques publiques.
- Des diapositives sur les principaux concepts en matière d'évaluation des politiques ainsi que des documents de référence sur l'évaluation des politiques.
- Des exercices et des feuilles réponse aux exercices.
- Des tests de connaissance sur les principaux contenus de la présentation.

#### **5. ORGANISATION LOGISTIQUE ET ENCADREMENT**

La CJSOI a assuré en l'organisation logistique de l'atelier en coordination avec le Secrétariat général de la CONFEJES et avec l'appui du MJS de Madagascar. Tous les participants inscrits à l'atelier GAR ont pu se rendre à Madagascar et ils sont arrivés à temps pour l'ouverture de l'atelier, ce qui est assez exceptionnel.

La CJSOI et le pays hôte, Madagascar ont fait preuve d'une organisation exemplaire, tant sur le plan de l'accueil des participants que sur le plan de l'encadrement logistique. Le MJS a assuré le secrétariat des travaux d'une façon très efficace. Tous les documents de formation requis ont été saisis et imprimés dans les délais requis. Les agents du MJS se sont mobilisés et n'ont ménagé aucun effort pour assurer aux participants un séjour agréable.

Soulignons également l'encadrement efficace et l'appui soutenu de la conseillère technique de la CONFEJES en matière de Jeunesse et Formation des cadres, Loraine Geoffrion, à toutes les étapes de l'organisation et de l'animation de l'atelier GAR. Cet appui est primordial pour stimuler la motivation et l'implication des partenaires de la CONFEJES dans l'application de l'approche GAR au sein des MJSL.

#### **6. PRINCIPAUX CONSTATS**

Tous les participants à l'atelier GAR occupent des postes de responsabilité et font preuve d'un bon niveau intellectuel. Il s'agit de condition essentielle pour assurer une bonne compréhension des concepts et des outils de la GAR et préparer le terrain pour une restitution de l'approche GAR au sein de leurs ministères.

Le climat de travail était très dynamique et participatif. Les formateurs ont enregistré un niveau d'écoute et d'appropriation exceptionnel, dénotant ainsi l'intérêt des participants des États membres de la CONFEJES de l'océan Indien d'assimiler l'approche GAR et ses principaux concepts et outils en vue d'en faire une application dans le cadre de leurs ministères respectifs.

L'intégration de la thématique portant sur les politiques publiques au cœur de l'atelier GAR permet aux participants de faire un lien direct entre la GAR et les politiques et programmes en matière de sport, jeunesse et culture.

La combinaison de présentations théoriques sur les concepts et les outils de la GAR favorise l'appropriation des concepts et des outils par les participants.

Les travaux de groupe en atelier sur des thématiques des MJSL permettent d'échanger sur les concepts de la GAR et d'expérimenter les difficultés de son application pratique.

Même si l'on a pu constater une très bonne appropriation des concepts et des outils de la GAR par la plupart des participants, le passage de la compréhension des concepts à son application pose encore problème, comme il a été constaté lors des exercices pratiques. Cela fait partie du processus d'apprentissage et démontre l'importance de poursuivre l'appui aux MJS pour une intégration efficace et effective de la GAR dans les politiques et les programmes.

La participation d'un nombre limité d'agents du MJS (2 représentants par pays) à un atelier de sensibilisation n'est donc pas suffisante pour assurer d'une part la restitution des contenus de l'atelier aux autres agents du Ministère et d'autre part, l'application de l'approche dans les politiques et programmes des MJS.

## **7. CONCLUSIONS**

L'approche adoptée par la CONFEJES pour assurer l'intégration de l'approche GAR dans les politiques et programmes des MJS des États membres est pertinente et elle a déjà conduit à des résultats importants en matière de compréhension et de maîtrise des concepts et des outils par un noyau stratégique d'intervenants au sein des ministères de la Jeunesse, des Sports et Loisirs de la plupart des États membres.

A preuve, certains pays, comme le Togo, ont déjà entrepris la démultiplication des formations et appliquent l'approche GAR dans l'élaboration de leurs documents de programmation.

Néanmoins, compte tenu du noyau réduit d'agents formés au sein de chaque ministère, d'une part, des difficultés d'application de l'approche, dues en grande partie aux ressources financières limitées des MJS, il serait stratégique et important que la CONFEJES poursuive son appui aux MJS des États membres, notamment à :

- L'élaboration ou la reformulation de politiques JS selon l'approche GAR, axées sur l'atteinte de résultats et fondées sur des diagnostics en profondeur de la situation du pays en matière de jeunesse, de sport et de loisir ;
- L'élaboration de stratégies d'analyse et de gestion des risques ;
- L'élaboration de plans d'action et de programmes axés sur les résultats ;

- Le suivi et l'évaluation des politiques et des programmes ;
- L'établissement de rapports axés sur les résultats ;
- La démultiplication des sensibilisations GAR de façon à former au sein des Ministères JSL une masse critique d'intervenants maîtrisant la GAR.

Compte tenu des restrictions budgétaires tant au sein de la CONFEJES que des MJS des États membres de la CONFEJES, il serait important que la CONFEJES recherche des partenaires qui puissent appuyer et poursuivre les efforts entrepris par la CONFEJES en matière d'intégration de l'approche GAR (exemple : la Banque mondiale).

## ANNEXE 1

### ANALYSE DES RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION Résultats, commentaires et points saillants.

Titre de l'Action : Séminaire de sensibilisation à la GAR

Date de réalisation : Du 14 au 18 mai 2012

Lieu de réalisation : Antananarivo, Madagascar

Note explicative des résultats chiffrés: nombre de réponse par degré d'appréciation et pourcentage correspondant par rapport à l'ensemble des réponses.

