

# **FORMATION SUR LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR)**

**COURS PRÉPARÉ PAR MME KOUAKOU RASOARILALA Josther**

**BNETD – COTE D'IVOIRE**

**MARS 2009**

# **TABLE DES MATIÈRES**

## **PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROGRAMME 1**

- Contexte et raison d'être 1
- Orientations de la formation 1
- Objectifs 1
- Approche et méthodes pédagogiques 1

## **MODULE 1 : POLITIQUES, PRINCIPES ET FONDEMENTS**

### **DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS**

## **MODULE 2 : CONCEPTS CLÉS ET OUTILS**

## **MODULE 3 : ÉTABLIR LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT**

## **MODULE 4 : UTILISER L'INFORMATION SUR LE RENDEMENT**

## **ANNEXES :**

### **ANNEXE I Étude de cas**

# **PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROGRAMME**

## **CONTEXTE ET RAISON D'ÊTRE**

Ce programme répond au besoin de mettre à la disposition des cadres de la sous-région un manuel de formation visant une initiation à la gestion axée sur le résultat dans le contexte des projets et programmes.

## **ORIENTATIONS DE LA FORMATION**

Il s'agit de mettre à la disposition des intervenants un programme cadre de formation visant la sensibilisation des divers intervenants aux concepts et outils clés relatifs à la gestion axée sur les résultats. À l'aide de définitions, d'exemples et d'exercices, la formation devrait favoriser l'appropriation par les divers intervenants d'un langage commun en matière de gestion par résultats, ce qui constitue un préalable à une planification, à une gestion et à un suivi plus rigoureux des projets/programmes.

## **OBJECTIFS**

La formation vise à :

- \* Fournir une vue d'ensemble de la politique et des principes de GAR.
- \* Approfondir la compréhension de la chaîne des résultats, des indicateurs et du système de mesure de la performance.

## **APPROCHE PÉDAGOGIQUE**

L'atelier est une combinaison de présentations par l'animateur d'exercices pratiques en groupes restreints pour renforcer les outils et concepts clés.

# **MODULE 1 : CONTEXTE, POLITIQUE ET PRINCIPES DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS**

## **OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE**

- Se familiariser avec le contexte et les fondements de la GAR
- Connaître la politique, les principes et les caractéristiques de la GAR

## **CONTENUS**

- **Contexte de la GAR**
  - Pourquoi la GAR ?
  - Le contexte du secteur public
- **Politique et cadre de la GAR**
  - Caractéristiques de la GAR
  - Principes de la GAR

## **MÉTHODE**

- Présentation magistrale
- Étude de cas
- Test sur les connaissances

## **SUPPORTS PÉDAGOGIQUES**

1 Acétates

- Énoncé de politique en annexe du manuel de références
-

# 1. CONTEXTE DE LA GAR

## 1.1 POURQUOI LA GAR ?

Il y a un consensus international indéniable aujourd'hui, des partenaires au développement comme des pays bénéficiaires pour adopter partout l'approche programme et non plus des approches isolées par projets.

En témoignent les derniers engagements pris par les pays, et tous les partenaires au développement lors des dernières réunions du Forum à haut niveau sur l'efficacité de l'Aide au Développement de PARIS, ROME ou avant de MONTEREY pour l'approche programme et l'harmonisation de l'aide.

La dernière rencontre du Programme Stratégique pour l'Afrique (P.S.A.) à Ouagadougou en Mars 2005 a confirmé ces engagements.

Résultat : Toutes les initiatives et directives récentes convergent vers l'approche sectorielle et de plus en plus d'aide budgétaire en % (cf Education 70%)

### **Pourquoi cet engouement ?**

Dans l'approche projet, les projets déterminaient les objectifs, ou du moins les résultats que l'on allait atteindre, surtout dans les pays à forte dépendance extérieure

Dans l'approche programme, ce sont les objectifs qui tirent les projets, ou les autres formes nouvelles d'appui extérieur. Or, les objectifs ODM nécessitent des rythmes d'activité et surtout de résultats beaucoup plus forts que jusqu'ici et des approches projets ne peuvent suffire à mettre en œuvre les réformes et actions nécessaires à l'atteinte de tels rythmes.

