

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS 201

Manuel du participant

Préparé pour
SPUR Change

Février 2024



LE GROUPE CONSEIL BAASTEL

Le Groupe-conseil baastel Itée

Boulevard Adolphe Max 55, Bruxelles, Belgique

92, rue Montcalm, Gatineau QC, Canada

P : +32 (0)2 893 0032

E : virginia.moscadelli@baastel.com

W : www.baastel.com



TABLE DES MATIÈRES

APERÇU DU CURSUS	3
Objectifs de l'atelier	3
Plan du programme d'études	3
1. INTRODUCTION.....	4
1.1. Objectif et public cible.....	4
1.2. Structure et organisation du manuel	4
MODULE 1 : APPLICATION DES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS, LE MODÈLE LOGIQUE	5
Leçon 1 : Analyse de la situation et comment appliquer une optique de genre intersectionnelle	11
Leçon 2 : Analyse des parties prenantes	16
Leçon 3 : La théorie du changement.....	19
Leçon 4 : Modélisation logique	20
MODULE 2 : SUIVI DES RÉSULTATS : UN ACCENT SUR LES INDICATEURS	29
Leçon 5 : Indicateurs de mesure du rendement	30
MODULE 3 : SUIVI ET RAPPORTAGE SUR LES RÉSULTATS	36
Leçon 6 : Cadre de mesure du rendement.....	36
Leçon 7 : Plans de suivi et d'évaluation	38
Leçon 8 : Rapportage sur les résultats	40
GLOSSAIRE.....	45

ACRONYMES

ACL	Approche du Cadre Logique
AMC	Affaires Mondiales Canada
ASDI	Agence Suédoise de Développement International
CARICOM	Communauté des Caraïbes
C-EFE	Programme d'éducation pour l'emploi de la CARICOM
CMR	Cadre de mesure du rendement
CRIAW-ICREF	<i>Canadian Research Institute for the Advancement of Women</i> - Institut Canadien de Recherches sur les Femmes
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	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ONG	Organisation Non Gouvernementale
S&E	Suivi et Évaluation
TdC	Théorie du Changement

APERÇU DU CURSUS

Objectifs de l'atelier

- 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 leurs apprentissages 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. Ce module se concentrera sur la capitalisation des leçons apprises de GAR 101. Ce premier module préparera les participants à établir la vision, la première étape du cycle de projet. Trois leçons permettront aux participants de l'atelier d'appliquer leurs connaissances acquises lors de l'atelier GAR 101.

- Leçon 1 : Analyse situationnelle et application d'une perspective de genre intersectionnelle
- Leçon 2 : Analyse des parties prenantes
- Leçon 3 : La théorie du changement (TdC)

Module 2 : Le modèle logique et les indicateurs. Ce module se concentrera sur le modèle logique et la mesure du rendement, en tirant parti des connaissances et de l'apprentissage des participants de GAR 101, et ce en passant de la théorie à la mise en application. Les leçons de ce module permettront aux participants de l'atelier de construire un modèle logique pour un projet dans le cadre d'une étude de cas et de définir 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 GAR pour le suivi et le rapportage, y compris le cadre de mesure du rendement et le plan de suivi et d'évaluation (S&E). Les trois leçons de ce module poseront les bases du suivi et du rapportage, et permettront aux participants d'assurer le suivi et rendre compte des résultats de manière efficace, tout en tirant des enseignements de ces résultats.

- Leçon 6 : Cadre de mesure du rendement (CMR)
- 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.

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

La formation 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 facile d'utilisation et explique les concepts, les principes, les terminologies et les outils pour faciliter la compréhension des participants et l'opérationnalisation des approches harmonisées de GAR au sein des PMO au Canada.

Objectifs de l'atelier

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

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, la première étape du cycle de projet. Trois leçons permettront aux participants de l'atelier d'appliquer leurs connaissances acquises lors de l'atelier GAR 101.

- **Leçon 1 : Analyse situationnelle et application d'une perspective de genre intersectionnelle**
- **Leçon 2 : Analyse des parties prenantes**
- **Leçon 3 : La théorie du changement (TdC)**

Module 2 : Le modèle logique et les indicateurs. Ce module se concentrera sur le modèle logique et la mesure du rendement, en tirant parti des connaissances et de l'apprentissage des participants de GAR 101, et ce en passant de la théorie à l'application. Les leçons de ce module permettront aux participants de l'atelier de construire un modèle logique pour un projet dans le cadre d'une étude de cas et de définir 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 GAR pour le suivi et le rapportage, y compris le cadre de mesure du rendement (CMR) ainsi que le plan de suivi et d'évaluation (S&E). Les trois leçons de ce module poseront les bases du suivi et du rapportage et permettront aux participants d'assurer le suivi et de rendre compte des résultats de manière efficace, tout en tirant des enseignements de ces résultats.

- **Leçon 6 : Cadre de mesure du rendement (CMR)**
- **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

Dans ce premier module, les participants s'appuieront sur leur compréhension des concepts fondamentaux de la GAR et du S&E, et intégreront leurs compétences en développant un outil clé de la GAR : le modèle logique. Après un tour d'introduction des participants, l'animateur proposera une activité brise-glace et présentera les objectifs du module. Il rappellera ensuite pourquoi nous utilisons la GAR et comment elle est mise en œuvre au niveau international.

Objectifs du module

- Les participants comprennent les composantes et l'importance de l'analyse situationnelle.

- Les participants sont capables d'utiliser leurs connaissances pour construire la Théorie du Changement (TdC) de projets et/ ou de programmes, existants ou théoriques.
- Les participants comprennent les points d'entrée pour l'inclusion et l'égalité de genre.

Une revue 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, le développement de rapports et la responsabilité de l'atteinte des résultats. La GAR est un paradigme, un changement qui consiste à axer tout ce que nous faisons sur les résultats que nous essayons d'obtenir. C'est l'approche de gestion de projet/programme à laquelle se réfère la majorité des donateurs et des partenaires de développement dans le monde.

Rappel!

- 1- La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion qui se concentre sur l'atteinte de résultats.
- 2- La gestion axée sur les résultats est utilisée pour créer et comprendre les liens entre les résultats, les activités et intrants.

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 tend vers les résultats que nous souhaitons. Lorsque nous planifions une activité ou un projet, nous décidons de ce que nous voulons réaliser et comment nous pensons pouvoir y parvenir.

Lorsque nous commençons la mise en œuvre de 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 avions prévu, et comment.

Pourquoi utiliser le S&E

Le S&E peut nous aider à :

- identifier 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
- démontrer comment les ressources sont utilisées

Le S&E dans la vie quotidienne:

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 production 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 constitués d'un ensemble d'activités visant à atteindre un objectif. En général, les projets tentent de résoudre des problèmes spécifiques ou d'améliorer des situations jugées insatisfaisantes. La gestion axée sur les résultats nous permet 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 évaluations plus utiles
- Moins de risques de corruption et de perte de ressources, 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 entre elles et d'éviter les duplications et les chevauchements, ainsi que l'utilisation inefficace de ressources.
- 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 donateurs.
- 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 de l'utilisation des ressources qu'elles requièrent.

GAR et son utilisation au niveau international

La gestion axée sur les résultats a été adoptée par des 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 publique au développement. 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 liés aux projets, programmes et politiques publiques.

La gestion axée sur les résultats est utilisée pour mieux gérer les programmes de développement international, tout au long du cycle du projet¹ : analyse des investissements, planification, conception, mise en œuvre, suivi, ajustement, rapportage, évaluations et apprentissage.

Historiquement, les institutions et organisations concentraient leur attention sur les intrants (ce qu'ils ont dépensé), les activités (ce qu'ils ont réalisés) et les extrants (ce qu'ils ont produit). Bien que des informations précises à ces niveaux demeurent importantes, ils ont découvert qu'elles ne leur permettaient pas de savoir s'ils progressaient ou non vers la résolution des problèmes qu'ils avaient identifiés 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 produits et auxquels notre programmation a contribué. En définissant clairement les résultats attendus, en recueillant régulièrement des informations pour évaluer les progrès accomplis et en prenant des mesures correctives adaptées, les praticiens peuvent gérer leurs projets ou leurs investissements de manière à maximiser l'atteinte des résultats de développement : une amélioration durable de la vie des individus dans les pays en développement.