#### 1. Degré d'atteinte des résultats

Au terme de l'atelier	Très faible	Faible	Assez bon	Très bon
Quel est votre niveau de connaissance des concepts et principes abordés?	1 8%		9 75%	2 17%
Quel est votre niveau de maîtrise des outils enseignés?			8 80%	2 20%
Êtes-vous satisfait du travail effectué au cours de l'atelier?			4 33%	8 67%
Dans quelle mesure seriez-vous capables d'appliquer dans votre quotidien les outils enseignés dans le cadre de cet atelier?			8 80%	2 20%

**Points forts :** haut degré de satisfaction des répondants quant à l'atteinte des résultats, particulièrement le travail effectué au cours de l'atelier.

**Point faible :** au terme de l'atelier, un répondant a jugé très faible son niveau de connaissance des concepts et des principes abordés.

#### 2. Degré de satisfaction et commentaires sur les principaux aspects de l'atelier

Quels aspects de cet atelier ont été les plus utiles pour l'efficacité de votre travail?				
• Tous les aspects ont été utiles			6 55%	5 45%
• L'approche pédagogique retenue en elle-même	1 9%		4 36%	6 55%
• Les travaux pratiques			6 50%	6 50%
• La présentation des concepts		1 9%	5 45%	5 45%
Quels aspects ont été les moins utiles pour vous? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils ont tous été utiles;</li> <li>• La présentation;</li> <li>• L'approche pédagogique en elle-même;</li> </ul>				
Repartez-vous avec un sentiment d'avoir atteint les objectifs?			4	7

			36%	64%
Vos attentes ont-elles été satisfaites			7 58%	5 42%
Repartez-vous avec le sentiment d'avoir enrichi vos connaissances?			4 33%	8 67%
Repartez-vous avec de nouvelles perspectives?			5 45%	6 55%
Si oui lesquelles?				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• J'ai une série d'outils pour préparer mes projets et pour trouver les fonds nécessaires. Ensuite j'ai toutes les phases de l'implantation avec plus de confiance;</li> <li>• Oui, redonner ce dont j'ai appris;</li> <li>• D'intégrer le système de la GAR pour renforcer les capacités d'analyse des programmes au sein de la Direction ;</li> <li>• L'atelier était très riche;</li> <li>• 1) Gestion des risques; 2) tableau de suivi des résultats; 3) suivi et évaluation;</li> <li>• Donner et expliquer les concepts et outils de la GAR à mes collègues de travail mais aussi à mes collaborateurs d'autres projets et monter mes projets personnels sur la base de ces concepts et outils;</li> <li>• Des nouvelles méthodes en matière de montage d'un projet de façon à ce que j'applique tout de suite la GAR;</li> <li>• Restructuration au sein des personnels, leur responsabilisation selon leur niveau intellectuel pour qu'ils puissent assumer les directives. Organiser une réunion hebdomadaire;</li> <li>• Je vais appliquer les concepts dans l'élaboration d'un projet sur la formation des animateurs sportifs dans les quartiers d'une commune du pays;</li> <li>• Application des connaissances acquises en commençant par les plans d'actions déjà élaborés (révision);</li> </ul>				
Que vous a apporté votre participation à cet atelier?				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir comment mieux organiser la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des plans d'action et politiques;</li> <li>• J'ai pu contribuer aux discussions en apportant des exemples pratiques de chez moi;</li> <li>• 1) J'ai découvert de nouvelles relations avec tous les séminaristes des différents pays; 2) cette formation m'a sorti des nuages, cela m'a orienté dans des angles de progression par rapport à mon niveau administratif et la façon de concevoir;</li> <li>• Des connaissances en matière de la GAR;</li> <li>• Une bonne connaissance de la GAR;</li> <li>• Connaissances sur la gestion;</li> <li>• À mieux cerner la GAR et avoir des réponses à mes préoccupations et corriger ou justifier mes points de vues;</li> <li>• Étant donné que j'ai rencontré quelques difficultés de compréhension de certaines interventions, ma participation à l'atelier m'a conduit à bien me mettre dans la tête la spécificité et la nécessité de la GAR;</li> <li>• Ma participation à cet atelier m'a apporté une nouvelle façon de voir « comment on doit procéder pour arriver à l'objectif escompté »;</li> <li>• Je suis assuré que je pourrai intégrer le contenu dans le montage du nouveau projet;</li> <li>• Enrichissement des connaissances acquises, partage, nouvelle vision dans mes interventions professionnelles, compréhension des différents concepts de la GAR;</li> <li>• Une nouvelle conception de la gestion des projets, un changement dans la façon de concevoir et de réaliser le programme;</li> </ul>				
Entrevoyez-vous des changements dans vos interventions professionnelles à la suite de cette rencontre de travail?				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui, mieux défendre des projets et programmes sous ma Direction;</li> <li>• Oui, ce sera plus structuré;</li> <li>• Oui;</li> </ul>				

- Oui, des changements sur la méthode de travail;
- Bien sûr;
- Oui pour environ 65% à 75%;
- Oui, des changements dans la mesure ou je monterais ou analyserais surtout le projet sur la base de la GAR;
- Très bien que oui! Je me sens si spéciale, distincte des autres sur la façon dont je vais adapter et monter un tel outil-projet;
- À la suite de cette rencontre de travail, il va y avoir des changements au niveau de mes interventions professionnelles;
- Oui;
- Oui, changement de méthode de travail dans la planification, le suivi et l'évaluation d'un programme ou d'un projet ou d'une politique publique;
- C'est un mode de gestion qui diffère des modes utilisés chez nous. Cette méthode nous permet d'effectuer des suivis et des évaluations tout au long du programme;

L'atelier vous a-t-il permis d'identifier de nouvelles avenues que vous désirez ou pensez pouvoir explorer une fois de retour au bureau?