L'approche programme est beaucoup moins consommatrice en temps, énergie, coût de transactions pour les pays comme pour les PTF, permet de mobiliser et en principe de décaisser beaucoup plus facilement les ressources nécessaires

### **Les Enjeux**

Pour les pays, elle permet une réappropriation plus aisée et motivante du futur (visions du futur, définition d'objectifs) après des années d'ajustement et de vision à très court terme.

De plus, grâce à une programmation et une responsabilisation globale, elle permet un développement et une répartition des moyens beaucoup plus équitable et équilibrée entre les services acteurs du programme.

Financièrement, l'enjeu est important parce qu'aujourd'hui concrètement, les pays qui ont mis en œuvre l'approche programme et des Budgets-programmes mobilisent déjà davantage de financement (cf Bénin).

Enfin, il est probable que se dessine une concurrence à l'aide au développement, dans laquelle les pays qui n'auront pas adopté à temps l'approche seront moins prioritaires pour mobiliser des ressources plafonnées.

**NB : Important : idées fausses à corriger:**

1. L'approche programme n'exclue pas les projets comme support d'Aide
2. Elle est plus structurante que l'approche projets.

Aussi, l'adoption de la GAR est-elle justifiée par deux raisons :

- Il est évident que nous devons définir avec beaucoup plus de rigueur les objectifs poursuivis par nos projets/programmes de développement, afin d'améliorer la performance de l'aide au développement.
- L'introduction de la GAR devrait assurer une meilleure évaluation des retombées de l'aide et accroître notre capacité d'informer les gouvernements et le public.

## **2 CARACTÉRISTIQUES**

### **2.1 Définitions**

**Un résultat** : un résultat est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet.

**Gestion axée sur les résultats:**

1. La définition des résultats anticipés en fonction d'analyses appropriées.
2. La participation des intervenants et la conception de programmes adaptés aux besoins des groupes cibles.
3. Le suivi des résultats en fonction d'indicateurs appropriés.
4. L'identification et la gestion des risques.
5. La prise en compte dans la prise de décision des leçons tirées des expériences menées dans la mise en oeuvre des projets / programmes.
6. La préparation de rapports sur les résultats et les ressources déployées.

### **1.2 Principes**

La GAR repose sur six grands principes. Les trois premiers principes constituent les fondements mêmes de la nouvelle politique. Il s'agit des principes suivants :

- Partenariat
- Responsabilité
- Transparence

## **1. Partenariat**

La gestion axée sur les résultats et le développement participatif sont deux approches complémentaires

Pour que la GAR soit un succès, il est essentiel que les résultats soient conjointement définis, négociés et acceptés.

Une acceptation conjointe des résultats assure une implication et un engagement des parties prenantes dès les premières étapes du projet et tout au long du projet (suivi, évaluation continue, rapports annuels) à effectuer une gestion axée sur les résultats.

La participation peut améliorer la qualité, l'efficacité et la durabilité des initiatives de développement.

## **2. Responsabilité**

La participation des partenaires constitue l'élément clé pour que chacun accepte sa responsabilité dans le cadre de la mise en oeuvre d'un projet. Les intervenants accepteront d'autant mieux cette responsabilité s'ils se sentent investis d'un pouvoir de gestion et de décision.

Les partenaires au développement, le gouvernement et les partenaires sur le terrain partagent les responsabilités en ce qui a trait à l'atteinte des résultats, incluant les processus de planification et de rapportage.

**Les gestionnaires de programme au niveau des partenaires au développement** assument la responsabilité corporative pour l'atteinte des résultats au niveau programme.

**Les gestionnaires de projets** sont les premiers responsables de l'utilisation des fonds publics. Ils sont également responsables de s'assurer que les partenaires des projets sont impliqués dans le processus de planification et qu'ils produisent les résultats escomptés à coût raisonnable.

Ils doivent également s'assurer que les rapports rendent compte des progrès accomplis et ils doivent recommander les mesures à prendre pour réajuster le tir, le cas échéant.

**Les agences d'exécution** sont principalement imputables de mettre en oeuvre le processus de développement par la fourniture de services de qualité.