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 issues de groupes spécifiques prennent une part active à cette évolution vers une plus grande égalité, en travaillant ensemble et en partageant des objectifs communs.

Depuis de nombreuses années, les interventions de développement s'efforcent de fournir des services, des programmes et des projets afin d'obtenir des résultats de la manière la plus efficace possible. Traditionnellement, l'accent était mis sur la gestion des intrants et des activités, et il n'était pas toujours possible de démontrer les résultats obtenus de manière crédible, et ainsi 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 quelles différences elles font dans la vie des individus.

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 d'autres groupes spécifiques peuvent faire l'expérience des politiques, des programmes et des initiatives. Dans

¹ Désormais nous utiliserons le terme « projet » pour désigner une intervention quelconque.

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 la situation d'handicap mentaux ou 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, et les filles et les garçons, dans le ménage, la communauté, le lieu de travail, les processus politiques et l'économie. Ces différents rôles génèrent généralement un accès réduit aux ressources et aux processus décisionnels pour les femmes, sur lesquels elles ont donc moins de contrôle.

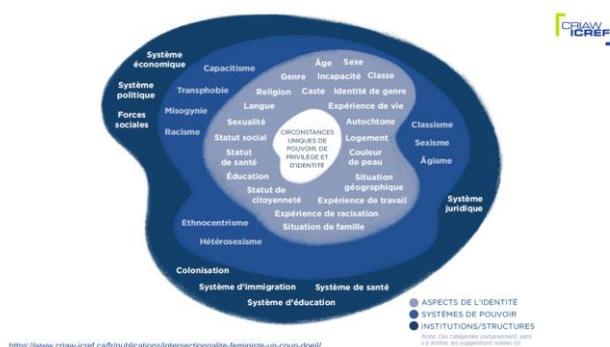
L'approche féministe du Canada exige que notre aide internationale soit éclairée par une analyse comparative entre les sexes, comprenant des preuves de consultations significatives avec les femmes et les filles avant le début d'un projet. L'approche du Canada reconnaît également que les inégalités existent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

La roue de l'intersectionnalité (figure 1) est un outil visuel qui illustre le concept d'intersectionnalité :

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

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

Figure 1. Roue de l'intersectionnalité



La reconnaissance des diverses identités et inégalités est un élément important de l'analyse féministe intersectionnelle. Mais cette reconnaissance 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 desdits obstacles et à la redistribution équitable du pouvoir.

Dans cet atelier, nous explorerons comment intégrer une approche intersectionnelle du genre dans un projet dès sa phase de planification. Nous considérerons comment différents individus peuvent avoir des expériences et des défis différents, en facilitant l'identification et l'engagement des parties prenantes de manière inclusive.

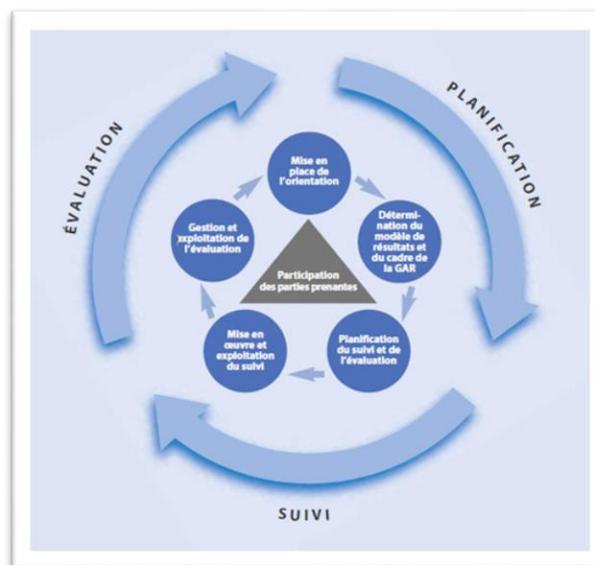
Le cycle de projet GAR

Le cycle de projet trace la manière dont les projets sont planifiés, réalisés et évalués. Le cycle débute par une analyse situationnelle qui conduit à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation d'une intervention.

La phase de planification

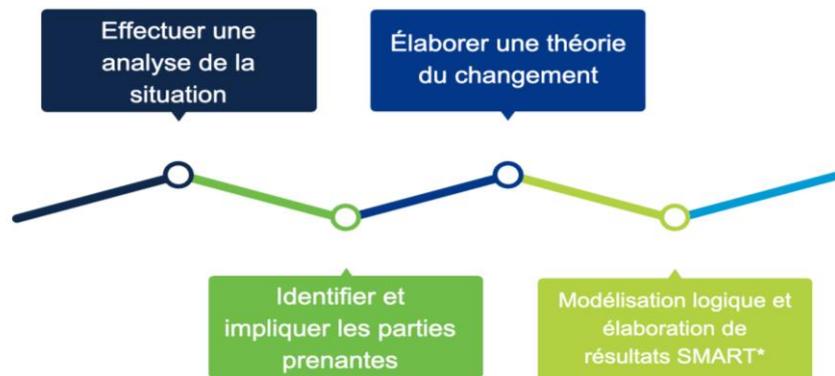
Dans un cycle de projet axé sur les résultats, la phase de planification comprend la définition d'une vision du projet. L'objectif de cette phase est de définir la ou les situations futures souhaitées pour la population affectée et de déterminer les résultats, les stratégies et les activités nécessaires pour y parvenir, en tenant compte des capacités locales, de l'expérience des acteurs responsables de la mise en œuvre et de la capacité de l'organisation à atteindre ces objectifs, ainsi que les contraintes et risques associés.

Figure 2. Cycle de projet GAR



Les deux étapes de la phase de planification (Détermination du modèle de résultats et du cadre de la GAR et Planification du suivi et de l'évaluation) peuvent être décomposées en quatre sous-étapes, comme le montre la figure 3 ci-dessous.

Figure 3. Phase de planification de la GAR



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

Leçon 1 : Analyse situationnelle et application d'une optique de genre intersectionnelle

L'analyse situationnelle est utilisée pour aider une organisation à comprendre pleinement un problème et les ressources disponibles pour le résoudre. Tous les processus de changement s'inscrivent dans un contexte plus large (environnement global). Un projet est constamment affecté par des différents processus économiques, sociaux et politiques qui se manifestent 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'analyse situationnelle permet aussi d'évaluer les risques et les opportunités autour de la mise en œuvre de l'intervention. Elle donne un aperçu de l'état des lieux à un moment donné.

Une analyse situationnelle permet de mieux comprendre l'environnement dans lequel un plan, un programme ou un projet doit être mis en œuvre. 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 et à 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 aux relations sociales, en tenant compte facteurs

comme le genre, le sexe, l'âge, la race, l'ethnicité, la classe sociale, les capacités, la langue, l'origine, entre autres.

L'analyse intersectionnelle nous permet donc de :

- Mieux comprendre les relations entre les sexes et l'impact des systèmes d'oppression;
- Promouvoir des processus encore plus inclusifs
- Comprendre les besoins pratiques et les intérêts stratégiques de divers groupes, notamment les femmes
- Examiner l'impact variable de l'initiative sur différents groupes.

Analyse de genre intersectionnelle : Que faire ?

- Analyser la division du travail (qui fait quel travail) : Qui a accès aux ressources et qui les contrôle ? Inclure le travail domestique et communautaire dans le profil de travail. Reconnaître la manière dont les femmes, les hommes et les personnes issues de groupes spécifiques travaillent et contribuent à l'économie, à la société, et au foyer.
- Utiliser des processus participatifs et inclure un large éventail de parties prenantes de groupes divers et de populations spécifiques 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 sociaux, économiques, juridiques, politiques et culturels à la participation et à la productivité des femmes, et des personnes issues de groupes spécifiques.
- Comprendre les besoins pratiques et les intérêts stratégiques de divers groupes, notamment les femmes et les personnes de groupes spécifiques, et identifier les possibilités de soutien.
- Examiner l'impact variable de l'initiative sur les différents groupes et identifier les conséquences à considérer.
- Décrire les risques éventuels prévisibles et élaborer des stratégies pour minimiser ces risques.

