



Renforcement des capacités
et partage des connaissances
pour les petites et moyennes
organisations (PMO)

Réseau de coordination
des conseils conseils provinciaux et régionaux
pour la coopération internationale

Canada

 Baastel
30 Years Promoting
Sustainable Development

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS 201

Manuel du cours

Préparé par

Le Groupe-conseil baastel Itée
pour Activer le changement

Janvier 2021



TABLEAU DES MATIÈRES

APERÇU DU CURICULUM.....	3
Objectifs du cours	3
Aperçu du programme d'études.....	3
1. INTRODUCTION.....	3
1.1. Objectif et public cible	4
1.2. Structure et organisation du manuel.....	5
MODULE 1 : APPLICATION DES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS, LE MODÈLE LOGIQUE	6
Leçon 1 : Analyse de la situation et application d'une perspective de genre intersectionnelle	12
Leçon 2 : Analyse des parties prenantes	18
Leçon 3 : La théorie du changement.....	21
Leçon 4 : Modélisation logique	22
MODULE 2 : SUIVI DES RÉSULTATS : UN ACCENT SUR LES INDICATEURS	32
Leçon 5 : Indicateurs de mesure du rendement.....	32
MODULE 3 : SUIVI ET RAPPORT DES RÉSULTATS	39
Leçon 6 : Cadre de mesure du rendement.....	39
Leçon 7 : Plans de suivi et d'évaluation.....	42
Leçon 8 : Rendre compte des résultats.....	44
GLOSSAIRE	50

ACRONYMES

ACL	Approche du cadre logique
AMC	Affaires mondiales Canada
ASDI	Agence suédoise de développement international
C-EFE	Programme d'éducation pour l'emploi de la CARICOM
CMR	Cadre de mesure du rendement
CRIAW-ICREF	Canadian Research Institute for the Advancement of Women - Institut canadien de recherches sur les femm
EG	Égalité des genres
ESAI	Égalité des sexes et analyse intersectionnelle
FFOM	Forces. Faiblesses. Opportunités. Menaces.
GAR	Gestion axée sur les résultats
ML	Modèle logique
PIB	Produit intérieur brut
PMO	Petites et moyennes organisations
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
OCDE	Organization de coopération et de développement économiques
ONG	Organization non gouvernementale
S&E	Suivi et évaluation
TdC	Théorie du Changement

APERÇU DU CURSUS

Objectifs de cours

- Doter les petites et moyennes organisations (PMO) canadiennes des connaissances et compétences nécessaires pour appliquer les principes, les normes, les outils, les processus et les meilleures pratiques de la gestion axée sur les résultats (GAR) dans un contexte approprié aux PMO canadiennes.
- Permettre aux participants de mettre en pratique leur apprentissage et d'approfondir leurs compétences et leur compréhension de la GAR dans un contexte de collaboration.
- Renforcer les capacités des participants à intégrer des approches sensibles au genre, réactives et transformatrices.

Plan du programme d'études

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

Module 1 : Principes fondamentaux de la GAR se concentrera sur la capitalisation des leçons apprises dans GAR 101. Ce premier module préparera les participants à établir la vision et à définir la carte des résultats, les deux premières étapes du cycle de projet. Quatre leçons permettront aux participants de l'atelier d'appliquer leurs connaissances de la GAR 101.

- Leçon 1 : Analyse de la situation et application d'une perspective de genre intersectionnelle
- Leçon 2 : Analyse des parties prenantes
- Leçon 3 : La théorie du changement

Module 2 : Le model logique et les indicateurs, ce module se concentrera sur le model logique et la mesure du rendement, en tirant parti des connaissances et de l'apprentissage des participants sur la GAR 101 et en passant de la théorie à l'application. La leçon de ce module permettra aux participants de l'atelier de construire un modèle logique pour un projet d'étude de cas et de développer des indicateurs quantitatifs, qualitatifs et sensibles au genre.

- Leçon 4 : Modélisation logique
- Leçon 5 : Indicateurs de mesure du rendement

Module 3 : Suivi et rapportage sur les résultats. Ce module se concentrera sur les outils clés de la gestion axée sur les résultats pour le suivi et le rapportage, y compris le cadre de mesure du rendement et le plan de suivi et d'évaluation. Les trois leçons de ce module poseront les bases grâce auxquelles les participants pourront suivre et rendre compte des résultats de manière efficace et tirer des enseignements de ces résultats.

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

1. INTRODUCTION

1.1. Objectif et public cible

Cet atelier de niveau intermédiaire permettra aux participants d'appliquer concrètement les concepts appris lors de la formation Gestion axée sur les résultats (GAR) 101 et les aidera à améliorer la conception et la mise en œuvre de leurs outils et approches de gestion.

Le cours GAR 201 met l'accent sur l'application pratique des concepts GAR tout au long du cycle de projet. Les formateurs utiliseront des contextes et des études de cas pertinents appropriés aux PMO pour les activités pratiques.

Objectifs de l'atelier

- Ce programme de formation complet vise à s'appuyer sur les bases de la [Gestion axée sur les résultats \(GAR\)](#) 101 pour doter les petites et moyennes organisations canadiennes des connaissances et compétences nécessaires pour appliquer les principes, les normes, les outils, les processus et les meilleures pratiques de la gestion axée sur les résultats dans un contexte approprié aux petites et moyennes organisations canadiennes. L'atelier permettra aux petites et moyennes organisations de mieux comprendre et d'identifier les interconnexions entre l'égalité des sexes et la gestion axée sur les résultats.
- Permettre aux participants de mettre en pratique leur apprentissage et d'approfondir leurs compétences et leur compréhension de la [gestion axée sur les résultats](#) dans un cadre collaboratif.
- Renforcer les capacités des participants à intégrer des approches sensibles au genre, réactives et transformatrices.

Ce manuel a été préparé spécifiquement pour les formateurs qui dispensent le cours GAR 201, conçu par Baastel. Le cours a pour but de fournir aux participants une compréhension pratique et les compétences nécessaires pour opérationnaliser la GAR afin de mener, soutenir et coordonner les processus de suivi et d'évaluation dans leurs organisations respectives. Le manuel se veut convivial et explique les concepts, les principes, les terminologies et les outils de manière à faciliter la compréhension

des participants et l'opérationnalisation des approches harmonisées de gestion axée sur les résultats au sein des PMO au Canada.

1.2. Structure et organisation du manuel

Ce manuel suit la même structure que la présentation PowerPoint et contient des informations aidant à l'animation d'un atelier GAR informatif et pratique.

Plan du programme d'études

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

Module 1 : Principes fondamentaux de la GAR se concentrera sur la capitalisation des leçons apprises dans GAR 101. Ce premier module préparera les participants à établir la vision et à définir la carte des résultats, les deux premières étapes du cycle de projet. Trois leçons permettront aux participants de l'atelier d'appliquer leurs connaissances de la GAR 101.

- Leçon 1 : Analyse de la situation et application d'une perspective de genre intersectionnelle
- Leçon 2 : Analyse des parties prenantes
- Leçon 3 : La théorie du changement

Module 2 : Le model logique et les indicateurs, ce module se concentrera sur le model logique et la mesure du rendement, en tirant parti des connaissances et de l'apprentissage des participants sur la GAR 101 et en passant de la théorie à l'application. La leçon de ce module permettra aux participants de l'atelier de construire un modèle logique pour un projet d'étude de cas et de développer des indicateurs quantitatifs, qualitatifs et sensibles au genre.

- Leçon 4 : Modélisation logique
- Leçon 5 : Indicateurs de mesure du rendement

Module 3 : Suivi et rapportage sur les résultats, ce module se concentrera sur les outils clés de la gestion axée sur les résultats à savoir le suivi et le rapportage, y compris le cadre de mesure du rendement ainsi que le plan de suivi et d'évaluation. Les trois leçons de ce module poseront les bases du suivi et du rapportage et permettront aux participants de pouvoir suivre et rendre compte des résultats de manière efficace.

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

MODULE 1 : APPLICATION DES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS, LE MODÈLE LOGIQUE

Dans ce premier module, les apprenants s'appuieront sur leur compréhension des concepts fondamentaux de la GAR et du S&E et commenceront à mettre en pratique leurs compétences en construisant un outil clé de la GAR - le modèle logique. Après que les participants se soient présentés, l'animateur/le formateur proposera une activité brise-glace et présentera les objectifs du module. Il rappellera ensuite pourquoi nous utilisons la gestion axée sur les résultats et comment elle est mise en œuvre au niveau international.

Objectifs du module

- Les participants comprennent les composantes et l'importance du modèle logique
- Les participants sont capables d'utiliser leurs connaissances pour construire un modèle logique pour des programmes réels ou des exemples de programmes.
- Les participants comprennent les points d'entrée pour l'inclusion et l'intégration du genre.

Un examen rapide de la gestion axée sur les résultats (GAR) et du suivi et de l'évaluation (S&E)

La gestion axée sur les résultats (GAR) désigne une philosophie, une approche et un ensemble d'outils de gestion conçus pour améliorer à la fois la conception des projets/programmes, l'efficacité de la gestion, le suivi, l'établissement de rapports et la responsabilité de l'obtention des résultats. La gestion axée sur les résultats est un paradigme, un changement qui consiste à axer tout ce que nous faisons sur les résultats que nous essayons d'atteindre. L'approche de gestion de projet/programme à laquelle se réfère la majorité des donateurs et des partenaires de développement dans le monde.

Le suivi et l'évaluation (S&E) font référence à un ensemble d'activités qui nous aident à savoir si et comment notre activité ou notre projet progresse vers les résultats que nous souhaitons. Lorsque

Rappel!

- La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion qui se concentre sur l'obtention de résultats.
- La gestion axée sur les résultats est utilisée pour créer et comprendre les liens entre les résultats escomptés et les activités et intrants.
- La gestion axée sur les résultats consiste à garder la destination à l'esprit, à savoir où l'on veut aller et à adapter ce que l'on fait en conséquence.
- La GAR, c'est :
 - se concentrer sur les résultats escomptés et travailler pour les atteindre;
 - créer un lien entre les résultats escomptés, les réalisations et les activités quotidiennes et le budget.

nous planifions une activité ou un projet, nous décidons ce que nous voulons réaliser et comment nous pensons pouvoir y parvenir.

Lorsque nous commençons à réaliser notre projet, nous vérifions si nous obtenons les résultats escomptés. Lorsque notre projet est terminé, nous regardons en arrière pour voir si nous avons atteint ce que nous avons prévu, et pourquoi.

Figure 1. Pourquoi utiliser le S&E

<p>Le S&E peut nous aider à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • célébrer les progrès et les succès • apprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas • mieux comprendre les processus de changement • apporter des améliorations et des ajustements • partager notre apprentissage avec d'autres • montrer comment les ressources sont utilisées 	<p>Le S&E dans la vie quotidienne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous surveillons notre santé en nous pesant ou en prenant notre température, mais nous évaluons notre santé en allant chez le médecin pour un contrôle annuel. • Nous surveillons nos progrès à l'école en suivant nos notes, nos tests et nos devoirs, mais nous évaluons notre réussite globale grâce à nos bulletins annuels. • Nous surveillons la croissance des plantes dans un jardin potager, mais nous pourrions évaluer le succès du jardin au moment de la récolte en fonction de la quantité de nourriture récoltée.
---	---

Pourquoi utiliser la gestion axée sur les résultats ?

La gestion axée sur les résultats représente un changement d'orientation et d'approche : il ne s'agit plus simplement de considérer ce qui a été fait, mais de démontrer clairement ce qui a changé et ce qui a été réalisé, ainsi que le comment, le pourquoi, ce que nous pouvons apprendre et ce que nous devons éventuellement repenser ou ajuster.

Les projets de développement sont des ensembles d'activités visant à atteindre un objectif. En général, les projets tentent de résoudre des problèmes spécifiques ou d'améliorer des situations insatisfaisantes. La gestion axée sur les résultats nous permet de créer, d'émettre des hypothèses et de tester les liens entre les activités, les budgets, les intrants et les résultats escomptés.

Les raisons d'utiliser la gestion axée sur les résultats :

- Une mise en œuvre plus efficace des programmes et des projets
- Une meilleure communication des résultats

- Un ciblage plus efficace des interventions de renforcement des capacités
- Des calendriers de projet plus réalistes
- Des évaluations plus utiles
- Moins de risques de corruption et gaspillage et moins de pression perçue
- La gestion axée sur les résultats accroît la transparence et la responsabilité, ce qui permet aux interventions de se compléter et d'éviter les chevauchements et le gaspillage.

Avantages de l'utilisation de GAR :

- Une meilleure mise en œuvre
- Une meilleure communication : la clarification de ce que nous entendons par résultat permet de traiter les différences de compréhension avant le début d'un projet et aide les organismes de mise en œuvre à communiquer les résultats aux bailleurs de fonds.
- Des calendriers de projet plus réalistes : une planification claire et axée sur les résultats permet d'établir des calendriers plus réalistes, nous obligeant à réfléchir aux conditions préalables et à la séquence des actions et des ressources qu'elles requièrent.

GAR et son utilisation au niveau international

La gestion axée sur les résultats a été adoptée par de nombreux pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) dans les années 1990 dans le cadre de vastes réformes du secteur public en réponse à des pressions économiques, sociales et politiques. L'accent mis sur la mesure de la performance et des résultats est apparu en réponse à la baisse de la perception de l'efficacité de l'aide par le public. La gestion axée sur les résultats est utilisée par de nombreux organismes donateurs, organisations non gouvernementales (ONG) et gouvernements du monde entier pour maximiser et comprendre les changements tangibles.

La gestion axée sur les résultats est utilisée pour mieux gérer les programmes de développement international, du début (analyse des investissements ou des projets, planification, conception, mise en œuvre, suivi, ajustement et rapports) à la fin (évaluations et rapports finaux, et intégration des résultats tirés dans les programmes futurs).

Historiquement, les ministères - et les organisations de mise en œuvre - concentraient leur attention sur les intrants (ce qu'ils ont dépensé), les activités (ce qu'ils ont fait) et les extrants (ce qu'ils ont produit). Bien que des informations précises à ce niveau soient importantes, ils ont découvert qu'elles ne leur permettaient pas de savoir s'ils progressaient ou non vers la résolution du problème qu'ils s'étaient fixé et que les problèmes subsistaient souvent une fois les projets terminés.

La gestion axée sur les résultats exige que nous regardions au-delà des activités et des produits pour nous concentrer sur les résultats réels : les changements créés et auxquels notre programmation a contribué. En définissant clairement des résultats escomptés, en recueillant régulièrement des informations pour évaluer les progrès

accomplis et en prenant des mesures correctives opportunes, les praticiens peuvent gérer leurs projets ou leurs investissements de manière à maximiser l'obtention des résultats de développement : une amélioration durable de la vie des personnes dans les pays en développement.

Depuis de nombreuses années, les interventions de développement s'efforcent de fournir des services, des programmes et des projets et d'obtenir des résultats de la manière la plus efficace possible. Traditionnellement, l'accent était mis sur la gestion des intrants et des interventions ou activités, et il n'était pas toujours possible de démontrer les résultats obtenus de manière crédible et à la pleine satisfaction des contribuables, des donateurs et des autres parties prenantes. Leurs préoccupations sont pourtant simples et légitimes : ils veulent savoir à quoi servent leurs ressources et quelle différence elles font dans la vie des gens.