Ceci confirme qu'elles sont responsables de la réalisation des activités devant permettre l'atteinte des résultats de niveau **extrant**. Elles sont également responsables de gérer les risques et de s'assurer que les conditions pour l'atteinte des **effets** sont réunies. Elles ont également la responsabilité d'informer le partenaire au développement sur les progrès accomplis et les problèmes rencontrés.

**Les partenaires terrain** doivent s'assurer que les projets s'inscrivent dans les priorités nationales et que les stratégies de mise en oeuvre tiennent compte du contexte national. Ils sont également tenus de contribuer pleinement à l'atteinte des résultats qu'ils auront participé à identifier.

### **3. Transparence**

Il est jugé nécessaire à l'heure actuelle d'accroître la transparence des rapports sur les résultats. Il importe de définir clairement les résultats et les indicateurs correspondants, de façon à ce que les résultats soient “ facilement mesurables ”. La mise en place d'un cadre de mesure du rendement basé sur une telle prémisse permettra de générer des données qui serviront à la préparation de rapports mieux documentés, ce qui améliorera la prise de décision.

Les trois autres principes ont trait aux modes d'application de la GAR :

- Simplicité
- Apprentissage sur le tas
- Application étendue

### **4. Simplicité**

L'approche GAR doit être facile à comprendre et à appliquer. Il a été prouvé que la trop grande complexité du système de collecte de données et de mesure du rendement est le plus gros obstacle à l'application efficace de la GAR. Il est préférable de limiter au départ le nombre d'énoncés de résultats et d'indicateurs pour mesurer et suivre les résultats.

### **5. Apprentissage sur le tas**

L'ACDI appliquera la méthode GAR de façon progressive et la perfectionnera au fur et à mesure qu'elle acquerra de l'expérience. Il faut considérer l'expérience pratique, souvent basée sur la méthode de l'essai-erreur, comme un exercice nécessaire au développement des capacités et à l'amélioration des méthodes et outils de la GAR.

### **6. Application étendue**

L'ACDI entend étendre la GAR à tous ses programmes et projets. Les nouveaux projets devront être conçus à partir d'un cadre de résultats. Les projets en cours devront être adaptés en fonction de cette nouvelle méthode s'ils n'ont pas dépassé la moitié de leur cycle de vie.

**Ces principes sont rappelés par le Comité d'Aide au Développement de l'OCDE (CAD):**

1. « Conduite du processus de programmation sectorielle par le pays (leadership national) ;
2. Cadre programmatique et budgétaire global par objectif (dépenses d'investissement et de fonctionnement) ;

3. Inscription des appuis DE TOUS LES PTF dans le cadre du programme national défini (effort d'adaptation des formats) ;
4. Et Existence d'un processus effectif de coordination et d'harmonisation des contenus et procédures entre donateurs ;
5. Renforcement des capacités nationales de conception des objectifs, de programmation, budgétisation, gestion et suivi (appui institutionnel associé aux aides) ;
6. Engagement des partenaires et des donateurs à renforcer les capacités de gestion (institutionnel, instruments, ressources humaines) pour axer la programmation et la gestion des actions et l'allocation des ressources sur des objectifs de résultats ».

## **MODULE 2 : CONCEPTS CLÉS ET OUTILS**

### **OBJECTIFS DU MODULE**

- Développer une compréhension commune des approches et des concepts clés en matière de GAR.
- Favoriser une plus grande maîtrise des outils de gestion propres à la GAR.

### **CONTENUS**

- Définition des concepts clés : résultats, chaîne des résultats, rayonnement, hypothèses, risques.

### **MÉTHODE**

- Présentation des concepts par le formateur
- Exercice sur la chaîne des résultats
- Exercice sur les hypothèses
- Test sur les connaissances

### **SUPPORTS PÉDAGOGIQUES**

- Étude de cas
  - Tirés à part
  - Acétates
-

## 1. QU'EST-CE QUE LA GAR ?

La GAR est un concept basé sur le travail d'équipe et une approche participative qui cherche à enligner les efforts d'une organisation ou d'un projet avec les résultats attendus.