Analyse de genre intersectionnelle : Quelles questions se 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 ou populations spécifiques seront affectés (directement ou indirectement) par la politique, le programme ou le projet proposé ?
 - De quelles communautés ou sociétés sont issus ces groupes ou populations spécifiques ? Par exemple, viennent-ils de communautés racialisées ou autochtones ?
 - Viennent-ils de classes socio-économiques différentes? Des groupes d'orientation sexuelle et d'identité de genre (SOGI) différents ? Viennent-ils de zones géographiques variées, urbaines ou rurales ? Ont-ils des capacités variées ? Quelle est leur langue maternelle ?
- Les groupes historiquement confrontés à des inégalités ont-ils été consultés sur le "problème" que le projet souhaite résoudre ? Comment ont-ils été impliqués dans l'élaboration de la « solution » ?

- La consultation a-t-elle pris en compte les obstacles à la participation (tels que l'accessibilité physique aux réunions, la mise en place d'une garderie, etc.) ?
- Dans quelle mesure ont-ils été consultés ?
- Leurs points de vue ont-ils été intégrés dans la politique, le programme ou le projet proposé, et ont-ils été invités à examiner les changements ultérieurs ?
- Quels intérêts ou priorités sont reflétés dans la politique, le programme ou le projet proposé ? Quels groupes ou populations spécifiques ont été pris en considération ?
- Quels sont les impacts potentiels de la politique, du programme ou du projet proposé sur les diverses communautés de femmes, d'hommes et de personnes de groupes spécifiques ? Quelles sont les répercussions à court et à long termes de la politique, du programme ou du projet, et qui est touché ? Les groupes ou populations spécifiques historiquement confrontés à des inégalités seront-ils négativement affectés par la politique, le programme ou le projet proposé ?
- 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 projet proposé vont-ils redéfinir 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 apportés aux enfants 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 renforcer et d'obtenir l'engagement du gouvernement en faveur du développement des groupes ou populations spécifiques historiquement confrontés à des inégalités ?
- Quelle est la relation entre le projet et les autres actions menées par organisations nationales, régionales ou internationales ?
- Où se trouvent les opportunités de changement ? Comment les saisir au mieux ?
- Quels moyens spécifiques peut-on proposer pour encourager et aider les groupes ou populations historiquement confrontés à des inégalités à participer à l'intervention, malgré leur situation traditionnellement plus domestique, leur position subordonnée ou leur ostracisation ?
- Quel est le possible impact à long terme d'une capacité accrue des groupes ou populations spécifiques 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 une intervention, nous atténuerons les risques associés aux actions et fournirons une base solide à l'ensemble de notre intervention, et ce avant même qu'elle n'est débutée. La réalisation d'une analyse FFOM peut nous aider à améliorer notre processus de planification, à réduire les risques liés l'intervention et à augmenter les chances de réussite.

Figure 4. Outil d'analyse FFOM



L'objectif d'une analyse FFOM est d'identifier les éléments les plus importants que nous devons surveiller pendant l'intervention. Une analyse FFOM aide les équipes à produire de nouvelles idées, profiter des opportunités et analyser critiquelement le plan d'intervention.

- **Forces.** Il s'agit des facteurs internes qui assureront le succès 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 gestionnaires de projet expérimentés, des clients engagés, des capacités techniques ou une base financière assez robuste.
- **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 l'organisation ou de l'équipe elle-même. Certaines d'entre elles peuvent être identifiées comme le manque de ressources, l'inexpérience des membres de l'équipe, le manque de professionnels qualifiés ou le manque de budget.
- **Opportunités.** Les opportunités représentent les facteurs qui échappent à votre contrôle (par opposition aux forces). Il s'agit de facteurs externes à l'environnement de votre organisation, susceptibles de contribuer à votre succès.
- **Menaces.** Il s'agit de facteurs externes qui, s'ils étaient amenés à se concrétiser, pourraient nuire considérablement à votre projet. Les menaces sont des possibilités, mais les identifier vous aide à anticiper des alternatives ou des mesures d'atténuation. L'augmentation du coût des contractants ou l'absence soudaine d'un membre clé de l'équipe peuvent être considérés comme des facteurs susceptibles de nuire à votre projet.

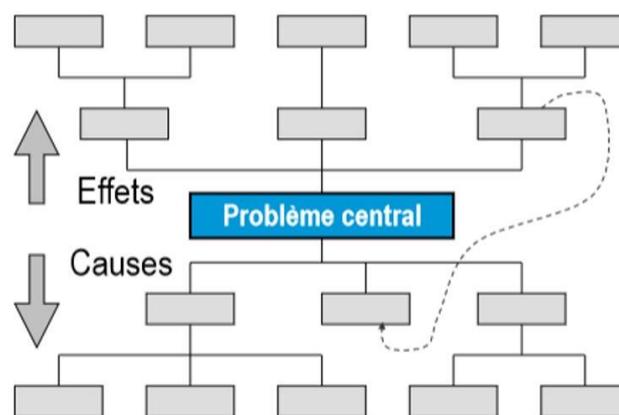
Méthodes d'analyse situationnelle : Arbre à problèmes

Tous les processus de changement s'inscrivent dans un contexte plus large : l'intervention est constamment affectée par les différents processus économiques, culturels, sociaux et politiques qui se manifestent au sein de la société. Dans la planification et la mise en œuvre d'une intervention 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 existantes sur les groupes cibles, nous pouvons mieux comprendre les problèmes et les défis auxquels nous voulons faire face, ainsi que les ressources et les opportunités disponibles.

Lors de nos recherches, nous pouvons utiliser la documentation existante, mais aussi nous appuyer sur les partenaires locaux afin d'obtenir des informations actuelles sur le secteur et le contexte concernés. Nous pouvons aussi effectuer des recherches sur Internet, contacter d'autres organisations, des agences de financement et d'autres institutions qui travaillent dans la même zone. Nous pouvons utiliser le matériel existant à condition qu'il soit jugé de qualité suffisante. Lorsque la qualité des données existantes est suffisante, il n'est pas nécessaire que l'équipe de projet procède à une analyse exhaustive de la situation sur le terrain.

Figure 5. Outil d'arbre à problèmes



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 de la théorie du changement et la logique sous-jacente de l'intervention à mettre en place.

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 aux individus inclus dans le groupe cible, aux bénéficiaires finaux, et au mandat et aux ressources à disposition pour résoudre ledit problème. Nous devons être réalistes par rapport à la capacité de résolution ce problème, même si cette dernière elle ne sera pas nécessairement effective au cours de l'intervention. Le problème central devient ensuite l'objectif du projet.

Raisons/causes : les causes sous-jacentes au problème central, qui permettent d'expliquer pourquoi le problème principal existe. Chaque problème a des causes qui lui sont propres. 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, et permettent de justifier l'importance de la résolution du problème central.

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

- Normes sociales et stéréotypes discriminatoires.
- Différences dans l'accès aux ressources et aux opportunités.
- Différences dans l'accès aux processus de décision et dans le degré d'influence sur la prise des décisions.
- 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 en matière d'égalité des sexes, en se rappelant que le premier principe est de ne pas nuire.
- Comment ces questions influencent 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 un ensemble de techniques ou d'outils permettant d'identifier et de comprendre les besoins, les attentes et les principaux intérêts des groupes ou individus gravitant autour d'une intervention. Comprendre les attributs, les motivations, les interactions et les relations entre les partisans et les opposants d'une intervention nous aide à planifier stratégiquement les activités à mettre en œuvre. 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 de l'intervention en tant qu'outil de réévaluation des questions clés (en particulier lorsqu'il y a des difficultés).

Identification des parties prenantes

Une partie prenante est un individu, un groupe des personnes ou une organisation activement impliquée dans l'intervention, et dont les intérêts peuvent être positivement ou négativement affectés par cette dernière. Pour être considéré comme une partie prenante, la personne ou le groupe doit avoir un intérêt évident ou une influence potentielle sur l'intervention.