Si oui, lesquelles?

- Oui, revoir la façon de faire les rapports, se concentrer plus sur les résultats que sur les activités;
- Oui, je pense rester dans le paysage de la GAR, parce que j'estime que cette nouvelle méthode m'a offert des connaissances de pratiques et des outils de base en GAR que je peux amplifier dans la planification en matière de jeunesse et sport en plan d'action avec le cadre logique, le tableau de suivi;
- Explorer, une fois de retour au bureau, dans le cadre de la mise en œuvre des actions retenues au titre de l'année 2012;
- Oui, dans l'implantation des projets du ministère;
- Oui pour mener mes démarches d'obtention de fonds et aussi pour mieux gérer mes ressources humaines;
- Oui, comme la préparation des jeunes de mon pays aux Jeux de la CJSOI prochains, ou monter le projet de détection des jeunes talents que je coordonne sur la base de la « GAR »;
- Oui, gérer les risques (essayer de ne plus mettre des rubriques imprévues dans les budgets prévisionnels) et bien se mesurer auprès des bailleurs avec des documents comportant un plaidoyer remarquable;
- Oui, construction d'une école de sport, discipline hand-ball, classe d'âge 7 à 14 ans;
- Le volet sur la chaîne de résultats m'inspire beaucoup, les outils et notions sur le suivi et l'évaluation aurait pu être développés davantage;
- Oui, il m'a permis d'apporter des améliorations sur la méthode de travail;
- Oui sur la gestion des infrastructures;

**Points forts** : taux de satisfaction très élevé sur les principaux aspects de l'atelier, surtout l'atteinte des objectifs et le sentiment d'enrichissement des connaissances.

**Point faible** : bien que très relatif en tant que point faible, l'approche pédagogique et la présentation des concepts ont respectivement été noté faible ou très faible par un répondant.

### 3. Suites à donner

Quelles sont les suites qui devraient être données à cet atelier?

- Plaidoyer auprès des gouvernements membres de la CONFEJES et la CJSOI pour l'implantation de la GAR;
- Il faut intensifier la formation et continuer avec la formation des formateurs;



- Donner une formation en suivi et évaluation;
- Renforcer les connaissances des participants pour une action de formation sur la conception et l'évaluation des projets ainsi que sur la conception de la politique publique J/S;
- Une formation qui reprend les concepts plus en profondeur et d'autres outils de gestion;
- 1) un séminaire de restitution chez moi avec les collègues de mon organisation et 2) un autre séminaire pour une suite en 2013-2014;
- Accessibilité de la documentation sur la GAR et si possible une 2<sup>e</sup> phase pour maîtriser les outils et concepts avec les mêmes experts et représentants de la CONFEJES;
- Faire un suivi auprès des ministères qui ont envoyé un participant;
- Continuer à approfondir cette formation afin de pouvoir procéder à la formation des formateurs après;
- Offrir un autre séminaire de perfectionnement;
- Démultiplication de la formation et approfondir les connaissances acquises;
- Oui, on a besoin d'un autre atelier pour pouvoir maîtriser correctement la GAR;

#### 4. Méthodologie

Donnez votre appréciation sur :	Pas apprécié	Apprécié un peu	Beaucoup apprécié
La présentation des concepts et des outils		3 25%	9 75%
Commentaires <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentations claires;</li> <li>• C'était parfait;</li> <li>• Parce qu'ils sont clairs, que la présentation des concepts et des outils nous mènent vers le résultat et qui traduisent le changement et l'amélioration;</li> <li>• La présentation des concepts, suivie des explications et d'échanges a démontré <u>le pilier</u> du SMART dans toutes les étapes de la planification et de mesure des résultats : produit – effet – résultat;</li> <li>• Bien mais plus d'exemples (case study);</li> <li>• Il y avait une logique dans la présentation et tout était bien préparé au niveau des experts;</li> <li>• Je suis plutôt du côté des travaux pratiques;</li> <li>• Présentation claire, simple et bien illustrée;</li> </ul>			
Les exercices pratiques		1 9%	10 91%
Commentaires <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils nous ont permis de mieux maîtriser les concepts et outils de la GAR;</li> <li>• Pour bien assimiler;</li> <li>• Intéressant pour la compréhension de la GAR;</li> <li>• Pas suffisant;</li> <li>• Correspondait beaucoup aux concepts et outils à mettre en application ou à assimiler;</li> <li>• Je me trouve à l'aise et je sens mieux comprendre la leçon à partir d'un travail pratique;</li> <li>• Des exercices pratiques très intéressants qui nous aident à bien comprendre ce qui a été expliqué;</li> <li>• J'apprécie beaucoup cette méthode mais le nombre n'était pas suffisant;</li> <li>• Dans la mesure où ils reflètent la réalité du travail;</li> <li>• Insuffisants;</li> </ul>			
La méthode d'animation		3	8