Égalité des genres et intersectionnalité

Une approche sexospécifique intersectionnelle de la gestion axée sur les résultats tient compte de la manière dont divers groupes de femmes, d'hommes et de personnes de sexe différent peuvent faire l'expérience des politiques, des programmes et des initiatives et reconnaît que dans le cadre *d'une analyse sexospécifique fondée sur les différences biologiques et socioculturelles, il existe de nombreux autres facteurs identitaires qui se croisent*, tels que la race, l'ethnicité, la religion, l'âge et les handicaps mentaux et physiques. Ces questions transversales doivent être prises en compte à chaque étape du cycle du projet.

L'analyse de genre identifie les différents rôles joués par les femmes et les hommes, les filles et les garçons dans le ménage, la communauté, le lieu de travail, les processus politiques et l'économie. Ces rôles différents ont généralement pour conséquence que les femmes ont moins accès que les hommes aux ressources et aux processus décisionnels et qu'elles en ont moins le contrôle.

L'approche féministe du Canada exige que notre aide internationale soit éclairée par une analyse comparative entre les sexes qui comprend des preuves de consultations significatives avec les femmes et les filles avant le début d'un projet. L'approche du Canada reconnaît également que les inégalités existent selon des lignes intersectionnelles.

L'égalité des genres et l'analyse intersectionnelle vont plus loin et nous permettent d'examiner et de remettre en question les dynamiques de pouvoir liées au genre et les autres relations sociales entre et au sein de groupes de femmes, d'hommes et de

Rappel!

- L'égalité entre les sexes nous concerne et nous affecte tous, il ne s'agit pas simplement d'une question "féministe" ou "féminine".
- Il est important que les hommes ainsi que les personnes de diverses identités de genre prennent une part active à cette évolution vers une plus grande égalité, en travaillant ensemble et en partageant des objectifs

personnes de genre différent, en tenant compte du sexe, de l'âge, de la race, de l'ethnicité, de l'indigénéité, de la classe, des capacités, de la langue, du lieu, du statut d'immigrant et d'autres facteurs pertinents.

La roue de l'intersectionnalité (figure 2) est un outil visuel qui illustre le concept d'intersectionnalité :

- Le cercle le plus intérieur représente les circonstances uniques d'une personne.
- Le deuxième cercle à partir de l'intérieur représente les aspects de l'identité.
- Le troisième cercle en partant de l'intérieur représente les différents types de discrimination/ismes/attitudes qui ont un impact sur l'identité.
- Et le cercle le plus extérieur représente des forces et des structures plus larges qui travaillent ensemble pour renforcer l'exclusion.

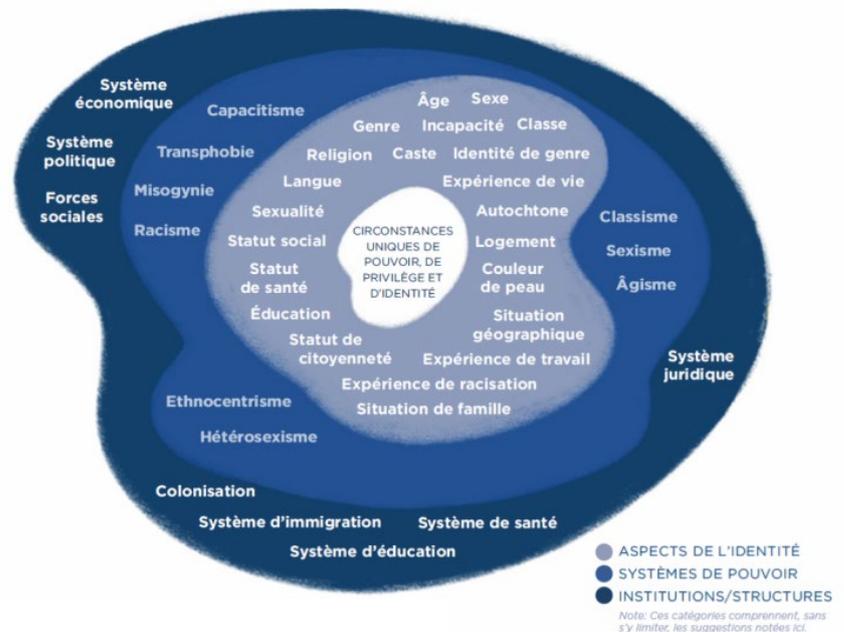
L'intersectionnalité féministe analyse le pouvoir et la manière dont différents systèmes, institutions ou structures et pratiques socio-économiques et politiques (historiques et actuels) collaborent pour créer et renforcer les conditions d'inégalité et de désavantage, de privilège et d'avantage, en fonction de la situation sociale et de l'identité de chacun.

La reconnaissance des diverses identités et inégalités est un élément important d'une analyse féministe intersectionnelle.

Mais elle doit aussi aller plus loin et explorer pourquoi et comment les femmes vivent l'inégalité intersectionnelle. L'objectif d'une analyse féministe intersectionnelle est de comprendre les relations et les systèmes de pouvoir qui créent des obstacles à l'égalité des femmes afin de pouvoir travailler à l'élimination de ces obstacles et à la redistribution équitable du pouvoir.

Dans cet atelier, nous explorerons comment intégrer une approche intersectionnelle du genre dans un projet dès la phase de planification, lorsque nous considérons comment différents individus ont des expériences et des défis différents, et l'identification et l'engagement des parties prenantes d'une manière qui est inclusive et accessible à la modélisation logique et la rédaction de déclarations de résultats qui intègrent une réflexion systématique sur le genre et l'intersectionnalité.

Figure 2. Roue de l'intersectionnalité 1



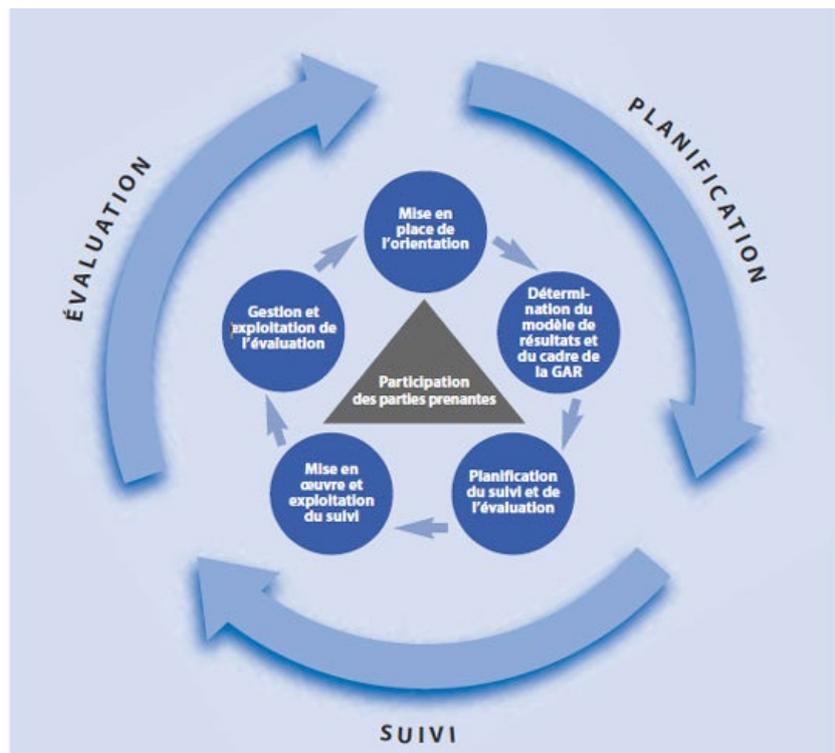
Le cycle de projet GAR

Le cycle de projet détaille la manière dont les projets sont planifiés et réalisés. Le cycle commence par une analyse de la situation qui conduit à la conception, à la mise en œuvre, à l'examen et à l'évaluation d'une intervention.

La phase de planification

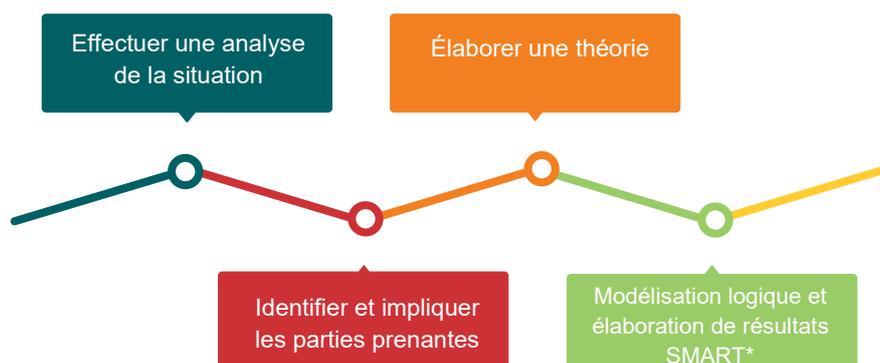
La phase de planification dans un cycle de projet GAR comprend la définition d'une vision et la définition de la carte des résultats et du cadre de GAR. L'objectif de cette phase est de définir les situations futures souhaitées de la population affectée et de déterminer les résultats, les stratégies et les activités nécessaires pour y parvenir, en tenant compte des capacités locales, de l'expérience de l'acteur de la mise en œuvre et de la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, le mandat et les capacités, ainsi que les contraintes et les risques.

Figure 3. Cycle de projet GAR



Les deux étapes de la phase de planification peuvent être décomposées en cinq étapes, comme le montre la figure 2. La réalisation d'une analyse de la situation et

Figure 4. Étapes de la phase de planification de la gestion axée sur les résultats



l'identification et l'engagement des parties prenantes fournissent les informations et les idées nécessaires pour définir la vision, élaborer une théorie du changement et un modèle logique (ML), et planifier la réalisation des objectifs/de l'intention du projet/de l'intervention. Nous sommes alors en mesure de définir les résultats et d'élaborer un cadre de gestion axée sur les résultats, remplissant ainsi les étapes de la phase de planification.

Leçon 1 : Analyse de la situation et comment appliquer une optique de genre intersectionnelle

Une analyse de la situation est utilisée pour aider une organisation à comprendre pleinement un problème et les atouts disponibles/les moyens de le résoudre. Tous les processus de changement s'inscrivent dans un contexte plus large (environnement global). Le projet/l'intervention est constamment affecté par les différents processus économiques, sociaux et politiques qui se déroulent au sein de la société. Dans la planification et la mise en œuvre d'un projet GAR, nous devons disposer d'informations sur cette vue d'ensemble, y compris des informations techniques nationales et sectorielles. Il est donc essentiel de commencer par une analyse situationnelle de l'environnement externe.

L'évaluation de l'analyse situationnelle est souvent utilisée pour aider une organisation à comprendre pleinement un problème et les atouts disponibles/les moyens de le résoudre. L'analyse peut permettre d'évaluer les risques et les avantages pour le projet et les organisations concernées par la manière dont le processus de communication est mis en œuvre. Elle donne un aperçu instantané d'une organisation ou d'une situation et de l'état des choses à un moment donné.

- L'analyse situationnelle est souvent utilisée pour aider à comprendre un problème et les atouts disponibles et/ou les moyens de le résoudre.
- Une analyse situationnelle permet de mieux comprendre l'environnement dans lequel un plan ou un projet doit être réalisé. Elle fournit un point de référence commun pour le processus de planification et permet de hiérarchiser les actions.
- L'analyse de la situation ou du problème sert de base à la formulation de la conception du projet, de la théorie du changement et du modèle logique.

Méthodes d'analyse situationnelle : Égalité des sexes et analyse intersectionnelle

L'égalité de genre et l'analyse intersectionnelle nous permettent d'examiner et de remettre en question les dynamiques de pouvoir liées au genre et les autres relations sociales entre et au sein de groupes de femmes, d'hommes et de personnes de genre différent, en tenant compte du sexe, de l'âge, de la race, de l'ethnicité, de l'indigénéité, de la classe, des capacités, de la langue, du lieu, du statut d'immigrant et d'autres facteurs pertinents.

- Comprendre les relations entre les sexes et l'impact des systèmes d'oppression qui se chevauchent

- Utiliser des processus participatifs
- Comprendre les besoins pratiques et les intérêts stratégiques de divers groupes, notamment les femmes, les personnes de sexe différent et les personnes handicapées, et identifier les possibilités de soutien
- Examiner l'impact différentiel de l'initiative sur différents groupes et identifier les conséquences à traiter.

Figure 5. Roue de l'intersectionnalité 2



Analyse de genre intersectorielle : Que faire ?

- Comprendre les relations entre les sexes et l'impact des systèmes d'oppression qui se chevauchent, la division du travail (qui fait quel travail), et qui a accès aux ressources et les contrôle. Inclure le travail domestique (reproductif) et communautaire dans le profil de travail. Reconnaître la manière dont les femmes, les hommes et les personnes de sexe différent travaillent et contribuent à l'économie, à leur famille et à la société.
- Utiliser des processus participatifs et inclure un large éventail de parties prenantes féminines, masculines et de sexe différent au niveau gouvernemental et dans la société civile - y compris des organisations de femmes et des experts en égalité des sexes et en intersectionnalité.
- Identifier les obstacles à la participation et à la productivité des femmes et des personnes de sexe différent (sociaux, économiques, juridiques, politiques et culturels).

- Comprendre les besoins pratiques et les intérêts stratégiques de divers groupes, notamment les femmes, les personnes de sexe différent et les personnes handicapées, et identifier les possibilités de soutien.
- Examiner l'impact différentiel de l'initiative sur différents groupes et identifier les conséquences à traiter.
- Décrire les risques prévisibles (y compris le retour de bâton) et élaborer des stratégies pour minimiser ces risques.

Analyse de genre intersectorielle : Quelles questions poser ?

- Qui est la cible (directe et indirecte) de la politique, du programme ou du projet proposé ? Qui en bénéficiera ? Qui sera perdant ?
 - Quels groupes de femmes et d'hommes, de filles et de garçons, d'adultes et d'enfants de sexe divers seront affectés (directement ou indirectement) par la politique, la campagne ou l'initiative proposée ? De quelles communautés sont issus ces femmes et ces hommes, ces filles et ces garçons, ces adultes et ces enfants de sexe divers ? Par exemple, viennent-ils de communautés racialisées et/ou autochtones ? Viennent-ils de classes socio-économiques différentes, de groupes d'orientation sexuelle et d'identité de genre (SOGI) ? Viennent-ils de lieux géographiques variés, urbains ou ruraux ? Ont-ils des capacités variées ? Quelle est leur langue maternelle ?
- Les groupes qui ont été historiquement confrontés à des inégalités ont-ils été consultés sur le " problème " que l'intervention doit résoudre ? Comment ont-ils été impliqués dans l'élaboration de la "solution" ? Quels intérêts et/ou priorités sont reflétés dans la politique, la campagne ou l'initiative proposée ? Quels groupes de femmes, d'hommes et/ou de personnes de genre différent sont pris en compte ?
 - Des femmes et des hommes, des filles et des garçons, des adultes et des enfants de sexe différent ont-ils été consultés avant que les changements ne soient proposés ? La consultation a-t-elle pris en compte les obstacles à la participation (tels que les réunions dans un bâtiment accessible, la mise en place d'une garderie, etc.) Dans quelle mesure ont-ils été consultés ? Leurs commentaires ont-ils été intégrés dans la politique, la campagne ou l'initiative proposée et ont-ils été invités à examiner les changements ultérieurs ?
- Quels sont les impacts potentiels de la politique, de la campagne ou de l'initiative proposée sur les diverses communautés de femmes, d'hommes et de personnes de genre différent ? Quelles sont les répercussions à court et à long terme de la politique, de la campagne ou de l'initiative proposée et qui est touché ? Y a-t-il des femmes, des hommes et des personnes de genre différent qui ont été historiquement confrontés à des inégalités et qui seront négativement affectés par la politique, la campagne ou l'initiative proposée ?
- L'intervention remet-elle en question la division du travail, des tâches, des responsabilités et des opportunités existantes entre les sexes ?
 - Les impacts potentiels du changement proposé vont-ils augmenter ou diminuer la division du travail entre les sexes ? (Par exemple, le travail dans l'"économie des soins" et le travail féminisé, y compris le travail non rémunéré à la maison, comme la cuisine, le nettoyage, les soins aux

enfants et/ou aux personnes âgées, qui est principalement effectué par les femmes et qui empêche souvent l'accès au travail rémunéré).