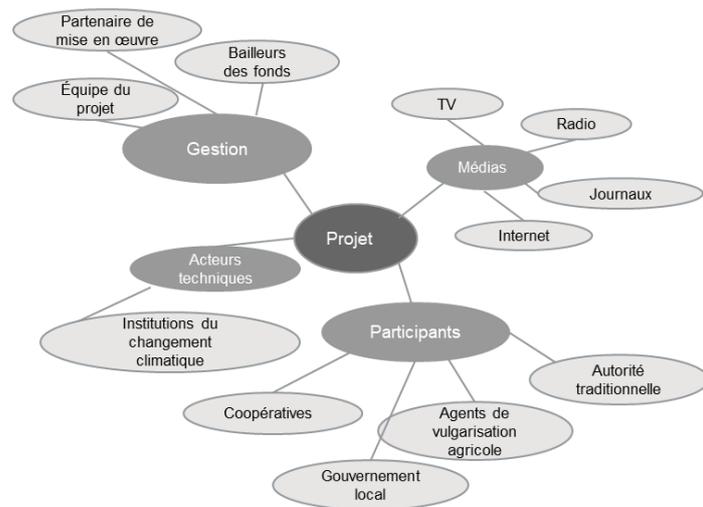
Il est alors bénéfique de comprendre les intérêts ainsi que l'impact potentiel que chaque partie prenante peut avoir sur l'intervention. La gestion axée sur les résultats exige de considérer les parties prenantes affectant et affectées par l'intervention, et de déterminer si elles doivent être incluses aux différentes étapes du cycle du projet. Pour ce faire, il est nécessaire de dresser un inventaire des parties prenantes à impliquer aux différentes étapes, et d'obtenir toutes les informations nécessaires à la compréhension de leurs motivations et interrelations.

Cela peut se faire de différentes manières, par exemple par le biais d'un atelier, d'enquêtes ou d'entretiens (par exemple, des entretiens avec des groupes des personnes qui partagent des caractéristiques similaires, afin de pouvoir saisir les différences éventuelles entre lesdits groupes).

Outils d'analyse des parties prenantes

Figure 6. Cartographie 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 efficace d'organiser toutes les personnes, groupes et organisations qui ont un intérêt dans l'intervention. Cela permet de voir facilement qui peut influencer l'intervention, et comment chaque personne est liée à une autre. Lors d'une activité de brainstorming, l'équipe de projet peut dresser une cartographie des parties prenantes, soulignant leurs intérêts, motivations et interrelations.



Un autre outil commun est le tableau des intérêts et de l'impact des parties prenantes. Cette classification 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 donc la priorité d'une communication renforcée et de leur engagement.

Tableau 1. Exemple de tableau des intérêts et des impacts des parties prenantes, projet d'entrepreneuriat

Parties prenantes	Intérêts	Impact l'impact du projet estimé	Priorité estimée
Participants	Atteindre les objectifs : avoir une source stable de revenus	Moyen	1
Bailleur des fonds	Répondre aux besoins de la communauté Atteindre les résultats et les objectifs	Élevé	3
Équipe du projet	Renforcer les compétences des bénéficiaires	Élevé	2

	Atteindre les résultats et les objectifs du projet		
--	--	--	--

Évaluer l'importance et l'influence des parties prenantes

Déterminer si les parties prenantes en position de forte influence ont des intérêts ou des motivations positives ou négatives vers l'intervention est essentiel. 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 du projet.

L'influence indique le pouvoir relatif d'une partie prenante sur et dans une intervention. Une partie prenante ayant une grande influence contrôle les décisions clés et a une forte capacité à faciliter la mise en œuvre des actions et à inciter les autres à agir. Généralement, cette influence découle de la position hiérarchique, économique, sociale et/ou politique de l'individu, bien qu'une personne ayant des liens personnels avec d'autres personnes d'influence soit souvent également qualifiée d'influente. Parmi les autres indicateurs identifiés, nous pouvons citer : les connaissances spécialisées, les compétences en matière de négociation et de recherche de consensus, le charisme, le détenteur de 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 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 la bonne gestion des ressources engagés. Les utilisateurs/ bénéficiaires de l'extrait 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 prendre la décision de retirer son soutien à tout moment et pour n'importe quelle raison, mais qui ne participe pas pour autant 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 conditions de réussite et des risques additionnels.

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, et à quel(s) moment(s). Toutes les parties prenantes n'ont pas besoin d'être impliquées dans tous les aspects de 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 présentant des similitudes peuvent en effet avoir des besoins similaires en matière d'information sur le projet.

Une enquête sur les parties prenantes et leur point de vue sur le projet, ainsi qu'une réflexion sur leur contribution éventuelle dans 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'une zone géographique, de personnes issues de différents milieux culturels et religieux, de personnes en situation d'handicap, 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 donc nécessiter des solutions différentes.

Comme mentionné précédemment, il est important de dresser un inventaire des parties prenantes que le projet doit impliquer dans ses processus de planification et de mise en œuvre. L'étape suivante consiste à définir la manière dont l'équipe de projet peut obtenir des informations auprès de ces personnes.

Leçon 3 : La théorie du changement

Une théorie du changement (TdC) présente 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 base de relations de cause à effet présumées.

Une théorie du changement devrait être :

- **Focalisée** - spécifique au problème, axée sur le changement
- **Crédible** - fondée sur l'expérience et les preuves, les expériences des parties prenantes et/ou des recherches pertinentes
- **Réalisable** – définie en tenant compte des ressources disponibles (financières, temps)

L'élaboration d'une théorie du changement implique un processus de réflexion et d'analyse, associé à la cartographie systématique de la séquence logique, allant des intrants aux résultats d'un projet. La chaîne de résultats offre le cadre conceptuel nécessaire pour articuler cette séquence logique.

Rappel !

La théorie du changement nécessite des justifications à chaque étape - nous devons formuler l'hypothèse selon laquelle quelque chose causera quelque chose d'autre - il s'agit d'un modèle causal, n'oublions pas !

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

- Qu'est-ce qui a changé à la suite l'intervention ?
- Pour qui ?
- Quelle importance revêt-il pour eux ?
- Est-ce que cela va durer ? Pourquoi oui ou pourquoi non ?
- À quoi ont abouti nos efforts, le cas échéant ?

En impliquant les parties prenantes dans son élaboration, la TdC permettra non seulement de fournir les preuves nécessaires mais aussi d'augmenter sa crédibilité. Des TdC réalisables sont synonymes d'atteinte des objectifs du programme, et ce en étant en mesure de relier nos interventions directes aux résultats. Les principales catégories et questions d'une TdC sont les suivantes :

- **Population cible** : qui cherchons-nous à influencer / qui devrait retirer des bénéfices des actions mises en œuvre ?
- **Résultats et pertinence** : quels résultats cherchons-nous à obtenir ?
- **Cadre temporel** : pour quand les attendons-nous ?
- **Activités, intrants et ressources** : comment allons-nous faire en sorte que cela se produise (activités, stratégies, ressources, etc.) ?
- **Contexte social et politique** : où et dans quelles circonstances ferons-nous notre travail ?
- **Risques potentiels, menaces, défis et hypothèses** : pourquoi pensons-nous que notre théorie se vérifiera ?

Leçon 4 : Modélisation logique

Les modèles logiques (ML) sont des outils de planification de programme qui définissent les intrants, les extrants et les résultats d'un programme. Ils permettent 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 extrants du projet, les activités les mieux adaptées pour produire les extrants, ainsi que d'identifier les hypothèses et les preuves pouvant 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 d'établir 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 avec les parties prenantes.

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

La modélisation logique est réalisée à la suite de l'analyse situationnelle pour lancer le développement d'un modèle logique et la conception du projet. Ses 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 a-t-il besoin du projet ? Ce niveau, c'est-à-dire 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, c'est-à-dire les résultats immédiats, doivent être atteints pendant la durée de vie du projet. Les activités et les extrants 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 des extrants ou des services du projet. Un résultat peut être défini comme un changement d'état descriptible et mesurable dû à une relation de cause à effet induite par une intervention.