### Quand la GAR peut-elle faire une différence ?

- Les résultats sont définis de façon consensuelle.
- Une approche participative assure l'adhésion, l'engagement et une compréhension commune de ce qu'un projet ou un programme essaie de réaliser.
- L'itération et la flexibilité ont permis de changer des stratégies à mi-parcours pour assurer que les résultats du développement soient atteints.

## 2. QU'EST-CE QU'UN RÉSULTAT ?

« Tout ce qui arrive ou commence à exister à la suite d'une intervention. »

« Ce que produit une activité consciente dirigée vers une fin »

**Un résultat est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet.**

Deux notions fondamentales à retenir :

La notion de CHANGEMENT qui implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation ou dans la société ou pays.

La notion de CAUSALITÉ illustrant le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.

Le résultat doit être :

- Spécifique (qui précise l'objet du changement, le groupe cible, la région, etc.) ;
- Mesurable (que l'on peut mesurer par des indicateurs) ;
- Atteignable (que l'on peut atteindre de **façon réaliste** dans un **temps donné**) ;
- Pertinent (qui répond au besoin identifié).

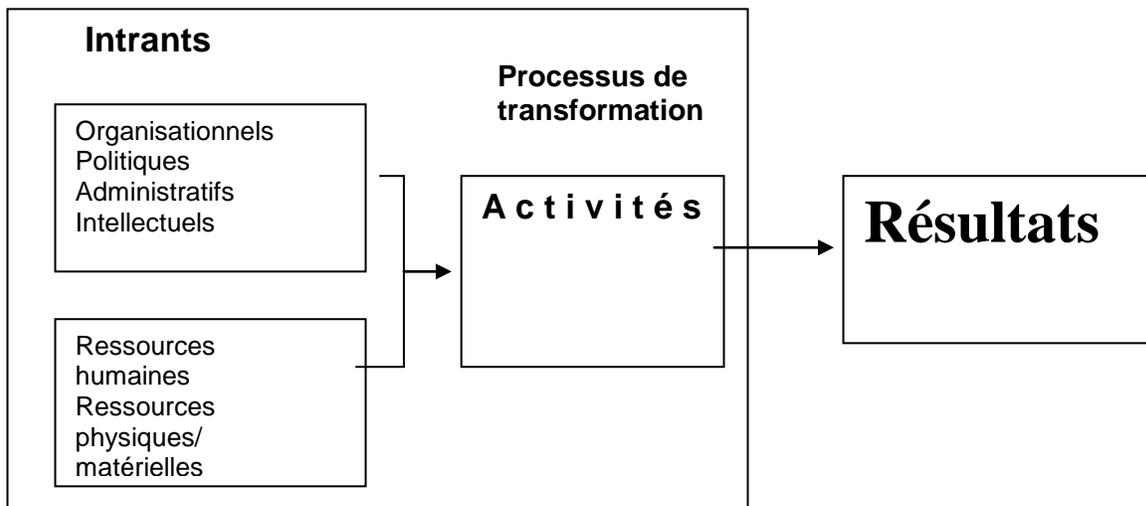
L'énoncé de résultat doit exprimer le changement réel dans le développement humain, soit :

- une amélioration (des conditions de santé)
- une augmentation (des revenus d'un groupe donné) ;
- un accroissement (du produit national brut) ;
- un renforcement (des capacités des ONG locales) ;
- une hausse (du niveau de scolarisation des filles) ;

- une réduction (du taux de mortalité infantile) ;
- ou une transformation dans les comportements, attitudes et pratiques. (Adoption de méthodes de planification familiale par les femmes et acceptation par les hommes d'une pratique d'espacement des naissances).