- Quelle est la meilleure façon de s'appuyer sur (et de renforcer) l'engagement du gouvernement en faveur du développement des groupes qui ont historiquement été confrontés à des inégalités ?
- Quelle est la relation entre l'intervention et d'autres actions et organisations - nationales, régionales ou internationales ?
- Où se trouvent les possibilités de changement ou les points d'entrée ? Et comment les utiliser au mieux ?
- Quels moyens spécifiques peut-on proposer pour encourager et aider les groupes qui ont été historiquement confrontés à des inégalités à participer à la politique/au programme/au projet, malgré leur situation traditionnellement plus domestique, leur position subordonnée ou leur expérience d'ostracisme ?
- Quel est l'impact à long terme en ce qui concerne la capacité accrue des femmes et des hommes, des filles et des garçons, des adultes et des enfants de sexe différent à prendre en charge leur propre vie et à agir collectivement pour résoudre les problèmes ?

Méthodes d'analyse situationnelle : Analyse FFOM

FFOM signifie forces, faiblesses, opportunités et menaces. En identifiant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces que peut présenter un projet, vous atténuez les risques associés aux tâches et fournirez une base solide à l'ensemble de votre projet avant même que l'action ne commence. La réalisation d'une analyse FFOM peut vous aider à améliorer votre processus de planification de projet, à réduire les risques liés au projet et à augmenter les chances de réussite de votre projet.

L'objectif d'une analyse FFOM est d'identifier les éléments les plus importants que vous devez surveiller pendant le projet. Une analyse FFOM est également rentable et aide les équipes à produire de nouvelles idées en faisant un brainstorming et en analysant le plan du projet.

- **Forces.** Il s'agit de facteurs internes qui contribueront à la réussite de votre projet. Les forces comprennent généralement des aspects particuliers de votre projet qui le rendent susceptible de réussir, tels que des membres d'équipe compétents, des chefs de projet expérimentés, des clients engagés ou des améliorations remarquables des fonctionnalités.
- **Faiblesses.** Il s'agit de facteurs internes qui, d'après votre expérience, rendront difficile la réussite de votre projet. Les faiblesses peuvent varier, elles dépendent principalement de

Figure 6. Outil d'analyse FFOM



l'entreprise ou de l'équipe elle-même. Le manque de ressources, l'inexpérience des membres de l'équipe, le manque de professionnels qualifiés ou le manque de budget peuvent constituer des faiblesses.

- Les **opportunités**. Les opportunités représentent les facteurs qui échappent à votre contrôle (par opposition aux forces). Ce sont les facteurs externes de votre environnement professionnel qui sont susceptibles de contribuer à votre succès.
- Les **menaces**. Il s'agit de facteurs externes qui, s'ils devaient se produire, pourraient nuire considérablement à votre projet. Les menaces sont des possibilités, mais les identifier vous aide à trouver des alternatives. L'augmentation des coûts des contractants ou l'absence soudaine d'un membre de l'équipe peuvent être considérées comme des facteurs susceptibles de nuire à votre projet.

Méthodes d'analyse situationnelle : Arbre à problèmes

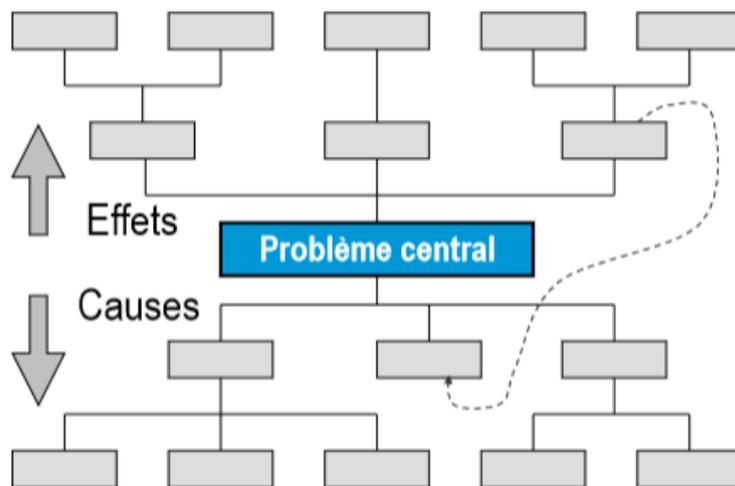
Tous les processus de changement s'inscrivent dans un contexte plus large (environnement global). Le projet/l'intervention est constamment affecté par les différents processus économiques, sociaux et politiques qui se déroulent au sein de la société. Dans la planification et la mise en œuvre d'un projet GAR, nous devons disposer d'informations sur cette vue d'ensemble, y compris des informations techniques nationales et sectorielles. Il est donc essentiel de commencer par une analyse situationnelle de l'environnement externe.

En recueillant des informations sur le secteur, le pays et la région, ainsi que toutes les données qui peuvent exister sur les groupes cibles, nous pouvons mieux comprendre les problèmes et les défis auxquels nous cherchons à faire face, ainsi que les atouts et les opportunités disponibles.

Lors de vos recherches, utilisez le matériel existant, contactez vos partenaires de collaboration pour voir quelles sont les informations dont ils disposent sur le secteur, faites des recherches sur Internet, contactez d'autres organisations, des agences de financement et d'autres projets et programmes. Utilisez le matériel existant à condition qu'il soit jugé de qualité suffisante. Lorsque la qualité des données existantes est suffisante, ce qui est souvent le cas, il n'est pas nécessaire que le groupe de projet procède à une analyse complète de la situation.

En élaborant un arbre à problèmes, les parties prenantes sont en mesure de visualiser clairement les causes d'un problème central et ses effets. Un arbre à problèmes fournit également un aperçu visuel de la manière dont les différents problèmes sont liés les uns aux autres. Cette analyse constitue ensuite la base du projet ainsi que la théorie du changement et la logique sous-jacente du projet/de l'intervention mis en place.

Figure 7. Outil d'arbre à problèmes



Le problème central : le problème central est le problème sur lequel le projet doit se concentrer. Lors de la formulation du problème central, nous devons penser à ceux qui sont inclus dans le groupe cible, aux bénéficiaires finaux, et au mandat et aux ressources dont nous disposons en tant que groupe de projet. Il doit être réaliste afin que le groupe de projet puisse résoudre ce problème pendant la période du projet. Le problème central devient ensuite l'objectif du projet.

Raisons/causes : les causes sous-jacentes au problème principal, qui permettent d'expliquer pourquoi le problème principal existe. Chaque problème a ses propres causes. Ce sont ces facteurs que le groupe de projet doit tenter d'éliminer afin de résoudre le problème central.

Effets : Dans ce cas, les "effets" font référence aux conséquences du problème central pour l'individu et la communauté (ex. augmentation de la pauvreté, diminution du produit intérieur brut (PIB), augmentation des pollutions, etc.). Les effets fournissent des arguments aux décideurs et aux autres parties prenantes pour expliquer pourquoi il est si important de résoudre le problème central.

Pour appliquer une optique de genre intersectionnelle à votre analyse situationnelle, examinez les points suivants :

- Les règles sociales des personnes aux identités diverses et croisées ?
- Les normes sociales et stéréotypes discriminatoires ?
- Les différences dans l'accès des personnes aux ressources et aux avantages ?
- Les différences dans l'accès des personnes au processus de décision et du degré d'influence sur la prise de décision ?
- Les différentes façons dont les personnes et groupes divers sont traités par les lois, les politiques, les institutions et la société ?

- Les différents besoins, priorités et circonstances des différents groupes et individus ?
- Tous les risques potentiels en matière d'égalité des sexes, en se rappelant que le premier principe est de ne pas nuire ?
- Comment ces questions affectent-elles la manière dont les différents groupes s'engagent dans le projet et sont affectés par celui-ci ?

Leçon 2 : Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes fait généralement référence à la gamme de techniques ou d'outils permettant d'identifier et de comprendre les besoins et les attentes des principaux intéressés à l'intérieur et à l'extérieur de l'environnement du projet. Comprendre les attributs, les interrelations, les interfaces entre et parmi les partisans et les opposants du projet, nous aide à planifier stratégiquement notre projet. Il convient de réaliser l'analyse des parties prenantes avant le lancement du projet ou du moins au début de celui-ci, bien qu'elle puisse également être utile tout au long du projet en tant qu'outil pour réévaluer les questions clés (en particulier lorsque le projet est en difficulté).

Identification des parties prenantes

Une partie prenante est un individu ou une organisation qui est activement impliqué dans le projet, ou dont les intérêts peuvent être positivement ou négativement affectés par l'exécution ou la réussite du projet. Pour être considéré comme une partie prenante, la personne ou le groupe doit avoir un intérêt ou un niveau d'influence qui peut avoir un impact sur le projet. Il nous serait bénéfique non seulement de comprendre leurs intérêts, mais aussi de comprendre l'impact potentiel du projet si un besoin n'était pas satisfait. Considérez quels individus et quelles parties prenantes affectent et sont affectés par le projet. Lesquels doivent être inclus dans le processus de planification et lesquels doivent être informés et impliqués pendant et après la mise en œuvre du projet ?

La gestion axée sur les résultats exige une large participation des parties prenantes à la planification et à la mise en œuvre. Les parties prenantes sont celles qui sont affectées par le projet et celles qui influencent ce qui se passe dans le projet, directement ou indirectement. Les parties prenantes peuvent être des individus ou des organisations (organisations publiques, autorités, entreprises, organisations non gouvernementales, etc.). Elles peuvent être pour ou contre un changement particulier. Elles peuvent également avoir plus ou moins de possibilités d'influencer la mise en œuvre et les résultats du projet. Les informations sur l'identité des parties prenantes sont importantes lorsque nous effectuons une analyse de la situation.

L'équipe de projet doit faire l'inventaire des parties prenantes à impliquer dans le processus de planification et de mise en œuvre du projet. L'étape suivante consiste à décider comment obtenir des informations de ces personnes. Cela peut se faire de différentes manières, par exemple par le biais d'un atelier, d'un séminaire et/ou de questionnaires et/ou d'entretiens (par exemple, des entretiens ciblés avec des

hommes, des femmes et des enfants du groupe cible et d'autres parties prenantes afin de pouvoir saisir les différences éventuelles entre les différents groupes).

Outils d'analyse des parties prenantes

Un outil commun utilisé dans l'identification des parties prenantes est la carte mentale des parties prenantes. La cartographie des parties prenantes est un moyen d'organiser toutes les personnes qui ont un intérêt dans votre projet dans un seul artefact visuel. Cela vous permet de voir facilement qui peut influencer votre projet, et comment chaque personne est liée à une autre. Lors d'une activité de brainstorming, le personnel du projet peut dresser une liste et organiser un certain nombre d'individus et d'organisations qui ont un intérêt et sont susceptibles d'être affectés ou d'influencer le projet.

Figure 8. cartographie des parties prenantes



Un deuxième outil commun est le tableau des intérêts et de l'impact des parties prenantes. Cette classification des parties prenantes permet de mieux comprendre les besoins et les attentes en identifiant non seulement les intérêts individuels des parties prenantes par rapport au projet, mais aussi leur impact estimé sur le projet et la priorité de la communication et de l'engagement.

Tableau 1. Tableau des intérêts et des impacts des parties prenantes

Parties prenantes	Intérêts	Impact du projet	l'impact estimé	Priorité estimée
Propriétaire	Atteindre les objectifs Responsabilité (éviter) Augmenter les ventes	Moyen		1
Donateur	Répondre avec succès aux besoins de la communauté Aatteindre les résultats et les objectifs	Elevé		3
Personnel du projet	Renforcer les compétences Atteindre les résultats et les objectifs du projet	Elevé		2

Évaluer l'importance et l'influence des parties prenantes

Déterminer si les parties prenantes en position de forte influence ont des intérêts négatifs peut être essentiel à la réussite du projet. La meilleure façon d'atteindre ce niveau de compréhension est de procéder à une évaluation formelle du niveau d'importance et d'influence de chaque partie prenante pour le projet. L'influence indique le pouvoir relatif d'une partie prenante sur et dans un projet. Une partie prenante ayant une grande influence contrôle les décisions clés au sein du projet et a une forte capacité à faciliter la mise en œuvre des tâches du projet et à inciter les autres à agir. Généralement, cette influence découle de la position hiérarchique, économique, sociale ou politique de l'individu, bien que souvent une personne ayant des liens personnels avec d'autres personnes d'influence soit également qualifiée. Parmi les autres indicateurs identifiés, citons : les connaissances spécialisées, les compétences en matière de négociation et de recherche de consensus, le charisme, le détenteur ou les ressources stratégiques, etc.

L'importance indique dans quelle mesure le projet ne peut être considéré comme réussi si les besoins, les attentes et les problèmes ne sont pas pris en compte. Cette mesure est souvent dérivée en fonction de la relation entre le besoin de la partie prenante et les buts et objectifs du projet. Par exemple, le département des ressources humaines peut jouer un rôle clé dans l'obtention de nouvelles ressources pour le projet à un moment critique et le département de la comptabilité peut jouer un rôle clé dans le maintien de l'ordre financier et l'évitement de la prison pour le chef de projet. Les utilisateurs du produit ou du service du projet sont généralement considérés comme très importants.

Ces deux mesures, l'influence et l'importance, sont distinctes l'une de l'autre. Un projet peut avoir un sponsor financier important qui peut arrêter le projet à tout moment et pour n'importe quelle raison, mais qui ne participe pas du tout aux opérations quotidiennes du projet. La combinaison de ces mesures permet non seulement de comprendre comment les parties prenantes interagissent, mais aussi d'identifier des hypothèses et des risques supplémentaires.

Engagement et participation des parties prenantes

Un projet bien conçu ne se contentera pas de clarifier les rôles des principales parties prenantes, mais définira autant que possible qui participe quand. Toutes les parties prenantes n'ont pas besoin d'être impliquées dans tous les aspects du projet et dans toutes les phases du cycle de vie du projet. L'analyse précédente nous a permis d'identifier des regroupements potentiels de parties prenantes. Des individus similaires peuvent avoir des besoins similaires en matière d'information sur le projet.

Une enquête sur les parties prenantes du projet et leur point de vue sur le projet, ainsi qu'une réflexion sur leur contribution éventuelle à l'élaboration du plan du projet peuvent être incluses dans le processus de planification. Il est essentiel d'écouter des parties prenantes pertinentes, informées et variées pour trouver des solutions adaptées. N'oubliez pas de favoriser la participation de personnes ayant des expériences, des sexes, des âges, des groupes ethniques différents, provenant de différentes régions, de différents départements au sein d'un lieu de travail, de personnes issues de différents milieux culturels et religieux, de personnes handicapées, etc. Lors de la recherche de solutions, il est essentiel d'examiner si les

personnes ayant des expériences et des identités différentes sont affectées de manière différente par la situation et si cela peut nécessiter des solutions différentes.