Rappel!

Résultats = déclarations des résultats.

Idéalement, 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 nous pouvons:

- Observer
- Décrire
- Mesurer

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

Les résultats sont définis à différents niveaux. Même si des nombreux éléments indépendants de notre action peuvent influencer sur l'atteinte 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 termes couramment utilisés pour désigner les résultats sont l'effet, la réalisation attendue et l'impact.

Les résultats doivent montrer un changement comme étant un effet de nos interventions. Le changement est défini par des termes indicatifs comme :

- Amélioration (conditions de santé)
- Augmentation (revenus des communautés locales)

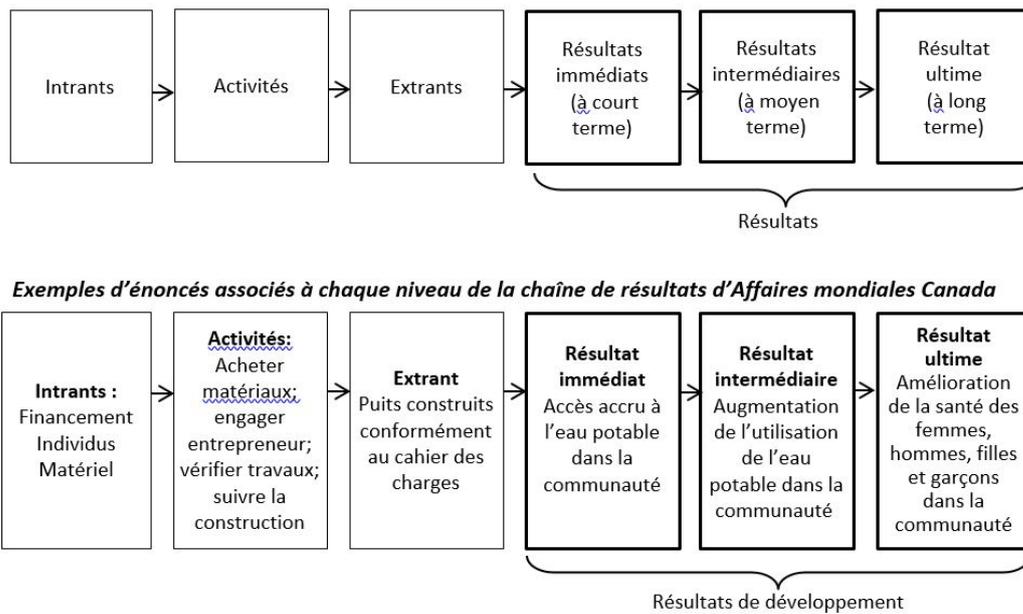
- Renforcement (capacités des ONG locales)
- Réduction (mortalité infantile)

Types de modèles logiques

Un modèle logique décrit visuellement la relation causale ou logique (chaîne de résultats) entre les activités, les extrants 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 une représentation graphique de boîtes et de flèches, verticale ou horizontale, décrivant les relations et les liens sous toutes les formes possibles (circulaire, dynamique, etc.). Les modèles logiques peuvent être très simples, comme le modèle de la figure 10 ci-dessous, à cinq niveaux, représentant les étapes distinctes de la logique d'un projet.

Les modèles logiques peuvent également être plus complexes, comme le modèle logique d'AMC, développé 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 8. Chaîne de Résultats AMC



Le résultat ultime représente le "pour quoi" 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 acteurs intermédiaires ou les bénéficiaires devraient connaître à la fin du projet. Les résultats immédiats expriment les changements de capacité que les acteurs intermédiaires ou les bénéficiaires devraient connaître pendant la durée de vie d'un projet. Les extrants sont les produits ou services directs découlant des activités mises en œuvre. Les activités sont les actions directes mises en œuvre ou le travail effectué par les exécutants du projet. Les activités décomposent un extrant en un ensemble de tâches nécessaires pour le réaliser. Il peut y avoir plus d'une activité par extrant.

Discerner parmi les niveaux de résultats

Il y a trois niveaux primaires de résultats qui cherchent à saisir les changements de développement se produisant grâce à des interventions du projet :

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

Figure 9. Modèle Logique AMC

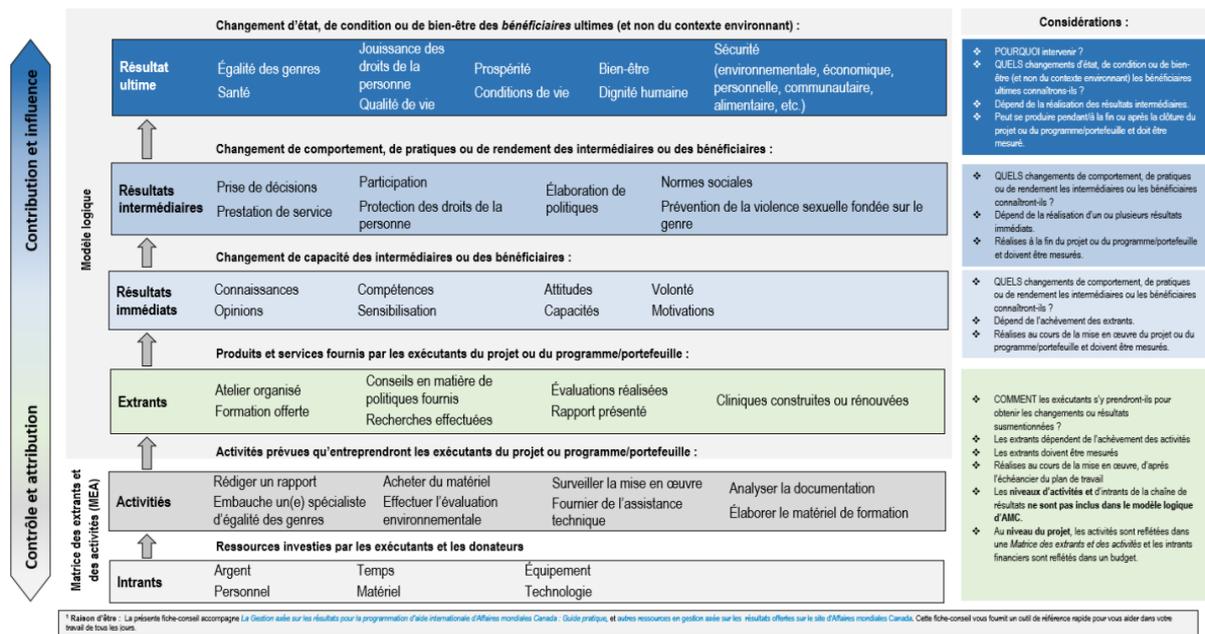
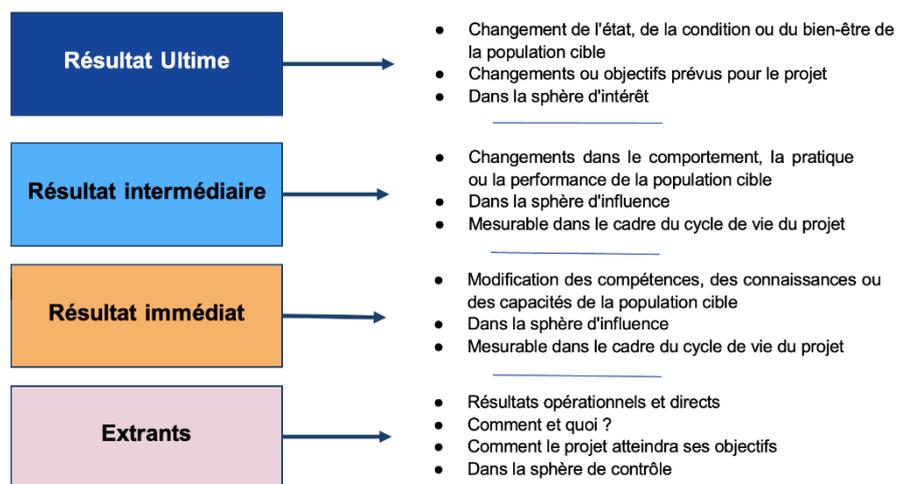