		27%	73%
<b>Commentaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle faisait vivre les séminaristes et rester dans le vif du sujet de chaque journée;</li> <li>• Surtout pendant la restitution des travaux de groupe, Une occasion pour connaître le fonctionnement de la mise en œuvre des programmes de chaque pays participant;</li> <li>• Suffisants;</li> <li>• Présentation magistrale : power point et exercices bien cadencés;</li> <li>• Insuffisant, à améliorer et à multiplier. Parfois certains participants semblent ailleurs alors qu'on continue les présentations;</li> <li>• La méthode d'animation nous aide un peu à nous concentrer;</li> <li>• Grâce à la qualité de l'animation : « on se croyait en famille! »</li> <li>• Bonne approche participative;</li> </ul>			
Les présentations power point		5 45%	6 55%
<b>Commentaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simples et droit au but;</li> <li>• C'était bien mais à cause de la disposition de la salle on a éprouvé des difficultés à suivre;</li> <li>• Bien;</li> <li>• Compréhension accessible de la GAR ;</li> <li>• Bien mais peut être encore meilleur avec les nouvelles technologies;</li> <li>• Il manquait d'attraction au niveau du power point, il faudrait utiliser plus d'images, de symboles..;</li> <li>• Les présentations sont pratiques et faciles à saisir;</li> <li>• Peu dynamiques, revoir la présentation des diapositives;</li> </ul>			
Temps alloué aux plénières		3 30%	7 70%
<b>Commentaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assez de temps pour maîtriser les outils;</li> <li>• Bien;</li> <li>• Insuffisant par rapport au thème, mais juste par rapport à la durée impartie à l'atelier;</li> <li>• Pas trop, bien géré;</li> <li>• Cela nous a permis de se mettre en pleine attaque de la leçon et de se détendre aussi;</li> <li>• Les présentations rendent les explications rapides et claires;</li> <li>• C'est bien mais le temps nous a manqué;</li> </ul>			

**Point forts** : la méthodologie, dans son ensemble, a été très appréciée par les participants, surtout les exercices pratiques, la présentation des concepts et des outils et la méthode d'animation.

**Points faible** : bien qu'assez élevé en pourcentage d'appréciation, les présentations Power Point sont l'aspect méthodologique le moins bien noté, ce que confirment certains commentaires.

## 5. Organisation

Donnez votre appréciation sur :	Pas apprécié	Apprécié un peu	Beaucoup apprécié
L'organisation des lieux	2 18%	7 64%	2 18%
<b>Commentaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le lieu n'est pas approprié, la salle de conférence, aussi bien que les chambres</li> <li>• La salle était petite, mais il y avait de la tranquillité;</li> <li>• Espace ;</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une salle plus grande aurait été bien;</li> <li>• Bien;</li> <li>• Dans ce lieu, nous qui résidions à l'hôtel avons gagné en temps;</li> <li>• La salle n'était pas convenable (trop petite avec plafond en pente ;</li> <li>• La grandeur de la salle n'était pas suffisante pour y être confortable;</li> <li>• Espace un peu étroit et mal aéré;</li> </ul>			
L'horaire de l'atelier	<b>1</b> <b>9%</b>	<b>6</b> <b>55%</b>	<b>4</b> <b>36%</b>
<b>Commentaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceptable, mais les horaires de l'après-midi étaient trop serrés par rapport aux déjeuners;</li> <li>• Normal;</li> <li>• Ça va;</li> <li>• Adapté et consensuel;</li> <li>• Bien géré;</li> <li>• Un peu bousculé surtout vers midi;</li> <li>• Le temps nous a manqué nous qui sommes des apprentis;</li> <li>• L'horaire était adapté à mes attentes;</li> </ul>			
La durée de l'atelier	<b>1</b> <b>10%</b>	<b>5</b> <b>50%</b>	<b>4</b> <b>40%</b>
<b>Commentaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• J'aurais bien aimé qu'on l'augmente;</li> <li>• Insuffisante par rapport à l'importance du thème;</li> <li>• Peut être de 3 ou 4 jours;</li> <li>• Remerciements à l'endroit des organisateurs : félicitations;</li> <li>• Durée trop courte par rapport à la matière couverte;</li> <li>• Insuffisant pour les nouveaux;</li> </ul>			
<b>Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer l'organisation de l'atelier?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver un lieu plus sécurisé et confortable la prochaine fois.</li> <li>• 1) une salle de travail adéquate; 2) des exercices à donner et à restituer, tous les jours; 3) des documents de base mis à la disposition des participants à temps;</li> <li>• C'est déjà très bien y compris les animateurs;</li> <li>• 1) la salle et 2) distribution des documents avant ou après une séance;</li> <li>• Une salle plus grande</li> <li>• Augmenter la durée allouée à cette formation;</li> <li>• Prévoir la participation équitable homme/femme pour chaque pays;</li> </ul>			

**Points forts** : les participants ont particulièrement apprécié la durée (bien qu'un peu courte selon certains commentaires) et ainsi que l'horaire de l'atelier.

**Points faibles** : Bien qu'une large majorité des participants s'en soit accommodée, le lieu de l'atelier est le point faible dans l'organisation de cette formation, surtout la salle jugée inadéquate selon plusieurs commentaires de participants.

## ANNEXE 2

### **RAPPORT GENERAL SEMINAIRE DE SENSIBILISATION A LA GAR ANTANANARIVO MADAGASCAR DU 14 MAI AU 18 MAI**

Le Séminaire de sensibilisation sur la Gestion Axée sur les Résultats s'est tenu à l'Hôtel KARIBOTEL à Antananarivo Madagascar du 14 au 18 mai 2012. Cinq pays ont répondu à ce séminaire à savoir : Comores, Djibouti, Maurice, Madagascar et les Seychelles, avec l'intervention des deux experts : M Amadou Ousmane DIALLO et Mme Jocelyne LAFORCE .