Comme nous l'avons dit précédemment, il est important de dresser un inventaire des parties prenantes que le projet doit impliquer dans le processus de planification et de mise en œuvre du projet. L'étape suivante consiste à décider comment l'équipe de projet doit obtenir des informations de ces personnes. Cela peut se faire de différentes manières, par exemple par le biais d'un atelier, d'un séminaire et/ou de questionnaires et/ou d'entretiens (par exemple, des entretiens ciblés avec des hommes, des femmes et des enfants du groupe cible et d'autres parties prenantes afin de pouvoir saisir les différences éventuelles entre les différents groupes).

Leçon 3 : La théorie du changement

Une théorie du changement est l'hypothèse de base et la raison d'être d'un programme. Elle explique les relations de cause à effet de l'intervention prévue. Une TdC relie les activités et l'impact, en expliquant comment et pourquoi les intrants et les activités conduiront aux résultats souhaités au fil du temps, sur la base de relations de cause à effet escomptées.

Une théorie du changement devrait être :

- **Focalisée** - spécifique au problème, axée sur le changement
- **Crédible** - fondée sur l'expérience et les preuves, les idées des parties prenantes ou les recherches pertinentes
- **Réalisable** - avec les ressources et le temps disponibles

Le développement d'une théorie du changement combine un processus de réflexion et d'analyse avec la cartographie systématique de la séquence logique des intrants aux résultats dans un projet. La chaîne de résultats fournit le cadre conceptuel pour articuler cette séquence logique.

La théorie du changement se concentre sur l'impact d'une intervention :

- Qu'est-ce qui a changé à la suite de votre intervention directe ?
- Pour qui ?
- Quelle importance revêt-elle pour eux ?
- Est-ce que ça va durer ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- À quoi ont abouti nos efforts, le cas échéant ?

Rappel!

Les théories du changement nécessitent également des justifications à chaque étape - vous devez formuler l'hypothèse selon laquelle quelque chose causera quelque chose d'autre - il s'agit d'un modèle causal, n'oubliez pas !

L'élaboration de vos TdC en impliquant les parties prenantes permettra non seulement de fournir les preuves nécessaires mais aussi d'augmenter la crédibilité des TdC. Des TdC réalisables signifient que vous êtes en mesure d'atteindre les objectifs du

programme et que vous pouvez relier vos services directs aux résultats. Les principales catégories/questions d'un cahier des charges sont les suivantes :

- **Population cible** : qui cherchez-vous à influencer / qui devrait retirer des bénéfices ?
- **Résultats et pertinence** : quels avantages cherchez-vous à obtenir ?
- **Cadre temporel** : quand les atteindrez-vous ?
- **Activités, intrants et ressources** : comment allez-vous, vous et les autres, faire en sorte que cela se produise (activités, stratégies, ressources, etc.) ?
- **Contexte social et politique** : où et dans quelles circonstances ferez-vous votre travail ?
- **Risques potentiels, menaces, défis et hypothèses** : pourquoi pensez-vous que votre théorie se vérifiera ?

Leçon 4 : Modélisation logique

Les modèles logiques sont des outils de planification de programme qui définissent les intrants, les extrants et les résultats d'un programme afin d'expliquer le raisonnement qui sous-tend la conception du programme et de montrer comment des activités spécifiques du programme conduisent aux résultats souhaités. La modélisation logique implique de déterminer les résultats et les produits du projet, les activités les mieux adaptées pour produire les produits, ainsi que d'identifier les hypothèses et les preuves pour expliquer comment un changement est censé conduire à un autre.

Le modèle logique est le produit final du processus de modélisation logique et ne doit pas être créé en dehors de ce processus. Il s'agit de créer une compréhension commune du fonctionnement du projet en réfléchissant d'abord à la situation spécifique et en examinant tout ce que l'équipe de conception a identifié et appris lors de l'analyse de la situation et des consultations.

Le processus collaboratif et itératif d'élaboration du modèle logique contribue à une compréhension commune du projet et vous aidera, vous et les autres membres de l'équipe de conception, à envisager et à formuler clairement ce que vous voulez réaliser et comment y parvenir. Le processus de modélisation logique permet également d'identifier les hypothèses communes émises lors de la conception du projet, ainsi que les risques et les stratégies de gestion des risques.

La modélisation logique est réalisée à la suite de l'analyse situationnelle pour commencer à construire un modèle logique et la conception du projet. Les objectifs sont liés à l'analyse situationnelle.

Le processus doit fournir des réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les effets à long terme du projet ? Pourquoi le projet est-il important dans une perspective à plus long terme ? (Les objectifs généraux, les objectifs de développement).
- Dans une situation idéale, quelles sont les intentions du porteur de projet et du groupe cible à moyen terme ? Pourquoi le groupe cible/les bénéficiaires ont-ils

besoin du projet ? Ce niveau, le résultat intermédiaire, doit être réalisable pendant la durée de vie du projet.

- Quels sont les éléments qui composent la situation ? Qu'est-ce qui doit être mené avec succès pour atteindre l'objectif du projet ? Les objectifs à court terme, les résultats immédiats, doivent être atteints pendant la durée du projet. Les activités et les réalisations sont liées aux résultats immédiats.

La chaîne des résultats

Les résultats sont une conséquence (voulue ou non, positive ou négative) d'une intervention ou d'un projet. Les résultats découlent de l'utilisation de produits et/ou de services. Un résultat peut être défini comme un changement d'état descriptible et mesurable dû à une relation de cause à effet induite par cette intervention.

Les résultats sont définis à différents niveaux. Même si de nombreux éléments indépendants de notre volonté peuvent influencer sur l'obtention de nos résultats et sur la manière dont nous les atteignons, nous devons être en mesure d'identifier les relations de cause à effet qui relient les activités planifiées à notre objectif global. Un ensemble de résultats à différents niveaux, liés entre eux par des relations de cause à effet, est appelé une chaîne de résultats. D'autres mots couramment utilisés pour désigner les résultats sont l'effet, le résultat, la réalisation attendue et l'impact :

- Les résultats sont une conséquence (positive ou négative, intentionnelle ou non) d'une intervention ou d'une assistance. Les résultats découlent de l'utilisation de produits et/ou de services.
- Un résultat peut être défini comme un changement d'état descriptible et mesurable dû à une relation de cause à effet induite par cette intervention.
- D'autres mots couramment utilisés pour désigner les résultats sont l'effet, le résultat, la réalisation attendue et l'impact :
- Un résultat est un changement significatif et voulu dans une condition de développement qui affecte les personnes, les systèmes ou les institutions. Les résultats ont de nombreux noms, y compris les effets, les objectifs de développement, les résultats intermédiaires, les résultats intermédiaires et l'objectif du projet.

Rappel!

Résultats = déclarations de résultats

Les déclarations de résultats ne doivent pas inclure la manière dont ce changement se produira et, par conséquent, éviter les mots tels que à travers ou par.

Les résultats sont des changements dans un état ou une condition qui découlent d'une relation de cause à effet. Ces changements peuvent être positifs ou négatifs, attendus ou inattendus.

Un résultat est un changement que vous pouvez :

- Observer
- Décrire
- Mesurer

Les résultats sont représentés à l'aide de verbes directionnels au passé.

Les résultats doivent montrer un changement comme effet de nos interventions. Le changement est signifié par des mots tels que :

- Amélioré (conditions de santé)
- Augmentation (revenus des communautés locales)
- Renforcement (capacités des ONG locales)
- Réduit (mortalité infantile)
- Amélioré (capacité à appliquer la gestion axée sur les résultats)

Types de modèles logiques

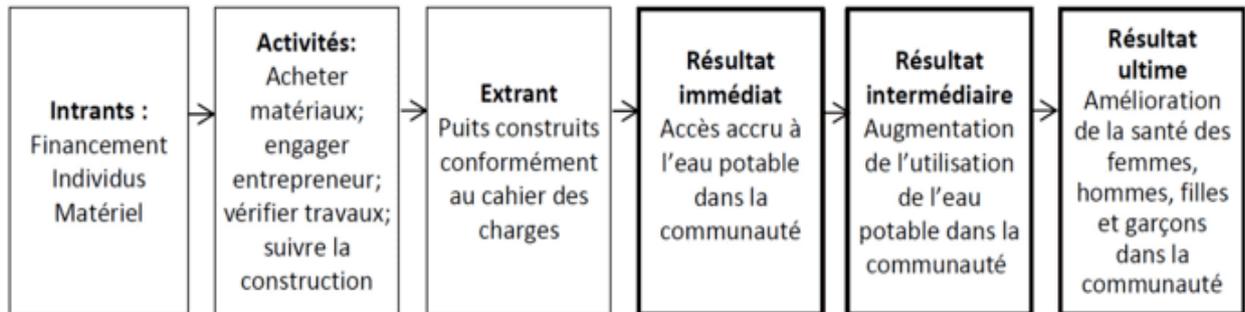
Un modèle logique décrit visuellement la relation causale ou logique (chaîne de résultats) entre les activités, les produits et les résultats, et démontre la théorie sous-jacente du changement. Il existe un large éventail de modèles logiques, y compris, mais sans s'y limiter, les cadres logiques, les diagrammes de boucles causales, les modèles basés sur les parties prenantes et les cadres de résultats. Les modèles logiques peuvent consister en un affichage graphique de boîtes et de flèches, vertical ou horizontal, décrivant les relations et les liens sous toutes les formes possibles, circulaire, dynamique. Les modèles logiques peuvent être très simples, comme le modèle de la figure 10 ci-dessous, avec cinq niveaux représentant des étapes distinctes dans la logique d'un projet.

Figure 9. Modèle logique simple



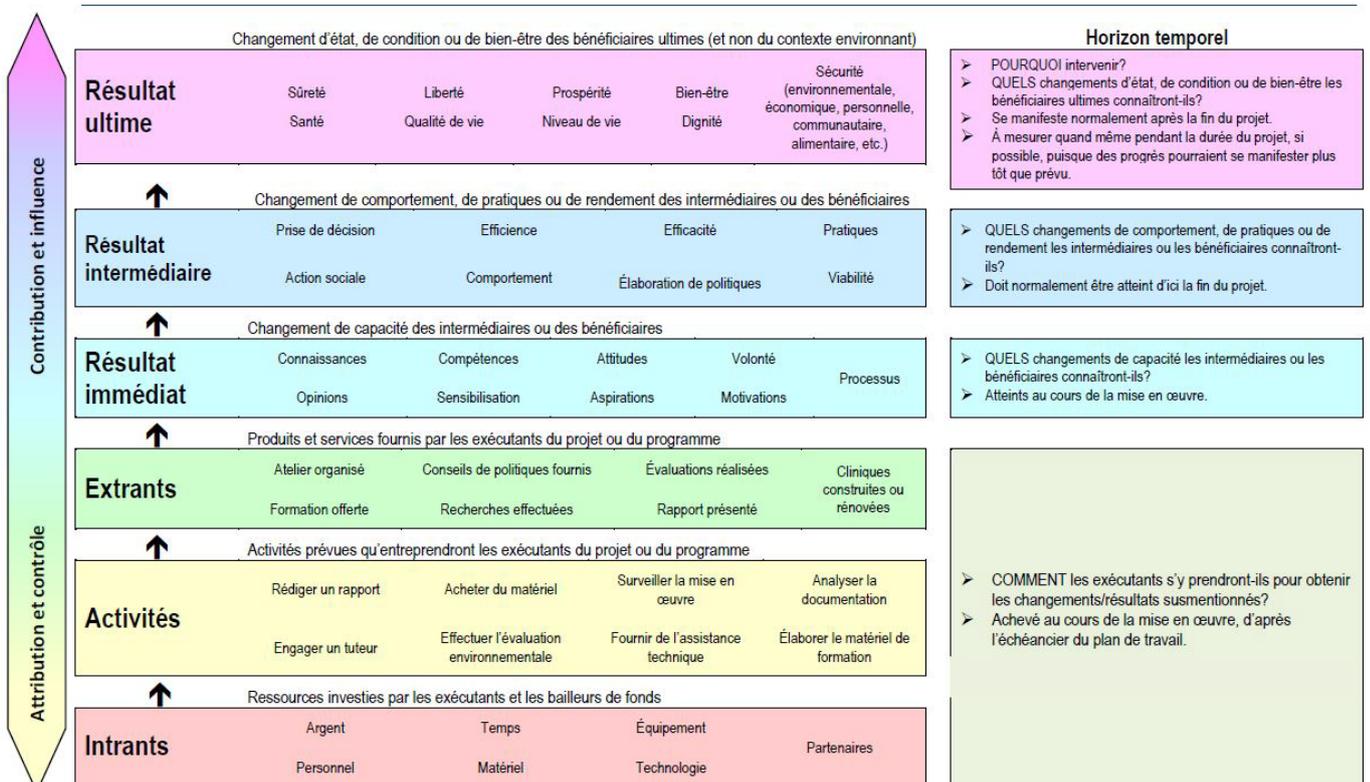
Les modèles logiques peuvent également être plus complexes, comme le modèle logique de AMC, qui est divisé en six niveaux. Chacun d'entre eux représente une étape distincte dans la logique d'un projet. Les trois niveaux supérieurs - résultats ultimes, intermédiaires et immédiats - représentent les changements réels attendus. Dans le contexte du développement, on les appelle également les résultats du développement. Les trois niveaux inférieurs - intrants, activités et extrants - concernent les moyens de parvenir à ces changements.

Figure 10. Chaîne de résultats AMC



Le résultat ultime représente le "pourquoi" d'un projet et devrait décrire les changements d'état, de condition ou de bien-être que les bénéficiaires finaux d'un projet devraient connaître. Les résultats intermédiaires expriment les changements de comportement, de pratique ou de performance que les intermédiaires et/ou les bénéficiaires devraient connaître à la fin du projet. Les résultats immédiats expriment les changements de capacité que les intermédiaires et/ou les bénéficiaires devraient connaître pendant la durée de vie d'un projet. Les produits sont les produits ou services directs découlant des activités d'un exécutant. Les activités sont les actions directes entreprises ou le travail effectué par les exécutants du projet. Les activités décomposent un produit en un ensemble de tâches nécessaires pour le réaliser. Il peut y avoir plus d'une activité par produit.

Figure 11. Modèle logique de AMC



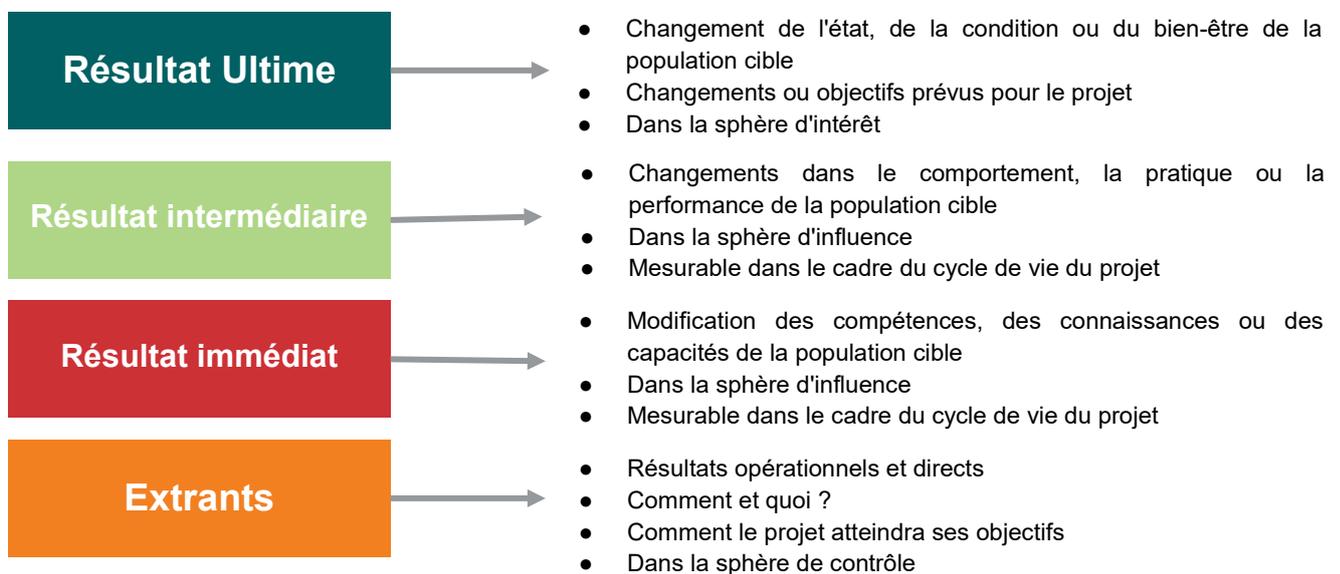
Discerner parmi les niveaux de résultats

Il existe trois niveaux primaires de résultats qui cherchent à saisir les changements de développement qui se produisent en raison des interventions du projet :

- Résultats immédiats : produits
- Résultats à moyen terme : résultats immédiats et intermédiaires
- Résultats à plus long terme : résultat ultime

Chacun de ces niveaux représente une étape distincte dans la logique causale d'une politique, d'un programme ou d'un investissement. Les niveaux inférieurs (intrants, activités et extrants) traitent du comment d'un investissement, tandis que les niveaux supérieurs (les divers résultats et l'objectif de développement) constituent les changements réels qui ont lieu : les résultats de développement.