Figure 10. Niveaux de résultats de développement



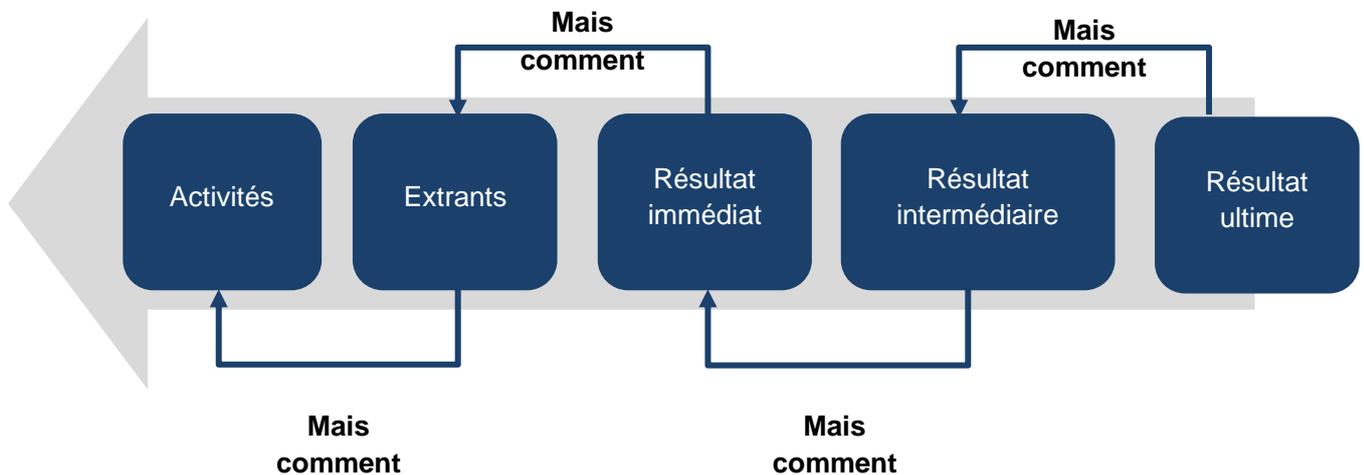
Les figures 9 et 10 ci-dessus illustrent comment chacun de ces niveaux représente une étape distincte dans la logique causale d'une politique, d'un programme ou d'un projet. Les niveaux inférieurs (intrants, activités et extrants) traitent le *comment* d'une intervention, tandis que les niveaux supérieurs (les divers résultats et l'objectif de développement) constituent les changements réels qui ont lieu : les résultats de développement.

L'approche de la logique inversée

L'approche de la logique inversée commence par l'identification des objectifs souhaités ou des impacts à long terme visés par une intervention, 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. Pour ce faire, on pose (et on répond) à une série de questions "quoi" et "comment" :

1. **Identifions** le(s) objectif(s) ou impact(s) à long terme de notre programme.
2. **Comment** pouvons-nous démontrer les progrès accomplis vers nos objectifs à long terme ?
3. **Quels** résultats pouvons-nous mesurer ?
4. **Quels sont** les changements attendus ?
5. **Quels** extrants sont nécessaires pour réaliser les résultats ?
6. **Quelles sont** les activités nécessaires pour produire les extrants et obtenir les résultats souhaités ?
7. **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**² :

- Spécifique (simple, sensible, significatif)
- Mesurables (qu'on peut le mesurer)
- Réalisable (raisonnable, réaliste, viable avec les ressources disponibles)
- Pertinent (raisonnable, opportun, axé sur les résultats)
- Limité dans le temps

La gestion axée sur les résultats est un processus participatif. Le processus et la méthodologie de sélection des résultats et de rapportage des déclarations de résultats doivent être autant participatifs que possible et assurer la représentativité des parties prenantes. Il est essentiel

² L'acronyme SMART est un acronyme anglais qui n'a pas de correspondance en français. L'acronyme anglais signifie Spécifique, Mesurable, Réalisable, Pertinent et Limité dans le temps.

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 projet est censé réaliser ou contribuer à réaliser. Il décrit le changement découlant de la contribution du programme à un objectif de développement. Un énoncé de résultats doit être formulé de manière simple et contenir une seule idée.

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 groupes spécifiques, 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 Pérou)
- **Échéance** : quand ce changement aura-t-il lieu ? Quelle est la date d'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 groupes spécifiques 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 rapporter les résultats déclarés, et supporter la mise en forme du ML. Les causes présentées dans l'arbre à problèmes soutiendront le développement des résultats immédiats dans le ML, ses 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 groupes spécifiques 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 groupes spécifiques dans la région Y du pays X.

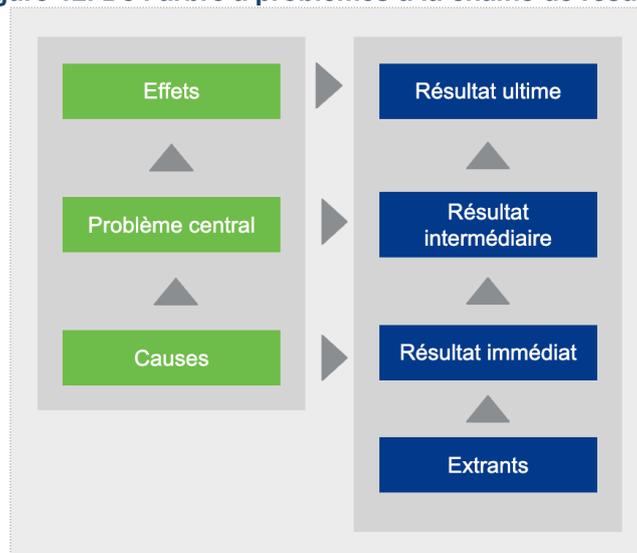
Problème central : les hommes, les femmes et les personnes de groupes spécifiques de la région Y du pays X sont constamment malades à cause de maladies hydriques.

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

Causes : eau insalubre et inaccessible aux hommes, femmes et personnes de groupes spécifiques 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 groupes spécifiques dans la région Y du pays X.
 - Amélioration des connaissances et des compétences en matière de traitement et de transformation de l'eau chez les hommes, les femmes et les personnes de groupes spécifiques dans la région Y du pays X.

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



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, et les garçons et les filles. Les résultats en matière d'égalité des sexes contribuent à un ou plusieurs des objectifs d'égalité des sexes d'AMC :

- 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) d'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 d'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 groupes spécifiques.

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, et ce afin a) de faire progresser la participation des femmes et des filles – sur un pied d'égalité avec les hommes – à la prise de décision ; b) de soutenir la pleine réalisation des droits humains des femmes et des filles ; ou c) 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, changement qui sera maintenu après la fin du projet.

Un projet d'égalité des genres partiellement intégré à l'égalité des genres (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 rapportage 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 relatifs à l'égalité de genre dans l'énoncé des résultats, il est important de décrire comment cette approche permettra d'atteindre les résultats escomptés dans la théorie du changement.

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 les 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 des normes et des 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. 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 extrants 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 ont été accomplis vers nos objectifs, qui définissent ce que nous voulons réaliser.

Rappel!

Les indicateurs doivent être neutres. Ils n'indiquent pas de directions de changement et ne fixent pas d'objectif.

Sélection des indicateurs de performance

Ces critères sont conçus pour aider les gestionnaires de projet 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 affirmerait 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 permet de mesurer le résultat et le produit dans le temps, de produire systématiquement les mêmes données dans le temps.
- **Simplicité** : Les données peuvent être collectées d'une manière assez simple.
- **Utilité** : L'indicateur génère des informations utiles pour la prise de décision et l'apprentissage.
- **Accessibilité** : Le projet a les moyens de collecter les données, l'effort et les coûts associés sont justifiés.
- **Neutre** : L'indicateur doit pouvoir mesurer à la fois les améliorations et les aggravations de la situation et ne pas impliquer une direction de changement.