La cérémonie d'ouverture a eu lieu au même endroit sous le haut patronage de Monsieur le Ministre des Sports. Le Ministère de la Jeunesse et des Loisirs a été représenté par son Secrétaire Général. Une série de discours se sont succédée, notamment celui de :

- M. Ram LOLLCHAND, Secrétaire Général de la CJSOI qui a fait une présentation du programme au titre de l'année 2012 entre autre la tenue de la huitième édition de la réunion interministérielle de la CJSOI aux Comores. Il a remercié enfin les autorités malgaches pour l'accueil chaleureux et les experts de la CONFEJES d'avoir bien voulu encadrer ce séminaire

- Mme Loraine GEOFFRION, Conseillère Technique Jeunesse et Formation des cadres, représentant la CONFEJES, a d'abord remercié le Secrétaire Général de la CJSOI qui a permis l'organisation de ce séminaire à Madagascar et les autorités malgaches qui n'ont ménagés leur effort pour la réussite des travaux.

- M. BOTRALAHY Gérard, Ministre des Sports a souligné l'importance du séminaire et a procédé à son ouverture officielle

On attend de cet atelier qu'à la fin de la formation, les participants qui représentent son ministère respectif doivent être capable de :

- Maîtriser les principes, les concepts et les outils de la GAR
- Intégrer les principes de la GAR dans la planification, le suivi et l'évaluation des politiques publiques et des programmes en matière de jeunesse et sport.
- Maîtriser la GAR ce qui ramène aux ministères de mieux collaborer avec la CONFEJES par la préparation de rapport de suivi pertinents et conforme aux besoins exprimés.

## **Déroulement :**

Les séminaristes se sont présentés un à un, suivi d'un rappel de l'Expert de la CONFEJES Mme Jocelyne LAFORCE sur l'apport de la GAR en matière de renforcement des structures de son organisme et celui de nos ministères respectifs quant au moyen et à l'exécution de suivi et de contrôle de la mise en œuvre d'un programme.

Pour bien ménager l'atelier tout au long de la semaine, il a été convenu que chaque pays fasse un rapport et une évaluation de la journée précédente dans le but de montrer le dynamisme de chaque pays en terme de pertinence et de participation.

Le premier jour, on s'est lancé sur la présentation du principe de la GAR appuyé par un exercice sur ce thème et en poursuivant encore sur la présentation du concept clé de la GAR.

Le jour suivant, c'est-à-dire le mardi, on est entré tout de suite à l'application de la GAR dans l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques, ce qui a été succédé par la présentation des résultats clés de la CONFEJES, et du concept clé de la GAR par l'indicateur ;

Un exercice sur l'identification des indicateurs de résultats dans l'élaboration des politiques (présentation des indicateurs des programmes de la CONFEJES) a terminé la journée.

Au 3<sup>ème</sup> jour (le 16 mai), on a attaqué la présentation des outils de la GAR :

- Le cadre logique
- Le cadre de mesure de rendement

Sur l'appui d'un exercice d'application de la GAR au processus de mise en œuvre et l'évaluation d'une politique de jeunesse et de sport.

En outre, on s'est focalisé sur le concept et les outils de la GAR : l'identification des hypothèses et des risques, puis la gestion des risques et cadre d'analyse des risques.

Etant donné que le jeudi était férié, les organisateurs de l'atelier CONFEJES et CJSOI ont décidé d'accorder un après-midi libre aux séminaristes.

Nos amis de Madagascar ont pu montrer avec joie à nos invités et avec volonté nos marchés artisanaux et aussi la beauté de notre ville pendant le quartier libre.

Après s'être détendu, on a vite fait de produire les principaux éléments de document d'orientation et du plan d'action le jeudi, puis revenir et suivre l'exercice d'identification dans les principaux éléments du dispositif de pilotage et du mécanisme de suivi/évaluation en s'appuyant sur les principes de la GAR et en utilisant les concepts et outils.

Comme le programme l'indique, la journée de vendredi s'est déroulée comme suit :

- retour sur les principaux concepts de la GAR
- facteurs de succès et contraintes pour l'application de la GAR
- évaluation du séminaire avec document et fiche déjà distribués et complétés.

Séquence de la cérémonie de clôture :

- lecture du rapport général par Julia RANDRIAMANANTENA de Madagascar ;
- lecture de motion de recommandations par Fatoumata SYLLA des Seychelles
- lecture de motion de recommandation par : Abchir ALI HASSAN de Djibouti
- mot de la fin des experts et de la représentante de la CONFEJES
- remise des attestations aux participants
- clôture du séminaire par la représentante des autorités malgaches : le Dr Marie Ange TIFANA

MERCI !!!!

RAPPORTEUR  
MADAGASCAR  
Représenté par :  
Julia RANDRIAMANANTENA

## **Séminaire de sensibilisation à la GAR Rapport de la journée du 14 mai 2012**

### **1-Cérémonie d'ouverture**

L'ouverture officielle a eu lieu à l'hôtel « Karibotel » le 14 mai 2012 à 10 h, sous le haut patronage du Ministre des Sports de Madagascar. Le ministre de la Jeunesse a été représenté par son Secrétaire Général. Des discours se sont succédés, notamment celui de :

-Le Secrétaire Général de la CJSOI qui a remercié les autorités malgaches pour l'accueil chaleureux et les bonnes conditions de travail réservées aux différentes délégations. Il a également annoncé brièvement la programmation de la CJSOI au titre de l'année 2012 en insistant sur les actions phare de la CJSOI, la tenue de la 8<sup>ème</sup> édition et la réunion ministérielle de la CJSOI aux Comores. Il a enfin remercié les Experts de la CONFEJES d'avoir bien voulu accepter d'encadrer ce séminaire de sensibilisation sur la gestion axée sur le résultat

-La représentante de la CONFEJES a présenté les salutations du Secrétaire Général de la CONFEJES qui a permis l'organisation de cette formation à Madagascar. Elle a remercié nos amis Malgaches qui n'ont ménagé aucun effort pour la réussite des travaux. et le Secrétaire Général de la CJSOI de son investissement à la réalisation de cette action. Elle a démontré l'historique de l'implantation de la GAR depuis 2008 au sein de la CONFEJES ; ce qui a entraîné la restructuration de l'organisation ainsi que la manière de planifier et d'élaborer son nouveau mode de gestion en matière de la programmation.