Figure 10. Niveaux de résultats de développement



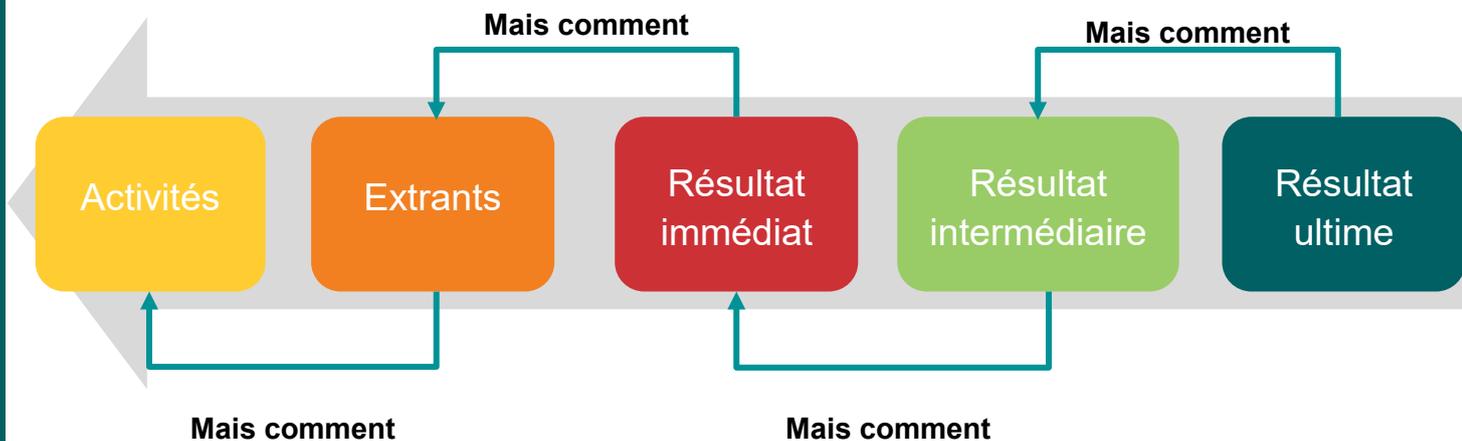
L'approche de la logique inverse

L'approche de la logique inverse commence par l'identification des objectifs souhaités ou des impacts à long terme d'un programme, puis se déroule à l'envers (de droite à gauche, des résultats aux intrants) pour déterminer les résultats, les extrants, les activités et les intrants d'un programme. Pour ce faire, on pose (et on répond) à une série de questions " quoi " et "comment " :

1. Identifiez le(s) objectif(s) ou impact(s) à long terme de votre programme.
2. **Comment** pouvons-nous démontrer les progrès accomplis vers notre ou nos objectifs à long terme ? **Quels** résultats pouvons-nous mesurer ? **Quels sont les** changements attendus ?
3. **Quels** produits sont nécessaires pour produire les résultats ?
4. **Quelles sont les** activités nécessaires pour produire les extrants et obtenir les résultats souhaités ?

5. **Quels** intrants sont nécessaires pour mener les activités et **comment** ces ressources peuvent-elles être obtenues ?

Figure 11. Approche logique inversée - Modèle logique



Développer des résultats SMART

Un énoncé de résultats doit être **SMART**¹ :

- Spécifique (simple, sensible, significatif)
- Mesurables (significatives, motivantes)
- Réalisable (convenu, réalisable)
- Pertinent (raisonnable, réaliste et doté de ressources, axé sur les résultats)
- Limité dans le temps (basé sur le temps, limité dans le temps, limité dans le temps/coût, opportun, sensible au temps)

La gestion axée sur les résultats est un processus participatif. Le processus et la méthodologie de sélection des résultats et de rédaction des déclarations de résultats doivent être aussi participatifs que possible et impliquer une large représentation des principales parties prenantes. Il est essentiel de s'assurer que toutes les voix sont entendues et que les résultats escomptés sont partagés avec toutes les parties concernées.

Un énoncé de résultats décrit ce qu'une politique, un programme ou un investissement est censé réaliser ou contribuer à réaliser. Il décrit le changement découlant de la contribution du programme à une activité de développement en coopération avec d'autres. Un énoncé de résultats doit être formulé simplement et contenir une seule idée.

¹ L'acronyme SMART est un acronyme anglais qui n'a pas de correspondance en français. L'acronyme anglais signifie Spécifique, Mesurables, Réalisable, Pertinent, Limité dans le temps.

Les déclarations de résultats partagent une formule de base commune :

[Verbe d'action] + [Domaine ou sujet d'intérêt] + [Public cible] + [Lieu] + [Date limite].

L'optique de genre intersectionnelle

- **un verbe d'action** : améliorer, augmenter, responsabiliser
- **un domaine ou un sujet d'intervention** : généralement informé par l'analyse situationnelle, par exemple la sécurité économique, la résilience de la communauté, le leadership des jeunes, l'accessibilité aux services de santé reproductive
- **Public cible** : qui est censé bénéficier de cette intervention ex. hommes, femmes et personnes de sexe différent, communauté, jeunes de 12 à 30 ans
- **Lieu** : où l'intervention sera-t-elle géographiquement concentrée (sud-ouest de l'Ontario, région centrale du Malawi, hauts plateaux occidentaux du Honduras)
- **Échéance** : quand ce changement aura-t-il lieu ? Quelle est la date cible/échéance ?

Exemples

- Amélioration de l'accès aux services de santé génésique et parentale pour les personnes accouchant dans le pays X dans les 5 ans (délai écoulé) ou d'ici 2025 (date limite)
- Augmentation du taux d'alphabétisation chez les hommes, les femmes et les personnes de sexe différent dans la région X du pays Y dans les 5 ans (temps écoulé) ou d'ici 2025 (date limite).

Arbres à problèmes et chaînes de résultats

Les arbres à problèmes peuvent être utilisés pour informer et rédiger les déclarations de résultats et aider le modèle logique à commencer à prendre forme. Les causes de l'arbre à problèmes soutiendront le développement des résultats immédiats dans le ML, ces objectifs à court terme. Le problème central de l'arbre soutiendra le développement du résultat intermédiaire. Enfin, les effets, les conséquences du problème central, soutiendront le développement du résultat ultime.

Effet : les hommes, les femmes et les personnes de sexe différent sont en mauvaise santé et incapables de cultiver ou de travailler pour subvenir aux besoins de leur famille.

- Résultat ultime: amélioration de la santé des hommes, des femmes et des personnes de sexe différent dans la région Y du pays X.

Problème central : les hommes, les femmes et les individus de sexe différent de la région Y du pays X sont perpétuellement malades à cause de maladies d'origine hydrique.

- Résultat intermédiaire : amélioration de la prise de décision en matière de sécurité de l'eau par les hommes, les femmes et les personnes de sexe différent dans la région Y du pays X.

Amélioration du traitement de l'eau par les hommes et les femmes dans la région Y du pays X.

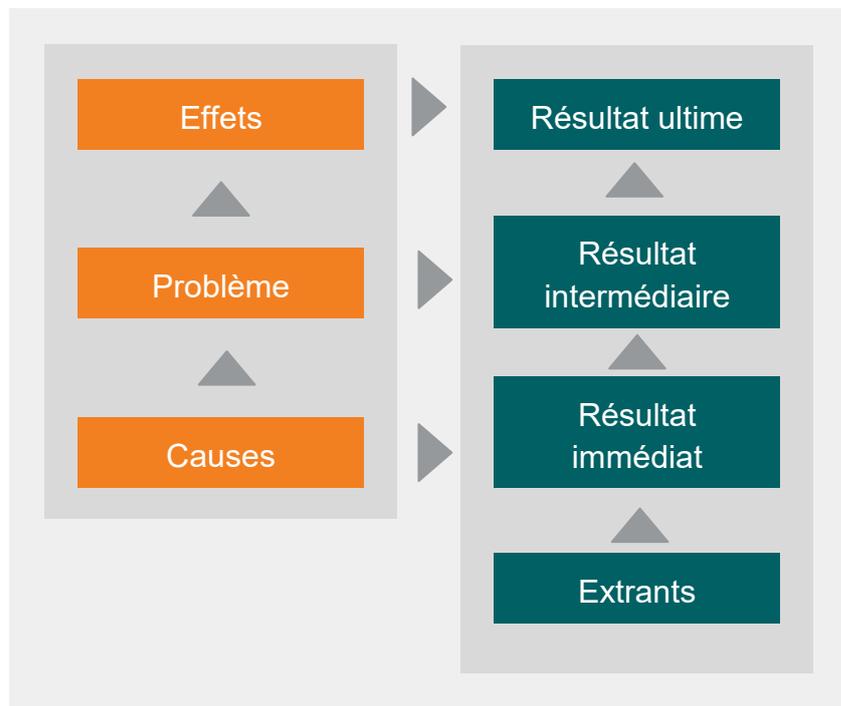
Causes : eau insalubre et inaccessible aux hommes, femmes et personnes de sexe différent dans la région Y du pays X.

- Résultats immédiats : sensibilisation accrue aux signes de l'eau insalubre parmi les hommes, les femmes et les personnes de sexe différent dans la région Y du pays X et amélioration des connaissances et des compétences en matière de traitement et de transformation de l'eau parmi les hommes, les femmes et les personnes de sexe différent dans la région Y du pays X.

Résultats en matière d'égalité des sexes

Les résultats en matière d'égalité des sexes sont des changements mesurables qui visent explicitement à réduire l'inégalité des sexes ou à améliorer l'égalité entre les femmes et les hommes, les garçons et les filles et les personnes de sexe différent. Les résultats en matière d'égalité des sexes contribuent à un ou plusieurs des objectifs d'égalité des sexes de AMC :

Figure 12. De l'arbre à problèmes à la chaîne de résultats



- renforcer la protection et la promotion des droits fondamentaux des femmes et des filles ;
- accroître la participation des femmes et des filles à la prise de décision ;
- donner aux femmes et aux filles un accès plus équitable aux ressources dont elles ont besoin pour garantir une égalité économique et sociale permanente, et leur permettre de les contrôler.

Les codes d'égalité des genres (EG) de AMC couvrent un spectre allant de EG -0 à EG -3 (voir le tableau 1 ci-dessous). Les exigences et les définitions des codes EG de AMC sont basées sur la logique et la pratique de la gestion axée sur les résultats (GAR), y compris la théorie du changement. Les résultats ou les effets de l'égalité des genres sont des changements mesurables qui visent explicitement à réduire les inégalités entre les genres, ou à améliorer l'égalité des genres entre les femmes, les hommes et les individus, adultes et jeunes de genre différent.

Tableau 1. Codes d'égalité des genres d'Affaires mondiales Canada

Code EG:	Explication du codage EG:
EG - 3	Ciblé - L'égalité des genres est le principal objectif de l'initiative : L'initiative a été conçue spécifiquement pour lutter contre les inégalités de genre et ne serait pas entreprise autrement. Tous les résultats du modèle logique sont des résultats en matière d'égalité des genres.
EG - 2	Pleinement intégré - Il existe au moins un résultat intermédiaire en matière d'égalité des genres qui permettra d'obtenir des changements observables dans les comportements, les pratiques ou les performances qui contribueront à l'égalité des genres.
EG - 1	Partiellement intégré - Il y a au moins un résultat en matière d'égalité des genres au niveau du résultat immédiat qui permettra d'obtenir un changement dans les compétences, la sensibilisation ou les connaissances qui contribuent à l'égalité des genres.
EG - 0	Aucun - Il n'y a pas de résultats en matière d'égalité des genres.

Un projet spécifique et ciblé sur l'égalité des genres (EG 3) signifie que tous les résultats à tous les niveaux sont exclusivement axés sur la lutte contre les inégalités entre les genres afin de faire progresser la participation des femmes et des filles, sur un pied d'égalité avec les hommes, à la prise de décision ; de soutenir la pleine réalisation des droits humains des femmes et des filles ; et/ou de réduire les inégalités entre les genres dans l'accès et le contrôle des ressources et des avantages du développement.

Un projet totalement intégré à l'égalité des genres (EG 2) signifie que le projet a identifié au moins un résultat intermédiaire qui vise à réaliser un changement transformationnel à long terme pour l'égalité des genres qui sera maintenu après la fin du projet.

Un projet d'égalité des genres partiellement intégré (EG 1) signifie que le projet a identifié au moins un résultat immédiat qui vise des changements à court terme en matière d'égalité des genres liés aux connaissances, à la sensibilisation ou aux compétences. Ces changements ne sont pas censés être durables sur le long terme.

La clé pour aborder l'égalité des genres dans les projets est une combinaison de résultats en matière d'égalité des genres et d'application des principes de la gestion axée sur les résultats à la mise en œuvre, à la mesure et au compte rendu des

progrès. Les résultats en matière d'égalité des genres sont axés sur la promotion de l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles.

Les résultats en matière d'égalité de genre peuvent être énoncés en utilisant des termes tels que "sensible au genre", "exempt de stéréotypes de genre", "équilibré entre les genres", "équitable entre les genres". Lorsque l'on utilise des termes d'égalité de genre dans l'énoncé des résultats, il est important de décrire dans la théorie du changement comment cette approche permettra d'atteindre les résultats escomptés.

Tableau 2. Critères de référence en matière d'égalité des genres

Repères	Définitions
Sans distinction de genre	La politique ou la procédure ne mentionne pas ou ne prend pas en compte l'impact des rôles sociaux de genre. Les impacts ou expériences différenciés selon le genres de la politique ou de la procédure ne sont pas abordés.
Adapté au genre	La politique ou la procédure montre une prise de conscience des normes et pratiques de genre existantes et peut les contourner ou les renforcer
Sensible au genre	La politique ou la procédure est conçue pour assurer une participation égale des différents genres et vise à garantir que les résultats n'exacerbent pas les inégalités.
Réceptif au genre	La politique ou la procédure reflète l'analyse des différences entre les genres en termes de besoins, d'impacts et d'accès et comprend des mesures pour y remédier dans les processus et les résultats.
Transformateur de genre	La politique ou la procédure reconnaît l'existence de normes et de pratiques discriminatoires fondées sur le genre à l'origine de l'inégalité et cherche à les modifier par le biais de ses processus et résultats.