Développer des indicateurs de qualité

Bien qu'il existe de nombreuses mesures utilisées dans la communauté du développement et pouvant être sélectionnées comme indicateurs personnalisés, il peut arriver qu'il n'y ait pas

d'indicateurs existants appropriés pour les résultats d'un programme ou d'un projet. Dans ce cas, très commun, l'équipe du projet peut avoir besoin de développer des indicateurs personnalisés adaptés à la situation et au contexte.

Le processus d'élaboration des indicateurs comporte les étapes suivantes :

- **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) et 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 des programmes/projets de comparer les performances ou les réalisations de deux ou plusieurs programmes/projets. De plus, ils leur permettent de comparer les statuts d'un même projet à différents moments dans le temps.

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 numérique. 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.

Exemples d'indicateurs quantitatifs :

- Fréquence des réunions de consultation des jeunes
- % d'enfants de moins de 5 ans ayant souffert de diarrhée au cours du mois dernier
- Nombre de communautés déclarant utiliser des sources d'énergie alternatives, ventilées 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 démontrant 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 participants du projet participent à la planification du projet, par sexe
- Perception 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 données 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. Avec l'utilisation croissante des méthodes mixtes dans le domaine de l'évaluation, les praticiens ont abandonné l'idée que ces sources d'information sont irréconciliables : les deux types d'information sont nécessaires. En effet, toutes les mesures qualitatives peuvent être codées et analysées de manière quantitative.

Pour évaluer correctement l'atteinte des résultats, un gestionnaire 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.

L'étalonnage

L'étalonnage:

- Implique un processus de définition et de comparaison d'éléments subjectifs et non quantifiables (ex. expériences, perceptions). L'étalonnage utilise des échelles, telles qu'élevé, moyen et faible, pour comprendre et comparer des indicateurs qualitatifs;
- Implique la collecte et la comparaison d'informations selon une approche standardisée 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 "qualité de", de "suffisance de", de "degré de", ou encore de "preuve de", etc. ;
- Favorise la cohérence des performances et l'alignement entre les entités comparées;
- Créé des références (étalons) pour les parties prenantes et les responsables de la mise en œuvre du programme;

L'étalonnage 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 d'étalonnage ne s'intéresse pas seulement à ce qui se passe, mais aussi au pourquoi de cette situation. Cette méthode peut être utile lorsque vous souhaitez comparer des expériences entre elles, pour lesquelles vous recherchez un retour d'information directionnel plutôt que des mesures statistiquement significatives. L'étalonnage s'attache à définir ce qui se passe réellement

pendant l'expérience en termes quantifiables. Il est idéal lorsque vous souhaitez comprendre comment des expériences très spécifiques sont vécues.

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 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

A prendre en compte !

Beaucoup 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 a? 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 idée !

La désagrégation d'un indicateur peut vous aider à :

- Vous assurez que vous êtes sur la bonne voie en ce qui concerne certaines exigences, comme le progrès vers les résultats pour des couches spécifiques telles que les femmes;
- 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 facteurs qui risqueraient de nuire aux participants du projet en utilisant une optique de genre intersectionnelle, en considérant notamment comment ils pourraient être affectés par la collecte de données.

Les répondants à l'enquête sont-ils à l'aise de fournir les informations demandées ? Craignent-ils des répercussions à la suite de leur participation ou à la divulgation d'informations ?

Indicateurs sensibles au genre et indicateurs pour l'analyse intersectionnelle

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 pour l'analyse intersectionnelle doivent être sensibles aux différentes variables, notamment :

- Genre
- Niveau de revenus
- Situation de handicap
- Géographie
- Âge
- Ethnicité
- Autres facteurs pouvant engendrer des dynamiques d'exclusion

Lors du développement d'indicateurs sensibles aux considérations intersectionnelles :

- 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 de cadre de mesure de performances à leur mise en œuvre et à la réflexion autour de leurs résultats.
- Concentrez-vous sur les besoins et les priorités des groupes d'âge tels que les enfants, les jeunes et les personnes âgées de divers groupes des différents genres.
- Veillez à la désagrégation sexe-âge-catégorie de tous les indicateurs (non seulement pour les résultats en matière d'égalité entre les genres, mais également pour tous les résultats du projet).
- Lorsque ces informations sont ventilées par sexe (féminin et masculin) et genre (femmes, hommes, personnes de groupes spécifiques) 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 sexes et aux genres (par exemple, au lieu d'un indicateur tel que "# tonnes de récoltes dans la région X" ; il est recommandé d'impliquer des

personnes, comme suit : "# tonnes récoltées par le nombre d'agricultrices et # tonnes récoltées par le nombre d'agriculteurs dans la région X".

- Pour obtenir une évaluation exhaustive 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 comme unité d'analyse, 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 il existe des situations où les femmes et 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 projets 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.

Exemples :

- Rapport entre le nombre d'hommes et le nombre femmes occupant des postes de direction dans les conseils communautaires.
- Nombre d'heures par semaine consacrées aux tâches ménagères, ventilées 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 ou rurale.

MODULE 3 : SUIVI ET RAPPORTAGE DES RÉSULTATS

Les participants vont découvrir le but spécifique et la pertinence d'un cadre efficace pour le suivi des résultats : le cadre de mesure du rendement (CMR). Les participants apprendront comment élaborer un plan de S&E, 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 S&E, recueillir les résultats, en tirer des enseignements et établir des rapports.

Leçon 6 : Cadre de mesure du rendement

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 gestion, de suivi axé sur les résultats, d'établissement de rapports et c'est aussi le fondement des évaluations.

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

- Suivre et évaluer de manière continue les résultats des projets ainsi que l'efficacité de leur gestion ;
- Prendre des décisions éclairées et des mesures appropriées et opportunes en ce qui concerne la gestion axée vers les résultats ;
- Fournir des rapports efficaces et pertinents sur les projets ; et
- S'assurer que les informations recueillies permettront de soutenir efficacement une évaluation.

Tableau 4. Cadre de mesure du rendement

Résultats attendus	Indicateur	Ligne de base	Cibles	Sources des données	Méthodes	Fréquence	Responsabilité de la collecte
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 classifiés dans la deuxième colonne pour chaque niveau de résultat, et constituent la base de la mesure du rendement du projet.

Les données de **base (ligne de base)** sont collectées à un moment donné et sont utilisées comme points de référence par rapport auxquels les résultats seront mesurés et évalués. Les données de base sont nécessaires pour chaque indicateur de performance, et sera utilisée pour mesurer les progrès vers les résultats pendant la durée du projet.

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?
- Les données de base des indicateurs sont-ils désagrégés par catégorie, autant que possible ? (Sexe, âge, ethnicité, etc.)
- Si les données de base n'ont pas encore été recueillies, est-ce que l'on sait quand elles le seront ?

Les **cibles** spécifient une valeur particulière pour un indicateur qui doit être atteinte à une date spécifique dans le futur. La cible reflète la situation attendue à la fin d'un projet.

Développer des cibles fortes :

- Les cibles doivent être réalistes, réalisables et révisées régulièrement.
- Les bénéficiaires et les parties prenantes doivent être impliqués dans la définition des cibles.
- Les échéances des cibles doivent être spécifiques et peuvent varier du court au long terme
- Les unités de mesure entre les indicateurs et les cibles doivent correspondre.
- Les cibles doivent être ventilées selon les catégories appropriées autant que possible (sexe, âge, origine ethnique, etc.).

Les **sources de données** sont les personnes, les organisations ou les documents à partir desquels les données des indicateurs seront obtenues. Les sources de données de performance sont très importantes pour la crédibilité des résultats rapportés. Essayez d'intégrer des données provenant de diverses sources pour soutenir la validité des résultats.

Liste de vérification pour les sources de données :

- L'information indiquée dans la colonne de la source de 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 aurez 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 (source primaire et source secondaire). Certaines méthodes sont plus structurées que d'autres.

Liste de vérification pour la méthode de collecte des données :

- La méthode vous apportera-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 travers cette méthode ?
- Avez-vous 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? À quelle fréquence seront-elles validées ? 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 pour certains indicateurs devront être collectées au début du projet pour établir une 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 est le guide fondamental pour la mise en œuvre du système de S&E.