-Après la présentation de chaque pays participant, le Ministre a prononcé son discours en insistant sur la pratique de cette nouvelle méthode de gestion dans nos pays respectifs et à déclaré l'ouverture officielle de ce séminaire de sensibilisation de la Gestion Accès sur les Résultats.

L'animatrice de la cérémonie a invité l'assistance à un rafraîchissement réservé à cet effet.

### **2- Ouverture des travaux**

Après un tour de table de présentation des séminaristes et approbation du programme de travail, l'Experte a rappelé l'apport de la GAR sur le renforcement des structures de la CONFEJES et de nos ministères de la Jeunesse et des sports respectifs quant au moyen d'exécution, de suivi, et de contrôle de la mise en œuvre des programmes

## Définition

La GAR est essentiellement un processus qui permet de passer d'une logique projet à une logique axée sur les résultats.

Une tendance globale au sein de l'organisation internationale et des principaux donateurs, laquelle figure dans l'agenda pour l'harmonisation et l'alignement de l'aide au développement (déclaration de Paris 2005).

Ainsi, la sensibilisation d'intégrer cette nouvelle méthode de gestion en vue d'améliorer l'efficacité de la planification, du suivi et d'évaluation des politiques nationales et de logique, présente l'avantage de procéder à un regroupement stratégique des activités, et de veiller à ce que les activités d'une organisation contribue de façon reconnaissable et mesurable à des objectifs stratégiques de l'Organisation tout comme à des objectifs globaux

## OBJECTIF

L'atelier de formation vise à transmettre aux participants des connaissances pratiques et des outils de base de la gestion axée sur les résultats (GAR) qu'ils pourront sensibiliser aux autorités d'appliquer à leurs programmes et projets de planification, de gestion et de suivi.

Cette formation permettra d'utiliser plus efficacement l'approche axée sur les résultats dans la planification et la mise en œuvre des politiques ;

## PRINCIPES ET CONCEPTS CLÉS DE LA GAR

Les principes de la GAR sont conformes à ceux définis par le plan stratégique décennal de la Francophonie. Ils doivent s'appuyer sur :

- Le **partenariat** : Mettre en place des synergies de tous les acteurs concernés, une implication et un engagement parties prenantes dès les premières étapes du projet et tout au long du projet pour arriver à un résultat.
- La **transparence** : la transparence des rapports sur les résultats. Il importe de définir clairement les résultats et les indicateurs correspondants, de façon à ce que les résultats soient “ facilement mesurables ”. Il faut briser le mauvais cercle vicieux pour que le programme soit bien travaillé en étroite collaboration.
- La **mesurabilité** : le résultat peut être mesuré d'une façon ou d'une autre.
- L'**efficacité** : aller tout droit au but.
- La **cohérence** : Formuler des résultats qui répondent aux besoins et aux aspirations de la population.

## Résultat

Le résultat est un changement d'état descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Ce changement implique une transformation du public ciblé lié à une cause à effet entre une action qui en découle.





Exercice pratique : -jeunes en formation sur la citoyenneté et assainissement  
 -dopage des athlètes  
 -problème de chômage

**Chaîne des résultats niveau projet :**

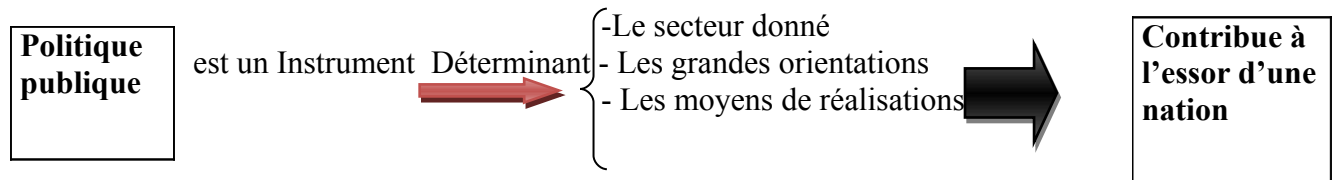
Intrants	Activités	Produits ou extrants	Effet	Impact
	Construction de Puits	50 puits sont construits	-Accès d'utilisation de l'eau potable	Amélioration de la santé de la population
	Formation du de Comité Pilotage	50 comités de gestion mis en place	La population assure l'entretien des puits	
		Programme formation disponible		

**Rapporteurs : COMORES :**  
**Mme Zahariat SAID AHMED**  
**M. Oussouf SOILIH**

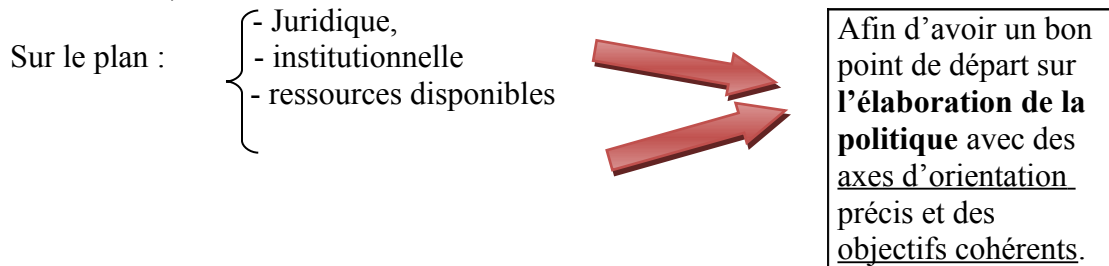
**SÉMINAIRE DE FORMATION SUR LA GAR  
RAPPORT DU 15-05-2012**