MODULE 2 : SUIVI DES RÉSULTATS : UN ACCENT SUR LES INDICATEURS

Dans le deuxième module, les participants apprendront ce que sont les indicateurs de performance et comment les utiliser pour suivre et mesurer les résultats. L'animateur/le formateur travaillera sur les objectifs du module et sur une revue de groupe du S&E avant de plonger dans la leçon et les activités d'application sur les indicateurs quantitatifs et qualitatifs sensibles au genre.

Objectifs du module

- Les participants comprennent comment développer et utiliser des indicateurs quantitatifs, qualitatifs et sensibles au genre.
- Les participants comprennent l'importance des indicateurs dans le suivi et le rapportage ainsi que et dans la gestion axée sur les résultats.

Leçon 5 : Indicateurs de mesure du rendement

Un indicateur est un moyen de mesurer les résultats et les produits réels. Il peut être qualitatif ou quantitatif, et se compose d'une unité de mesure, d'une unité d'analyse et d'un contexte. Les indicateurs sont les éléments que nous observons afin de vérifier si - ou dans quelle mesure - il est vrai que des progrès sont accomplis vers nos objectifs, qui définissent ce que nous voulons réaliser.

Rappel!

Les indicateurs sont neutres ; ils n'indiquent pas de direction de changement et ne fixent pas d'objectif.

Sélection des indicateurs de performance

Ces critères sont conçus pour aider les gestionnaires à sélectionner des indicateurs optimaux. La mesure dans laquelle les indicateurs de performance répondent à chacun des critères doit être conforme aux exigences d'une bonne gestion.

- **Valide** : L'indicateur représente clairement le résultat escompté. Une personne extérieure ou un expert dans le domaine conviendrait que l'indicateur est une mesure logique du résultat indiqué. L'indicateur reflète le bon niveau ; c'est-à-dire qu'il ne mesure pas un niveau plus élevé ou plus bas que le résultat indiqué
- **Fiabilité** : L'indicateur permettra de mesurer le résultat et le produit dans le temps, de produire systématiquement les mêmes données dans le temps, et ce avec différents recenseurs
- **Simplicité** : les données pourront être collectées

- **Utilité** : l'indicateur génère des informations utiles pour la prise de décision et l'apprentissage
- **Abordabilité** : le projet peut se permettre de collecter les données, l'effort et la dépense en valent la peine
- **Neutre** : L'indicateur doit pouvoir mesurer à la fois les améliorations et les détériorations de la situation et ne pas conduire ou impliquer une direction de changement

Développer des indicateurs de qualité

Bien qu'il existe de nombreuses mesures utilisées dans la communauté du développement qui peuvent être sélectionnées comme indicateurs personnalisés, il peut arriver qu'il n'y ait pas d'indicateurs appropriés pour les résultats du programme/projet. Dans ce cas, l'équipe du programme peut avoir besoin de développer des indicateurs personnalisés adaptés à la situation et au contexte du projet.

Le processus d'élaboration des indicateurs comporte les éléments suivants :

- **Étape 1** : Déterminer ce que vous mesurez (par exemple, les écoles)
- **Étape 2** : Ajouter une unité de mesure (par exemple, % d'écoles)
- **Étape 3** : Ajouter le contexte (spécificités) + identifier l'"univers" pertinent (par exemple : % d'écoles fonctionnant sans enseignants principaux)
- **Étape 4** : Ajouter le temps (facultatif selon le secteur) (par exemple : % d'écoles fonctionnant sans enseignants principaux annuellement)
- **Étape 5** : Ajouter la désagrégation (% d'écoles fonctionnant sans enseignants principaux annuellement) (désagrégé par régions, niveaux)

Élaboration d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Les indicateurs quantitatifs sont des mesures numériques de quantités. Ils permettent aux responsables de programmes/projets de comparer les performances ou les réalisations de deux ou plusieurs programmes/projets. De plus, il leur permet également de comparer les statuts d'un même programme/projet à différents moments.

Les indicateurs quantitatifs peuvent inclure des nombres entiers, des décimales, des ratios, des fractions, des pourcentages et des valeurs monétaires - les facteurs quantitatifs sont toujours exprimés sous forme de nombre. Les indicateurs quantitatifs sont largement utilisés dans les programmes/projets de développement car ils donnent une mesure très claire des choses et sont numériquement comparables.

- Fréquence des réunions de consultation des jeunes

- % d'enfants de moins de 5 ans ayant souffert de diarrhée au cours du dernier mois
- Nombre de cantons/communautés/villes déclarant utiliser des sources d'énergie alternatives, ventilé par type (solaire, éolienne, hydroélectrique).
- Ratio hommes/femmes dans les rôles de direction des coopératives

Les indicateurs qualitatifs sont des mesures non numériques des sentiments, des opinions ou des expériences d'un sujet et sont couramment utilisés comme mesures de résultats. Les indicateurs qualitatifs doivent transmettre des informations spécifiques qui montrent la progression vers les résultats, et sont utiles pour la gestion et la planification du projet.

Qualitatifs : contrairement aux indicateurs quantitatifs, les indicateurs qualitatifs sont utilisés pour mesurer des choses qui n'ont pas de constante numérique.

- Degré d'intégration de l'égalité des genres dans les plans stratégiques municipaux, par municipalité
- Mesure dans laquelle les bénéficiaires/participants du projet participent à la planification du projet, par sexe
- Perceptions de la sécurité personnelle dans les transports en commun, par sexe et par âge
- Connaissance par les organisations de défense des droits des femmes des cadres et mécanismes pertinents en matière de droits de l'homme

La valeur des données quantitatives par rapport à celle des informations qualitatives et la question de savoir si les mesures quantitatives (ou indicateurs) sont meilleures que les mesures qualitatives ont fait l'objet de nombreux débats. Ce débat est maintenant presque réglé dans le domaine de l'évaluation avec l'utilisation croissante des méthodes mixtes. Les praticiens ont abandonné l'idée que ces sources d'information sont irréconciliables : les deux types d'information sont nécessaires. En fait, toutes les mesures quantitatives sont basées sur des jugements qualitatifs et toutes les mesures qualitatives peuvent être codées et analysées de manière quantitative.

Pour évaluer correctement l'atteinte des résultats, un agent/responsable a besoin de mesures quantitatives et qualitatives. Par exemple, il ne suffit pas de savoir combien de femmes participent à une activité. Il importe aussi de saisir la qualité de leur participation et de leur expérience pour avoir une idée précise de la situation.

Analyse comparative

L'analyse comparative :

- implique un processus de définition et de comparaison d'éléments subjectifs et non quantifiables (ex. expériences, perceptions). L'analyse comparative utilise des échelles, telles que élevé, moyen et faible, pour comprendre et comparer des indicateurs qualitatifs;
- implique la collecte et la comparaison d'informations selon une approche standard afin d'obtenir une compréhension de l'état du changement;

- peut aider à définir les critères par rapport auxquels un indicateur qualitatif est comparé pour déterminer son niveau de désignation et sa norme. Il précisera la mesure notamment de la "qualité de", de la "suffisance de", du "degré de", de la "preuve de", etc :
- fournit les éléments permettant de reconnaître, d'utiliser ou de soutenir une initiative ou un programme donné afin d'obtenir des résultats définis;
- favorise la cohérence des performances et l'alignement entre les entités comparées;
- crée un guide pour les parties prenantes et les responsables de la mise en œuvre du programme;

Le benchmarking qualitatif peut être utilisé lorsque vous souhaitez comprendre comment les expériences (ou les éléments non quantifiables) se comparent les unes aux autres et comment votre population cible ressent ces expériences. Cette forme de benchmarking ne s'intéresse pas seulement à ce qui se passe, mais aussi au pourquoi de cette situation. Ce type de benchmarking peut être utile lorsque vous souhaitez comparer des expériences entre elles mais que vous recherchez un retour d'information directionnel plutôt que des mesures statistiquement significatives. Cette forme de benchmarking s'attache à définir ce qui se passe réellement pendant l'expérience en termes quantifiables. Elle est idéale lorsque vous souhaitez comprendre comment des expériences très spécifiques sont vécues par rapport à des expériences précédentes et/ou à d'autres expériences similaires.

Tableau 3. Exemple d'analyse comparative

Intensité dimension	Faible	Moyenne	Elevée
Egalité	Certaines parties prenantes ou groupes concernés sont exclus du processus	Toutes les parties prenantes sont impliquées personnellement ou sont représentées par une personne appropriée dans le processus, mais avec un degré d'influence différent sur le résultat	Toutes les parties prenantes ont une influence similaire sur le résultat du processus

Désagrégation des indicateurs

La désagrégation d'un indicateur peut vous aider à :

- vous assurer que vous êtes sur la bonne voie en ce qui concerne certaines exigences (c'est-à-dire l'inclusion et l'égalité en matière de genre/race/etc.)
- obtenir plus de détails sur les éléments qui composent la valeur de l'indicateur
- remarquer les "tendances" ou comprendre ce qui influence la valeur de l'indicateur

N'oubliez pas de prendre en compte et d'éliminer tous les problèmes qui risqueraient de nuire aux participants du projet en utilisant une optique de genre intersectionnelle, en considérant comment ils peuvent être affectés par la collecte de données. Les répondants à l'enquête sont-ils en sécurité et à l'aise pour fournir les informations demandées ? Craignent-ils des répercussions à la suite de leur participation ou la divulgation d'informations ?

Indicateurs de genre intersectoriels

Un indicateur sensible au genre est une unité quantitative ou qualitative neutre permettant de mesurer les changements liés à l'égalité des genres dans un résultat de projet au fil du temps.

Lors du développement d'indicateurs sensibles au genre :

- Utilisez une approche participative équitable;
- Assurez-vous que les indicateurs mesurent les changements liés au genre et aux questions de genre;
- Choisissez des indicateurs valables permettant de mesurer les progrès en matière d'égalité des genres.

Les indicateurs de genre intersectoriels doivent être sensibles à différentes variables, notamment :

Note

Beaucoup de gens ont tendance à "sur-désagréger", alors gardez à l'esprit ces deux questions :

Est-ce utile ?

- Allez-vous utiliser ces informations ? Allez-vous créer des rapports analytiques comparant les différentes catégories ? Cela influencera-t-il votre processus d'évaluation ?
- Pour cet indicateur spécifique, si vous ne disposez pas de lignes de base et de cibles pour chaque désagrégation, est-il vraiment utile de connaître les valeurs désagrégées ?

Est-ce facilement réalisable ?

- La collecte et la saisie des données pour chaque catégorie pourraient demander plus d'efforts, voire être impossibles, selon la source des données ou la méthode de collecte.

Si la réponse est "oui" aux deux questions, alors la désagrégation de l'indicateur est probablement une excellente

- genre
- niveau de revenus
- handicap
- géographie/localisation
- âge
- ethnicité
- autres facteurs qui affectent leur expérience de la vie/société et du projet

Lors du développement d'indicateurs sensibles au genre :

- Développez des indicateurs au niveau du projet dans le cadre d'une approche participative équitable où les femmes et les hommes des différentes parties prenantes participent activement à la planification des cadres de mesure des performances, à leur mise en œuvre et à la discussion de leurs résultats.
- Concentrez-vous sur les besoins et les priorités des enfants et des jeunes féminin et masculin ainsi que des femmes et des hommes adultes et âgés de divers groupes et genres.
- Veillez à la désagrégation sexe-âge de tous les indicateurs (non seulement pour les résultats en matière d'égalité entre les genres, mais également pour tous les résultats du projet) qui impliquent des personnes (par exemple, les agriculteurs, les jeunes, les membres du ménage, les répondants à l'enquête, les gestionnaires, les stagiaires, les participants, les employeurs, les employés, les praticiens de la santé, les enseignants, les étudiants, les personnes vulnérables, les pauvres, les minorités ethniques, les travailleurs migrants, les personnes vulnérables, les personnes en situation d'insécurité alimentaire, etc.), des groupes de personnes ou d'entités lorsqu'ils sont ventilés par genre (par exemple, les coopératives de femmes et d'hommes, les clubs de filles et de garçons), et des entreprises et organisations (par exemple, les entreprises dirigées par des hommes et des femmes). Lorsque ces informations sont ventilées par sexe (féminin et masculin) et genre (femmes, hommes, personnes de genre divers) elles fournissent des preuves sur les écarts entre les genres et les progrès vers l'égalité des genres pour l'ensemble du projet.
- Dans les domaines techniques, veillez à ce que les indicateurs mesurent les changements liés aux sexe et au genre (par exemple, au lieu d'un indicateur tel que "# tonnes de récoltes dans la région X" ; il est recommandé d'impliquer des personnes tel que : "# tonnes récoltées par le nombre d'agricultrices et # tonnes récoltées par le nombre d'agriculteurs dans la région X" ou "# tonnes récoltées par le nombre de femmes, d'hommes et d'agriculteurs de genre divers").
- Pour obtenir une évaluation complète des différentes situations de tous les membres de la population sélectionnée, encouragez la collecte de données au sein des ménages (c'est-à-dire les femmes, les hommes, les filles et les garçons ou par sexe et groupe d'âge) ; ou si le ménage doit être utilisé, ventilez par ménage commun (deux adultes en tant que co-chefs), ménage dirigé par un seul homme ; ménage dirigé par une seule femme. Il est important d'éviter de supposer que s'il s'agit d'un ménage commun, l'homme est le "chef". La question du chef de ménage est un concept changeant car les femmes ou les hommes partent en tant que travailleurs migrants ou, dans le cas d'un homme

ayant de nombreuses épouses, celui-ci peut ne pas faire partie du ménage mais être quand même identifié comme le "chef".

- Choisissez des indicateurs valables qui peuvent mesurer les progrès en matière d'égalité des sexes, en vous basant sur les définitions de projet de "sensible au genre", "équitable du point de vue du genre", etc.
- Réfléchissez aux dimensions qualitatives de la participation des femmes et des hommes, par exemple le nombre d'heures-personnes consacrées à la formation, la contribution active ou le leadership par rapport à l'écoute passive, la capacité à participer et la manière dont la formation a permis aux participants de faire leur travail plus efficacement.

Exemple.

- Rapport entre le nombre d'hommes et de femmes occupant des postes de direction dans les conseils communautaires.
- Nombre d'heures par semaine consacrées aux corvées/tâches ménagères, ventilé par hommes, femmes, garçons et filles.
- Pourcentage de jeunes inscrits dans l'enseignement post-secondaire, par sexe
- Ampleur de la consultation des communautés par le gouvernement, ventilée par sexe, groupe d'âge et zone urbaine/rurale.

MODULE 3 : SUIVI ET RAPPORTAGE SUR LES RÉSULTATS

Les participants vont découvrir le but spécifique et la pertinence d'un cadre efficace pour le suivi des résultats - le cadre de mesure des performances (CMR). Les participants apprendront à élaborer un plan de suivi et d'évaluation, recueillir les résultats, en tirer des enseignements et établir des rapports.

Objectifs du module

- Les participants comprennent l'objectif spécifique et la pertinence d'un CMR
- Les participants comprennent comment élaborer un plan de suivi et d'évaluation, recueillir les résultats, en tirer des enseignements et établir des rapports.

Leçon 6 : Cadre de mesure du rendement

L'objectif du CMR est d'aider les gestionnaires de programme et l'équipe de projet à :

- suivre et évalué de manière continue les résultats des programmes ainsi que l'efficacité de leur gestion ;
- prendre des décisions éclairées et des mesures appropriées et opportunes en ce qui concerne les programmes ;
- fournir des rapports ministériels efficaces et pertinents sur les programmes ; et
- s'assurer que les informations recueillies permettront de soutenir efficacement une évaluation.