Le plan devrait inclure :

- Une introduction au projet et au plan de S&E,
- Le modèle logique et la théorie du changement
- Le CMR
- Un plan de suivi y compris le plan de gestion de données
- Un plan d'évaluation
- Un plan d'apprentissage

- Des modèles de rapport
- La structure organisationnelle qui soutient la gestion du système de S&E

Le plan de suivi

Le plan suivi décrit comment le projet va suivre la performance et les progrès vers l'atteinte des résultats prévus et 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.

Plan d'évaluation

Le plan d'évaluation décrit toutes les évaluations prévues pour le projet, de la performance à l'impact, et peut être utilisé pour planifier, mettre en œuvre et suivre les évaluations sur la durée du projet.

La composante évaluation de votre plan de S&E doit préciser les éléments suivants :

- Raison d'être
- Objectifs
- Questions clés d'évaluation
- Portée
- Calendrier
- Responsabilités
- Budget

Raison d'être : pourquoi l'évaluation sera-t-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 d'évaluation : 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 ?

Responsabilités : qui va gérer l'évaluation ? Comment sera-t-elle encadrée ?

Le **budget** : combien coûtera-t-il de gérer cette évaluation ou d'y participer ?

Plan d'apprentissage

Le plan d'apprentissage identifie comment le projet utilisera les informations disponibles pour tirer des enseignements et adapter la mise en œuvre en fonction. 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 S&E doit également décrire comment les enseignements seront tirés des résultats de l'évaluation et des données de suivi, entre autres sources, pour pouvoir adapter les interventions et les approches, si nécessaire.

Le plan d'apprentissage peut identifier des lacunes potentielles dans la théorie du changement ou la base de connaissances techniques et peut également tenir en compte des mesures pour faire suivi au contexte et les changements qu'y se passent.

Leçon 8 : Rapportage des résultats

L'établissement de rapports sur les résultats, et non pas seulement sur les extraits, facilite la prise de décision, garantit la responsabilité envers les donateurs, les parties prenantes locales et les contribuables, 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 des résultats



Rapports basés sur les résultats :

- Présentez clairement le contexte et la logique du programme. Incluez des détails pertinents sur l'environnement du projet, sur ce que l'intervention entend réaliser et sur la manière de le faire.
- Fournissez 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.
- Donnez des résultats significatifs, en vous concentrant sur les informations importantes et pertinentes, sans vous noyer dans les détails des activités et des incidents mineurs.
- Rendez 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 démontrant ce qui a été réalisé et en expliquant tout écart observable.
- Démontrez une capacité d'apprentissage et d'adaptation, en montrant que le projet tire des enseignements de la GAR 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.
- Utiliser les informations sur les performances pour apporter au projet des ajustements opportuns et fondés sur des données probantes
- Tirer des enseignements afin améliorer l'efficacité 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 comptes sur les extrants :

- Décrivez les progrès réalisés au cours de la période de référence. Qu'est-ce que les activités ont produit ? S'agit-il des résultats attendus ? Si oui, expliquez comment cela s'est produit (en vous appuyant sur le modèle logique et la théorie du changement)
- Examinez les progrès accumulés depuis la phase de démarrage jusqu'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 la 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 non pas seulement sur les produits, facilite la prise de décision et garantit la responsabilité envers les parties prenantes (donateurs, participants, etc.).

Lorsqu'il n'y a pas eu de changement perceptible dans la valeur réelle des indicateurs au niveau des résultats concernés, passez au niveau inférieur suivant du modèle logique. Par exemple, s'il n'y a pas eu de changement perceptible de 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 ou informations quantitatives ou 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 accumulés 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 concrétise ou avec d'autres résultats non liés au projet.

Rapport d'impact : Au fil du temps, quels changements chez les individus, dans l'organisation ou au sein de 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 ou pourrait être fait différemment dans les projets ou activités pour améliorer cette programmation et ses résultats escomptés ?

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 ;
- Les inclure à l'ordre du jour des réunions régulières, des ateliers et des sessions de retour d'information ;
- Les inclure comme questions d'évaluation lors de revues formelles, d'évaluations ou d'autres types d'analyses ; 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 ?
- 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 la revue ? 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 le suivi des indicateurs.

La fréquence idéale des revues dépend des horaires de l'équipe et d'autres considérations, mais les revues trimestrielles peuvent être un rappel utile des responsabilités de suivi des membres de l'équipe, et permettent de provoquer des occasions régulières de vérification de 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 broser un tableau plus complet du projet (par exemple, des études de cas, des situations inhabituelles, des succès notables, etc.).

À la suite de la revue, 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 la revue soulève des questions suffisamment importantes et nécessitant des modifications du plan de travail ou du cadre de résultats, celles-ci peuvent être notées pour être incluses dans le prochain rapport périodique, 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

Activités : 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.

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 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 et un guide 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.

La **chaîne de résultats** est la séquence causale d'une intervention de développement qui stipule la séquence nécessaire pour atteindre les résultats souhaités.

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

Les **données désagrégées** sont des données qui ont été ventilées par sous-catégories détaillées, par exemple par 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.

Effet : Décrit le changement prévu dans les conditions de développement résultant 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 : La mesure dans laquelle les résultats escomptés sont achevés.

Efficience : La mesure dans laquelle les systèmes, services et ressources financières, techniques et humaines sont utilisés de manière optimale, sans gaspillage ou retard.

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, la classe, les capacités, la langue, l'origine, le statut d'immigrant et d'autres facteurs pertinents.

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

L'évaluation : L'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet en cours ou achevé ou 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.

Les **extrants** sont les produits ou les services qu'un programme produit. Les extrants représentent ce qu'un programme produit.

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 ou impact de niveau supérieur).

Hypothèses : Les variables, causalités 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, normalement à moyen et 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 indépendamment de leur sexe, religion, âge, origine ethnique ou nationale, orientation sexuelle, identité de genre ou situation d'handicap peuvent.

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.

Indicateur de performance : 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, techniques, technologiques et d'information.

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

Participation : L'implication dans des 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, les partenaires d'autres organisations, les bailleurs de fonds ainsi que d'autres personnes telles qu'un individu, un groupe, une institution ou un gouvernement ayant un intérêt ou une préoccupation quelconque sur l'intervention.

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.

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.

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.

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.

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 ressources, bénéfiques ou d'autres opportunités.

Résultat intermédiaire : Un changement qui devrait se produire une fois qu'un ou plusieurs résultats immédiats ont été atteints. Il s'agit normalement des résultats à moyen terme qui sont généralement atteints à la fin d'une intervention, et sont généralement des changements de comportement, de pratique ou de performance chez les intermédiaires 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.

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

Suivi : Un processus continu de collecte et d'analyse de données concernant les indicateurs de performance et d'autres facteurs dans l'implémentation d'une intervention tels que le contexte, la qualité des produits et services ou la satisfaction des parties prenantes.

Triangulation : L'utilisation d'au moins deux sources ou types d'informations, ou types d'analyses pour vérifier et contraster des informations de suivi et d'évaluation. Note : en combinant plusieurs sources de données, méthodes, analyses ou théories, les évaluateurs et gestionnaires cherchent à surmonter le biais qui provient d'informateurs uniques, de méthodes uniques, d'observateurs uniques ou d'études à théorie unique.



Baastel

30 Years Promoting
Sustainable Development

Bureau nord-américain

Le Groupe-conseil Baastel ltée
92, rue Montcalm
Gatineau (Québec)
Canada, J8X2L7

P : +1 819 595 1421
F : +1 819 595 8586

Représentation France

Olivier Beucher & Gaetan Quesne
T : +33 7 82 92 44 98
E : olivier.beucher@baastel.com
gaetan.quesne@baastel.com

Bureau européen

Le Groupe-conseil Baastel srl
Boulevard Adolphe Max 55
B-1000 Bruxelles
Belgique

P : +32 (0)2 893 0032
F : +32 (0)2 503 3183

Représentation Jamaïque

Curline Beckford
P : +1 876 298 6545
E : curline.beckford@baastel.com