**RAPPORT SUCCINCT DE LA JOURNÉE DU 15 MAI EST REPARTI SUR DEUX ETAPES**  
**1. LE FOND DU SÉMINAIRE DE LA JOURNÉE DU 15 MAI**

L'élaboration de la politique publique a été largement expliquée par Mr Diallo l'expert. A cet effet il était question de s'interroger sur l'apport de la GAR à cette politique.

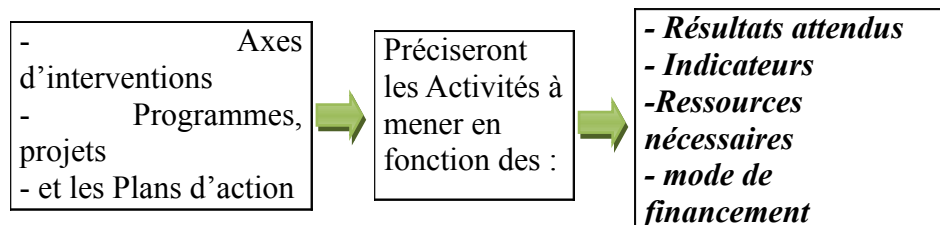


Pour les étapes de l'élaboration de la politique Publique, il faut analyser les situations (Forces et faiblesse)



La détermination des ces orientations s'inspirent du projet de société et des valeurs fondamentales qui régissent de la vie de la nation et de la citoyenneté toute en s'appuyant sur des principes tel que :

- **La participation, l'équité,**
- **Le partenariat, la transparence,**
- **L'efficacité et l'efficience.**

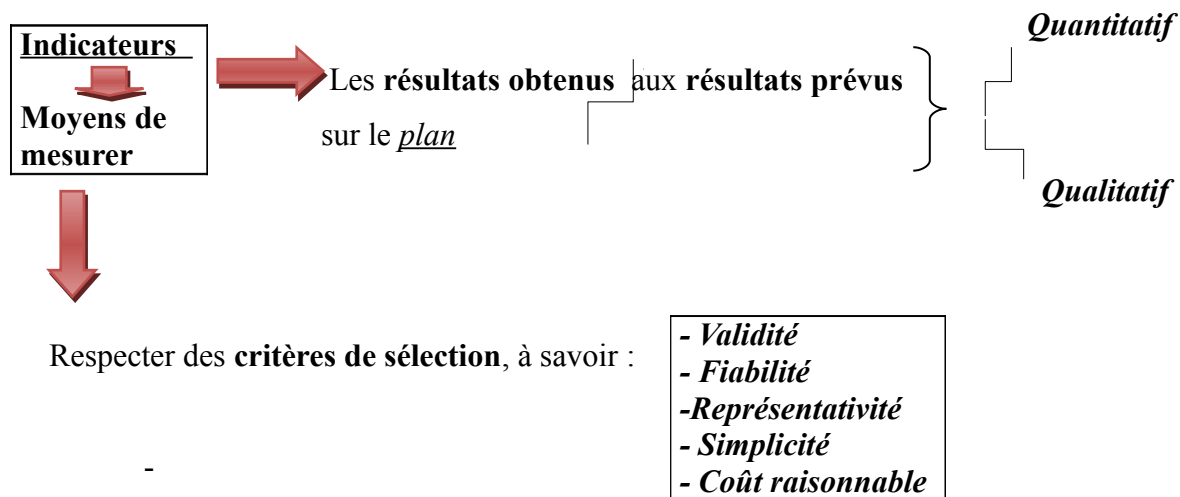


Pour cela, il faut identifier les

La mise en place d'une diapositive de pilotage faisant appel aux différents responsables concernés est inévitable : **L'Etat, le Secteur privé, la Société civile et les partenaires** au développement.

Revoir les Condition de réussite: (la volonté politique, la mobilisation des partenaires et l'appropriation par les principaux bénéficiaires).

Pour bien assimiler tout ces concepts, ns avons travaillé sur la politique de certaines pays et a ce niveau il était question de : formuler l'impact, identifier les effets, trouver les produits et enfin de donner au niveau de chaque effets et produits les indicateurs approprié.



## **2. LA FORME DU SÉMINAIRE DE LA JOURNÉE DU 15 MAI**

La journée a débuté par l'intervention de Mr Diallo sur l'élaboration de la politique publique. On remarque une progression pédagogique dans son intervention partant (du facile au difficile du simple au complexe du connu à l'inconnu).

Par contre les diapositives n'étaient pas très explicatives mais il avait des exemples pour illustrer la thématique développée.

La participation des séminaristes était faible au début de la matinée, après s'être ressourcé en énergie et stimulant (caféine) durant la pause de 10h30, on observait des échanges et des discussions fortes et animés.

Dans l'après-midi, tellement que le débat était passionnant et que la participation des séminaristes étaient actives on a remarqué des problèmes de gestion du temps et d'évolution dans le travail.