Rappel!

Le cadre de mesure du rendement n'est pas un exercice sur papier, ni un formulaire à remplir et à classer. C'est le cadre de l'exécutant pour le suivi axé sur les résultats, l'établissement de rapports et le fondement des

Tableau 4. Cadre de mesure du rendement

Résultats attendus	Indicateur	Ligne de base	Cibles	Sources des données	Méthodes	Fréquence	Responsabilité
Résultat Ultime							
Résultat intermédiaire							
Résultat immédiat							

Extrants							
----------	--	--	--	--	--	--	--

La première colonne énumère les **résultats attendus** du projet en termes d'impact, de résultats (intermédiaires et immédiats) et d'extrants (chaîne de résultats).

Les **indicateurs** sont ensuite indiqués dans la deuxième colonne pour chaque niveau de résultats, ce qui constitue la base de la mesure de la performance du projet.

Pour chaque indicateur, fournissez :

- la ou les sources de données
- la fréquence de la collecte des données
- les données de base
- des objectifs et des délais pour la réalisation des objectifs
- l'organisation, l'unité et le poste responsables de la collecte des données
- le système de gestion des données utilisé

Les données de **base** sont collectées à un moment donné et sont utilisées comme point de référence par rapport auquel les résultats seront mesurés ou évalués. Une base de référence est nécessaire pour chaque indicateur de performance qui sera utilisé pour mesurer les résultats pendant la durée du projet. Les données de base constituent un ensemble de conditions existant au début d'un programme/investissement - les données quantitatives et qualitatives recueillies pour établir un profil.

Liste de vérification pour les données de base

- Existe-t-il des données de base pour chaque indicateur ?
- Les unités de mesure et d'analyse correspondent-elles à l'indicateur et à la cible ?
- La base de référence des indicateurs est-elle désagrégée par catégories appropriées chaque fois que possible ? (sexe, âge, ethnicité, etc.)
- Si les données de base n'ont pas encore été recueillies, le CMR indique-t-il quand elles le seront ?

Les **cibles** spécifient une valeur particulière pour un indicateur qui doit être atteint à une date spécifique dans le futur. La cible est la situation attendue à la fin d'un programme ou d'une activité.

Développer des objectifs forts

- Les objectifs doivent être réalistes, réalisables et revus régulièrement.
- Les bénéficiaires et les parties prenantes doivent être impliqués dans la définition des objectifs.
- Les échéances des objectifs doivent être spécifiques et peuvent varier du court au long terme (par exemple, mensuellement, à mi-parcours ou à la fin du projet).
- Un objectif solide consiste en une déclaration claire de la performance souhaitée par rapport à un résultat attendu, et il est élaboré à partir d'une base de référence établie.

- Les unités de mesure entre les indicateurs et les cibles doivent correspondre.
- Les objectifs doivent être ventilés selon les catégories appropriées chaque fois que possible (sexe, âge, origine ethnique, etc.).

Les **sources de données** sont les personnes, les organisations ou les documents à partir desquels les données sur vos indicateurs seront obtenues. La source des données de performance est très importante pour la crédibilité des résultats rapportés. Essayez d'intégrer des données provenant de diverses sources pour valider les résultats.

Liste de vérification pour les sources de données :

- L'information dans la colonne de la source des données identifie-t-elle bien d'où les données proviendront ? (document, individu, organisation)
- Chaque source de données vous permettra-t-elle de recevoir des informations sur les performances en temps voulu ?
- Les sources de données sont-elles appropriées pour les informations dont vous avez besoin ?
- Les sources de données sont-elles diversifiées, crédibles et fiables ?

Les **méthodes de collecte de données** sont les moyens par lesquels vous recueillez les informations nécessaires pour le suivi et le rapportage. Les méthodes de collecte des données varient en fonction du type de données recueillies et du degré de participation au processus de suivi. Certaines méthodes sont plus structurées que d'autres. Certaines méthodes peuvent être utilisées pour collecter des données quantitatives et qualitatives.

Liste de vérification pour la méthode de collecte des données

- La méthode vous donnera-t-elle les informations dont vous avez besoin ?
- La source d'information ou de données est-elle fiable ?
- Votre collecte de données sera-t-elle participative ?
- Disposez-vous du temps, de l'argent et des compétences nécessaires pour effectuer la collecte de données à l'aide de cette méthode ?
- Avez-vous pré-testé l'outil requis pour cette méthode ou avez-vous prévu de le faire ?

La **fréquence** concerne le moment de la collecte des données : à quelle fréquence les informations sur chaque indicateur seront-elles collectées et/ou validées ? Les informations sur un indicateur de performance seront-elles collectées régulièrement (trimestriellement ou annuellement) dans le cadre de la gestion et des rapports de performance en cours, ou périodiquement, pour les évaluations de base, à mi-parcours ou finales ? Il est important de noter que les données sur certains indicateurs devront être collectées au début du projet pour établir la base de référence.

La **responsabilité consiste** à déterminer qui va collecter les données de chaque indicateur en utilisant les méthodes et les sources décrites dans les colonnes précédentes. La responsabilité de la collecte des données incombe généralement au personnel du projet, mais elle peut s'étendre aux partenaires de mise en œuvre ou aux parties prenantes engagées.

Leçon 7 : Plans de suivi et d'évaluation

Un plan de suivi et d'évaluation devrait inclure :

- une introduction au projet et au plan, y compris le modèle logique et la théorie du changement
- un plan de suivi
- un plan d'évaluation
- un plan d'apprentissage
- un plan de gestion des données
- des modèles de rapport
- le cadre de mesure des performances est le "squelette" du plan de suivi : il documente les principaux éléments du système de suivi afin d'assurer la collecte régulière de données réelles sur les indicateurs du cadre de mesure des performances.
- les sections du plan de S&E seront couvertes dans les diapositives suivantes. Pour l'instant, nous allons passer en revue la partie relative à la gestion des données et les modèles de rapport.
- La section du plan de S&E consacrée à la gestion des données détaillera le flux des données (par exemple, les responsabilités en matière de collecte et de communication des données), les approches en matière de stockage et de sécurité des données, et les stratégies de qualité des données.
- Un bon plan de suivi et d'évaluation comprendra également des modèles de rapports afin de garantir des rapports standardisés et de qualité pour l'ensemble du projet.

Section sur le suivi

Cette section sur le suivi décrit comment le projet va suivre la performance et les progrès vers l'atteinte des résultats prévus définis dans le modèle logique. Le plan de suivi doit expliquer chaque approche de suivi utilisée et l'associer à des résultats spécifiques du modèle logique. Le CMR est utilisé comme base pour construire cette section.

- Passez en revue tous les indicateurs pour déterminer si, en fonction de leur source de données ou de leur méthode de collecte, ils nécessitent la prise de dispositions spécifiques ou l'élaboration d'instruments, tels que des guides d'entretien, des questionnaires, des formulaires ou des mécanismes de classement.
- Prévoyez de tester et d'ajuster tout instrument de collecte de données avant de l'utiliser.
- Prévoyez de dispenser une formation aux méthodes de collecte des données et à l'utilisation des instruments de suivi aux membres du personnel, aux parties prenantes ou à toute autre personne qui participera à la collecte des données. Il faut prévoir des ressources pour le développement et le test des instruments de collecte de données, ainsi que pour la formation du personnel et des parties prenantes, dans le budget du projet.

Section sur l'évaluation

Cette section sur l'évaluation décrit toutes les évaluations prévues, de la performance à l'impact, pertinentes pour le projet et peut être utilisée pour suivre les évaluations sur la durée du projet.

La composante évaluation de votre plan de suivi et d'évaluation doit préciser les éléments suivants :

- Raison d'être et objectif
- Objectifs spécifiques
- Questions clés provisoires
- Portée
- Calendrier
- Responsabilité
- Budget
- Évaluations précédentes
- Évaluabilité

La composante évaluation de votre plan de suivi et d'évaluation doit préciser les éléments suivants :

- **Raison d'être et objectif** : pourquoi l'évaluation est-elle entreprise ? Pourquoi à ce moment précis ? Pour qui est-elle entreprise ? Sera-t-elle utilisée à des fins d'apprentissage, de responsabilisation ou à d'autres fins ?
- **Objectifs spécifiques** : que cherche-t-on à découvrir à travers l'évaluation ?
- **Questions clés provisoires** : au stade de la conception d'un nouveau projet, il est peut-être déjà possible d'identifier les questions clés d'évaluation qui intéressent les parties prenantes. Par exemple, si le projet met en œuvre une approche innovante, quels sont les éléments que l'on souhaite évaluer et quand ? Cela permet d'informer les besoins en données de suivi et d'évaluation et de garantir une collecte de données en temps opportun.
- **Portée** : qu'est-ce qui est évalué ? S'agit-il d'une composante spécifique du projet, d'activités se déroulant dans une zone géographique particulière ou d'autre chose ?
- **Le calendrier** : quand les évaluations auront-elles lieu ?
- **Responsabilité** : qui va gérer l'évaluation ? Comment sera-t-elle encadrée ?
- Le **budget** : combien cela coûtera-t-il de gérer cette évaluation ou d'y participer ?
- En dehors d'un cadre de mesure du rendement entièrement achevé, que faut-il mettre en place maintenant afin d'évaluer la performance dans quelques années ?
- **Évaluations précédentes** : existe-t-il des évaluations antérieures de projets similaires, en particulier des phases antérieures qui peuvent vous aider à mieux planifier ce projet et ses évaluations ?

- **L'évaluabilité** : une évaluation de l'évaluabilité est-elle nécessaire ?

Section sur l'apprentissage

Cette section sur l'apprentissage identifie comment le projet utilisera les informations disponibles pour tirer des enseignements et adapter la mise en œuvre. Les questions d'apprentissage spécifiques découlant des modèles logiques doivent être identifiées ici, ainsi que les activités d'apprentissage prévues.

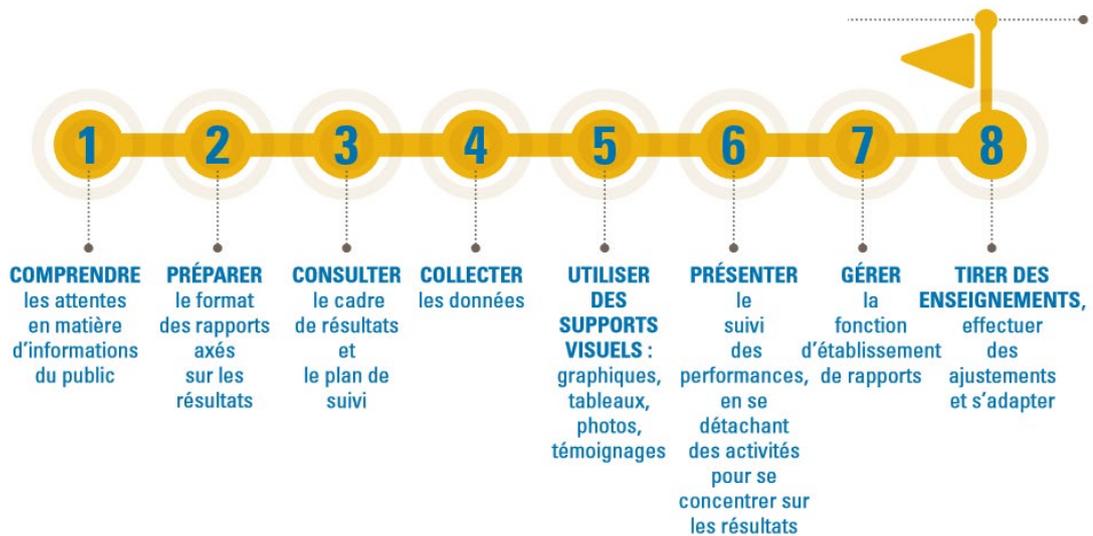
Cette section du plan de suivi et d'évaluation doit également décrire comment les enseignements seront tirés de la mise en œuvre, des résultats de l'évaluation et des données de suivi, entre autres sources, pour pouvoir adapter les interventions et les approches, si nécessaire.

Cette section peut identifier des questions d'apprentissage liées aux modèles logiques, ou des lacunes potentielles dans la théorie du changement ou la base de connaissances techniques. Le plan d'apprentissage doit également inclure des activités d'analyse et de réflexion sur les données de suivi et d'évaluation et des détails sur l'intégration de l'apprentissage du suivi et de l'évaluation dans l'adaptation et la mise en œuvre du projet. Cette section du plan peut également indiquer comment le projet abordera les questions d'apprentissage ou les lacunes dans les connaissances et identifiera les moyens de permettre des ajustements au fur et à mesure que les circonstances changent ou que l'apprentissage évolue.

Leçon 8 : Rapportage sur les résultats

L'établissement de rapports sur les résultats, et pas seulement sur les extrants, facilite la prise de décision, garantit la responsabilité envers les donateurs, les parties prenantes locales et les Canadiens, et fournit une base pour l'engagement des citoyens au Canada et dans les pays partenaires.

Figure 13. Huit étapes de l'établissement de rapports sur les résultats



Rapports basés sur les résultats :

- Présente clairement le contexte et la logique du programme. Inclut des détails pertinents sur l'environnement du projet, sur ce que l'intervention entend réaliser et sur la manière de le faire.
- Fournit des informations valides et fiables sur les performances, y compris des preuves pour étayer toutes les déclarations du rapport et des données pour tous les indicateurs.
- Donne des résultats significatifs, en se concentrant sur les informations importantes et pertinentes sans s'embourber dans les détails des activités et des incidents mineurs.
- Rend compte des réalisations par rapport aux résultats escomptés, en indiquant clairement les progrès (ou les obstacles aux progrès) vers les résultats à chaque niveau, en montrant ce qui a été réalisé et en expliquant tout écart.
- Démontre une capacité d'apprentissage et d'adaptation, en montrant que le projet tire des enseignements du suivi axé sur les résultats afin de procéder à toute adaptation nécessaire.

Les rapports sont donc plus qu'un moyen de répondre aux exigences de responsabilité. Les rapports sont d'importants outils de gestion qui permettent aux responsables de la mise en œuvre, aux principales parties prenantes et au personnel des donateurs de :

- mener une réflexion stratégique permanente sur le projet et la théorie du changement qui le sous-tend
- identifier les défis et les questions qui influencent la capacité du projet à produire les résultats escomptés (résultats)
- utiliser les informations sur les performances pour apporter au projet des ajustements opportuns et fondés sur des données probantes
- tirer des enseignements pour améliorer l'efficacité du développement/de la programmation pendant la durée du projet et au-delà

- communiquer sur la performance globale du projet et les résultats obtenus

Pour rendre compte des résultats, les responsables de la mise en œuvre doivent évaluer les résultats réels sur la base des données réelles (qualitatives et quantitatives) recueillies pendant la mise en œuvre sur les indicateurs identifiés dans le cadre de mesure du rendement.

Rapports sur les extrants

Lorsque vous rendez compte des extrants :

- Décrivez les progrès réalisés au cours de la période de référence. Qu'est-ce que les activités ont produit ? S'agit-il du résultat attendu ? Si oui, expliquez comment cela s'est produit (en vous appuyant sur le modèle logique et la théorie du changement)
- Examinez les progrès cumulés depuis la phase de démarrage jusqu'à à ce jour
- Expliquez tout écart ainsi que tout résultat imprévu (négatif ou positif).