**RAPPORTEUR/DJIBOUTI**  
*Abchir* Ali HASSAN  
*Mohamed* Ismaël GUELLEH

## RAPPORT DE LA SESSION DU MERCREDI 16 MAI 2012

La session d'hier, comme vous le savez, a été plus courte que les deux précédentes, mais remplie et animée.

L'exercice au tout départ d'identifier chaque participant par leurs noms, était un très bon "*starter*". Cela nous a aidé à s'intégrer davantage dans le groupe.

Le rapport de la session du mardi par nos amis de Djibouti a été succinct et précis. Nous avons essayé de le prendre comme model pour rédiger le notre.

### **Nos observations principales:**

1. Nous avons constaté que le matin, certains des participants éprouvaient toujours des difficultés à formuler les indicateurs correctement. Il a fallu l'intervention de Mme Jocelyne pendant la présentation du 3ème groupe pour aider à formuler les indicateurs dans des termes neutres.
2. Nous avons été introduits aux deux outils très importants de la GAR :
  - La Matrice du Cadre Logique; et
  - Le Tableau de Suivi
3. Ces deux outils nous aiderons, entre autres, à rassembler les conditions préalables et autres conditions qui devront être mises en place aux différents niveaux des résultats qu'on veut obtenir au cours d'un projet.
4. Apres la pause café du matin, M. Diallo nous a introduits à la thématique "Gestions des Risques". Il nous a expliqué l'importance de
  - l'identification des hypothèses,
  - l'évaluation du niveau de risque pour chaque hypothèse ou condition,
  - l'élaboration d'une stratégie de gestions des risques, et
  - le suivi des risques.
5. L'exercice de groupe qui s'ensuivit, nous aida à mieux comprendre les complexités d'implémentation des projets : les différents niveaux des risques, internes et externes, faibles, modérés ou élevés qu'on peut rencontrer au cours de l'implémentation d'un projet.
6. En ce qui concerne la participation des stagiaires, nous avons noté que cela a été très dynamique. Il y a eu beaucoup d'interrogations et de discussions qui montrent la pertinence du sujet – "Gestion axée sur les résultats".

RAPPORTEUR

MAURICE:  
Geenesswar  
BUNDHOOA  
Yash Rai KHEEDHOO

## **SEMINAIRE SUR LA SENSIBILISATION A LA GAR RAPPORT DE LA JOURNEE DU 17 MAI 2012**

Le premier exercice du 4<sup>e</sup> jour du séminaire a été un exercice de rappel des outils de la GAR qui avaient été présentés la veille, plus précisément la matrice du cadre logique et le tableau de suivi. Chaque participant a été demandé d'expliquer les éléments des deux outils précités. Cet exercice de réchauffement nous a permis de :

1. mesurer le degré de compréhension des concepts liés aux outils par les participants ;
2. clarifier les zones d'ombre.

Nous avons ensuite enchaîné avec la continuation de la présentation sur la gestion des risques, notamment sur l'élaboration d'une stratégie de gestion des risques et sur le suivi des risques.

### L'élaboration de la stratégie de gestion des risques

Après avoir identifié les risques et juger leur niveau, c'est-à-dire faible, moyen ou élevé, il faut réfléchir sur les stratégies qui n'ont pas nécessairement besoin de beaucoup de financement à mettre en place pour réduire les risques élevés et ne pas commettre l'atteinte des résultats voulus. Pour cela, il faut évaluer le niveau de probabilité et d'incidence de ces risques.

### Le suivi des risques

Le suivi est une mise à jour annuelle de l'état d'avancement d'un projet, programme ou d'une politique publique vers l'atteinte des résultats voulus. En utilisant le tableau de suivi et en partant des « Produits », le responsable du projet doit revenir sur chaque activité organisée et les résultats prévus, documenter les indicateurs, voir les stratégies mises en place pour minimiser les risques pour, à la fin, produire un rapport annuel axé sur les résultats.

Nous avons terminé la première partie de la journée avec un exercice de groupe sur le tableau de suivi des résultats.

Au retour de la pause, Madame Laforce nous a indiqué que pour atteindre les objectifs fixés, il faut rechercher l'équilibre entre les trois R, à savoir les Ressources, les Résultats et le Rayonnement/cible.

La deuxième partie de la journée a été consacrée à une vue d'ensemble des axes de l'évaluation.

Contrairement au suivi qui est une action continue, l'évaluation est une action ponctuelle de la mise en œuvre d'un programme, projet ou d'une politique publique. C'est une appréciation systématique (ensemble du projet) et objective (fondée sur des indicateurs objectivement vérifiables). L'évaluation doit se faire à mi-parcours et à la fin du programme, projet ou de la politique publique.



- L'évaluation de mi-parcours permet de faire des constats sur ce qui a été réalisé ou non, de faire des recommandations et de modifier les actions pour l'atteinte du résultat voulu.
- L'évaluation annuelle permet de tirer des leçons pour amener des modifications dans l'élaboration d'un programme, projet ou d'une politique publique similaire.

Les axes de l'évaluation sont :

1. L'efficacité – le degré d'atteinte des résultats au niveau des produits, effets et de l'impact.
2. L'efficience – les moyens utilisés pour mettre en œuvre le projet en termes de quantité et de qualité.
3. Pertinence – le bien fondé du projet.
4. Viabilité – la durabilité et la pérennité du projet.

La journée était plus dense que les autres jours. Les deux exercices de groupe nous ont permis d'appliquer les concepts appris et d'utiliser les outils présentés. Nous avons constaté que le niveau de concentration et de participation des participants étaient moins élevés que d'habitude.

RAPPORTEUR  
SEYCHELLES :  
Fatoumata SYLLA  
Bernard José Denis