Rapports sur les résultats

Lorsque vous rendez compte des résultats, vous pouvez parler du « niveau d'atteinte » d'un résultat ou des progrès réalisés « en vue » d'atteindre ce résultat. Cette différence vous permet de rendre compte des avancées anticipées d'atteindre un résultat tôt dans le cycle de vie du projet même sans changement significatif dans la valeur des indicateurs de ce résultat. Lorsqu'ils décrivent le niveau d'atteinte des résultats ou les progrès réalisés en vue d'atteindre ces résultats, , les responsables de la mise en œuvre doivent fournir un récit fondé sur des preuves qui utilise les données réelles (qualitatives et quantitatives) recueillies sur les indicateurs identifiés dans le cadre de mesure du rendement.

- Les progrès sont définis comme le changement réel de valeur des indicateurs suivis pour l'effet ou le produit respectif. On considère qu'un effet ou un produit est atteint lorsque ses cibles ont été réalisées.
- Le progrès anticipé est défini comme le changement réel de valeur des indicateurs suivis au niveau inférieur suivant du modèle logique (c'est-à-dire les résultats intermédiaires, ou les résultats immédiats qui les soutiennent, ou les produits qui les soutiennent, selon le niveau en question), avec une explication de la manière dont ils sont censés mener au résultat de niveau supérieur.

L'établissement de rapports sur les résultats, et pas seulement sur les produits, facilite la prise de décision et garantit la responsabilité envers les parties prenantes (donateurs, participants, etc.).

Les rapports sont donc plus qu'un moyen de répondre aux exigences de responsabilité. Les rapports sont des outils de gestion importants qui permettent aux responsables de la mise en œuvre, aux principales parties prenantes et au personnel de l'AMC de :

- mener une réflexion stratégique permanente sur le projet et la théorie du changement qui le sous-tend.

- identifier les défis et les questions qui influencent la capacité du projet à produire les résultats escomptés (résultats)
- utiliser les informations sur les performances pour apporter au projet des ajustements opportuns et fondés sur des données probantes
- tirer des enseignements pour améliorer l'efficacité du développement/de la programmation pendant la durée du projet et au-delà
- communiquer sur la performance globale du projet et les résultats obtenus

Lorsqu'il n'y a pas eu de changement perceptible dans la valeur réelle des indicateurs au niveau des résultats respectifs, passez au niveau inférieur suivant du modèle logique. Par exemple, s'il n'y a pas eu de changement perceptible dans la valeur réelle des indicateurs au niveau des résultats intermédiaires, passez aux résultats immédiats de soutien et à leurs indicateurs.

Dans chaque cas, fournissez des preuves (données/informations quantitatives et qualitatives réelles). Expliquez comment ces réalisations intermédiaires, au niveau inférieur suivant du modèle logique, conduiront, au fil du temps, à la réalisation du résultat de niveau supérieur.

Pour chaque produit et résultat immédiat :

- Décrivez les progrès réalisés au cours de la période de référence.
- Discutez des progrès cumulés depuis le début du projet jusqu'à aujourd'hui.
- Expliquez tout écart ainsi que tout résultat inattendu (négatif ou positif).

Résultat inattendu : Un changement négatif ou positif qui ne fait pas partie du modèle logique mais qui peut être lié au projet. A ne pas confondre avec un risque qui se produit ou avec d'autres résultats non liés au projet.

Rapport d'impact : Au fil du temps, quels changements dans l'organisation ou la communauté pouvez-vous observer ? Qui est touché et comment ?

Défis ou meilleures pratiques : Qu'est-ce qui a aidé ou entravé l'atteinte des résultats ? Y a-t-il eu des imprévus ?

Enseignements tirés : Qu'est-ce qui aurait pu être fait/pourrait être fait différemment dans les projets ou activités ultérieurs pour améliorer cette programmation et les résultats associés ?

Tirer des enseignements des résultats

Les questions d'apprentissage peuvent être opérationnalisées de plusieurs façons dans un système de S&E. Cela inclut :

- les placer dans des cadres de résultats ;
- les incorporer dans les gabarits de rapports réguliers ;
- en les inscrivant à l'ordre du jour des réunions régulières, des ateliers et des sessions de retour d'information ;

- les inclure comme questions d'évaluation lors d'examens formels, d'évaluations ou d'analyses d'impact ; et
- les aborder par le biais d'études ponctuelles de S&E ou de recherche

Les bilans d'apprentissage peuvent être organisés de différentes manières, mais les questions clés à prendre en compte lors de ces réunions sont les suivantes :

- Que devrions-nous avoir réalisé (dans le projet) à ce jour ?
- Quelles informations avons-nous recueillies au cours de la dernière période grâce à nos processus de suivi, comment et auprès de qui ?
- Qu'est-ce qui fonctionne bien, et pourquoi ?
- Quels sont les problèmes ou les défis à relever, et pourquoi ? Peuvent-ils être résolus ?
- Qu'avons-nous appris sur des sujets tels que : les contextes institutionnels, culturels et autres dans lesquels nous menons nos activités, le domaine du programme (c'est-à-dire les divers aspects de la gestion durable des forêts, la participation communautaire, l'égalité des sexes, l'écotourisme, etc.), les facteurs de réussite, le processus de suivi lui-même ? (Une fois que les bilans d'apprentissage sont devenus une pratique régulière, il peut être utile de choisir un sujet différent de cette liste comme point central de chaque bilan)
- Quelles mesures devons-nous prendre pour traiter les points soulevés dans l'examen ? Qui prendra ces mesures, et quand ?
- Cela constitue la base pour effectuer les corrections de trajectoire ou les adaptations qui pourraient être nécessaires pour résoudre les problèmes ou tirer parti des opportunités. Les revues d'apprentissage vont au-delà du contenu habituel des réunions hebdomadaires ou ad hoc de l'équipe ou de la direction, car les participants sont invités à réfléchir systématiquement aux activités et aux expériences liées au cadre de résultats du projet, et à s'engager directement dans les données de suivi des indicateurs.
- La fréquence idéale des examens dépend des horaires de l'équipe et d'autres considérations, mais les examens trimestriels peuvent être un rappel utile des responsabilités de suivi des membres de l'équipe et assurer des occasions régulières de vérifier la santé globale du projet. Elles peuvent également être l'occasion de recueillir ou d'identifier des sources d'information sur le projet qui ne sont peut-être pas saisies dans le cadre du suivi régulier, mais qui peuvent aider les rapports à brosser un tableau plus complet du projet (par exemple, des études de cas, des situations inhabituelles, des succès notables, etc.). Les revues d'apprentissage peuvent être organisées de diverses manières, mais les questions clés qui devraient être prises en compte lors de ces réunions sont les suivantes : Que devrions-nous avoir réalisé (dans le projet) à ce jour ? Quelles informations avons-nous recueillies au cours de la dernière période par le biais de nos processus de suivi, comment et auprès de qui ? Qu'est-ce qui fonctionne bien, et pourquoi ? Quels sont les problèmes ou les défis à relever,

et pourquoi ? Peuvent-ils être résolus ? Qu'avons-nous appris sur des questions telles que : les contextes institutionnels, culturels et autres dans lesquels nous menons nos activités, le domaine du programme (c'est-à-dire les divers aspects de la gestion durable des forêts, la participation communautaire, l'égalité des sexes, l'écotourisme, etc. (Une fois que les revues d'apprentissage sont devenues une pratique régulière, il peut être utile de choisir un sujet différent dans cette liste comme point central de chaque revue). Qui prendra les mesures, et quand ?

- À la suite de l'examen, un bref rapport doit être diffusé à l'ensemble de l'équipe, soulignant les problèmes identifiés, les leçons tirées de la réflexion et les actions convenues. Si l'examen soulève des questions suffisamment importantes pour nécessiter des modifications du plan de travail ou du cadre de résultats, celles-ci peuvent être notées pour être incluses dans le prochain rapport semestriel ou annuel afin que les modifications appropriées du plan et, si nécessaire, du cadre de résultats et du CMR, puissent être approuvées et mises en œuvre.

GLOSSAIRE

Activité : Actions entreprises ou travaux réalisés par lesquels des intrants, tels que des fonds, une assistance technique et d'autres types de ressources, sont mobilisés pour produire des résultats spécifiques.

Ligne de base : Informations recueillies au début d'un projet par rapport auxquelles les changements ou les variations sont mesurés.

Cible : Une valeur particulière qu'un indicateur devrait atteindre à une date précise dans le futur.

Effet : Décrit le changement prévu dans les conditions de développement résultant d'un programme ou d'une intervention. Les effets sont les résultats à moyen terme qui se produisent entre l'achèvement des produits et la réalisation des objectifs.

Efficacité : les individus et les organes de direction remplissent leurs rôles, responsabilités et fonctions en vue d'atteindre les résultats escomptés.

Efficacité : systèmes, services et ressources financières et humaines utilisés de manière optimale, sans gaspillage, corruption ou retard.

Hypothèses : les variables ou facteurs qui doivent être en place pour que les résultats soient atteints. Les hypothèses peuvent être internes ou externes au programme ou à l'organisation en question.

Impact : Les effets positifs ou négatifs à long terme produits par une intervention, directement ou indirectement, intentionnellement ou non.

Inclusion : La prise en compte des voix, des intérêts et des droits de toutes les parties prenantes et des groupes marginalisés, indépendamment de caractéristiques spécifiques telles que le sexe, la religion, l'âge, l'origine ethnique ou nationale, l'orientation sexuelle ou le handicap physique ou mental.

Indicateur de performance : Une unité de mesure, qualitative ou quantitative, qui précise ce qui doit être mesuré sur une échelle ou une dimension mais n'indique pas la direction ou le changement.

Intrants : Ressources financières, humaines, matérielles, technologiques et d'information.

La **chaîne de résultats** est la séquence causale d'une intervention de développement qui stipule la séquence nécessaire pour atteindre les résultats souhaités. Elle est basée sur une théorie du changement.

La **gestion axée sur les résultats (GAR)** est une stratégie de gestion visant à améliorer les performances et à obtenir des résultats démontrables (produits, résultats et objectifs ou impact de niveau supérieur).

La **performance** est la mesure dans laquelle une intervention de développement ou un partenaire de développement fonctionne selon des critères/normes/lignes directrices spécifiques ou obtient des résultats conformément aux plans établis.

La **théorie du changement** est une description des relations causales logiques entre plusieurs niveaux de conditions ou de résultats intermédiaires nécessaires pour atteindre un objectif à long terme. Elle peut être visualisée comme une feuille de route du changement, et décrit les chemins ou les étapes pour passer d'un ensemble de conditions initiales à un résultat ultime souhaité.

L'**analyse comparative** implique un processus de définition et de comparaison d'éléments subjectifs et non quantifiables (expériences, perceptions) à l'aide d'échelles, telles que élevée, moyenne et faible, pour comprendre et comparer des indicateurs qualitatifs.

L'**analyse des parties prenantes** fait généralement référence à la gamme de techniques ou d'outils permettant d'identifier et de comprendre les besoins et les attentes des principaux intérêts à l'intérieur et à l'extérieur de l'environnement du projet.

L'**analyse situationnelle** est souvent utilisée pour aider à comprendre un problème et les atouts disponibles et/ou les moyens de le résoudre.

Le **cadre de mesure du rendement** est un cadre complet pour mesurer et suivre la performance et les résultats obtenus par un projet ou un programme. Il s'agit d'un plan de collecte systématique de données pertinentes pendant toute la durée de vie d'un projet, programme ou politique afin d'évaluer et de démontrer les progrès réalisés dans l'obtention des résultats escomptés.

Le **suivi axé sur les résultats** est le processus continu de collecte et d'analyse des informations sur les indicateurs clés et de comparaison des résultats réels avec les résultats escomptés afin de mesurer l'efficacité de la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique.

L'**égalité des genres et l'analyse intersectionnelle** nous permettent d'examiner et de remettre en question les dynamiques de pouvoir liées au genre et les autres relations sociales entre et au sein de groupes de femmes, d'hommes et de personnes de genre différent, en tenant compte du sexe, de l'âge, de la race, de l'ethnicité, de l'indigénat, de la classe, des capacités, de la langue, du lieu, du statut d'immigrant et d'autres facteurs pertinents.

Les **données désagrégées** sont des données qui ont été ventilées par sous-catégories détaillées, par exemple par groupe marginalisé, sexe, région ou niveau d'éducation. Les données désagrégées peuvent révéler des privations et des inégalités qui ne se reflètent peut-être pas entièrement dans les données agrégées.

Les **indicateurs** sont des variables quantitatives ou qualitatives qui permettent aux parties prenantes de vérifier les changements produits par une intervention de développement par rapport à ce qui était prévu.

Les **résultats** sont des changements dans un état ou une condition qui découlent d'une relation de cause à effet. Il existe trois types de changements (produits, résultats et impact) qui peuvent être déclenchés par une intervention de développement.

L'**évaluation** : L'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet en cours ou achevé ou d'une partie d'un programme ou d'une politique, de sa conception,

de sa mise en œuvre et de ses résultats. Dans le contexte du développement, l'évaluation fait référence au processus de détermination de la valeur ou de l'importance d'une initiative de développement.

Participation : L'implication dans les processus par lesquels les parties prenantes peuvent influencer et partager le contrôle des projets, y compris la prise de décision et l'allocation des ressources.

Partie prenante : Les parties prenantes comprennent les bénéficiaires, les intermédiaires, les responsables de la mise en œuvre et les donateurs ainsi que d'autres personnes telles qu'un individu, un groupe, une institution ou un gouvernement ayant un intérêt ou une préoccupation, économique, sociétale ou environnementale, dans une mesure, une proposition ou un événement particulier.

Production : Les produits, biens d'équipement et services produits par l'intervention, qui sont nécessaires à l'obtention de résultats.

Responsabilité : L'obligation de démontrer que la responsabilité est assumée tant pour les moyens utilisés que pour les résultats obtenus à la lumière des attentes convenues.

Résultat immédiat : Un changement qui est censé se produire une fois qu'un ou plusieurs produits ont été fournis ou livrés par l'exécutant. En termes de délai et de niveau, il s'agit de résultats à court terme, et généralement de changements de capacité, tels qu'une augmentation des connaissances, de la sensibilisation, des compétences ou des capacités, ou de l'accès aux intermédiaires et/ou aux bénéficiaires.

Résultat intermédiaire : Un changement qui devrait logiquement se produire une fois qu'un ou plusieurs résultats immédiats ont été atteints. En termes de calendrier et de niveau, il s'agit de résultats à moyen terme qui sont généralement atteints à la fin d'un projet/programme, et sont généralement des changements de comportement, de pratique ou de performance chez les intermédiaires et/ou les bénéficiaires.

Résultat ultime: Le changement de plus haut niveau auquel une organisation, une politique, un programme ou un projet contribue par la réalisation d'un ou plusieurs résultats intermédiaires. Le résultat ultime représente généralement la raison d'être d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'un projet, et il prend la forme d'un changement d'état durable chez les bénéficiaires.

Risques : un événement futur potentiel, totalement ou partiellement hors de contrôle, qui peut affecter (négativement) la réalisation des résultats.

Surveillance : Un processus continu de collecte et d'analyse de données pour les indicateurs de performance.

Transparence : les individus et les organes de direction remplissent leurs rôles, leurs responsabilités et leurs fonctions en vue d'atteindre les résultats escomptés.

Triangulation : L'utilisation d'au moins trois théories, sources ou types d'informations, ou types d'analyses pour vérifier et étayer une évaluation. Note : en combinant

plusieurs sources de données, méthodes, analyses ou théories, les évaluateurs cherchent à surmonter le biais qui provient d'informateurs uniques, de méthodes uniques, d'observateurs uniques ou d'études à théorie unique.



**ACTIVER LE
CHANGEMENT**

Renforcement des capacités
et partage des connaissances
pour les petites et moyennes
organisations (PMO)