## **Activités vs Résultats**

### **Gestion de projet / programme**



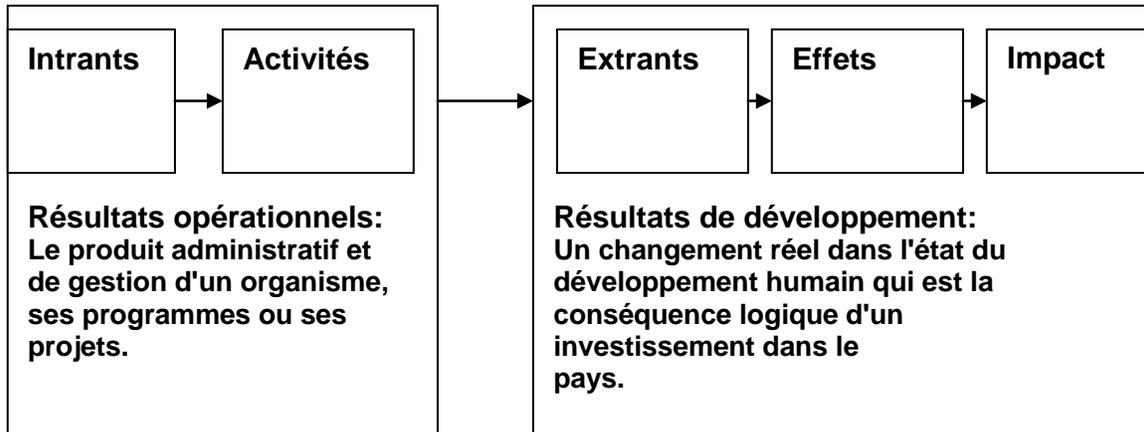
On distingue deux types de résultats :

1. Des résultats de type opérationnel. Ces résultats sont le produit de l'administration et de la gestion d'un projet/programme.
2. Des résultats de type développemental. Ces résultats témoignent de changements réalisés au cours des différentes étapes de réalisation d'un projet/programme.

Ils correspondent aux **extrants** (court terme), aux **effets** (moyen terme) et à l'**impact** (long terme) d'une intervention dans un pays en développement. La chaîne de résultats est constituée par l'enchaînement de ces trois niveaux de résultats

## Résultats opérationnels et résultats liés au développement

### Gestion de projet/programme



### 3. QU'EST-CE QUE LA CHAÎNE DES RÉSULTATS ?

C'est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. La chaîne des résultats comprend :

- des résultats immédiats, appelés EXTRANTS, qui sont le produit des activités réalisées;
- des résultats de fin de projet, aussi appelés EFFETS, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants;
- et un résultat à long terme, appelé IMPACT, qui découle des effets obtenus.

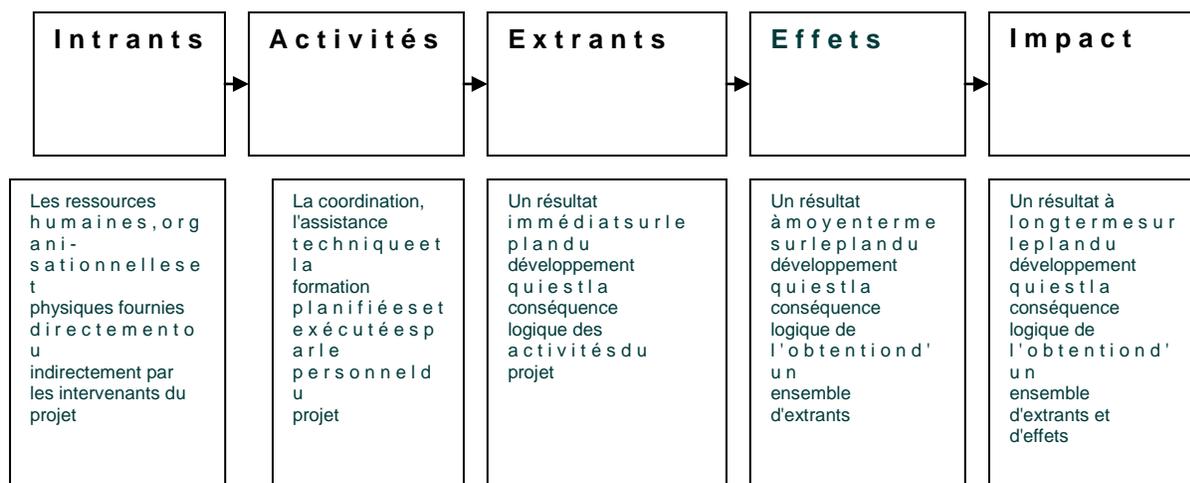
**Par exemple :**

**Les résultats d'un projet en éducation de base pourraient se formuler ainsi :**

- IMPACT :
  - Amélioration de la qualité de l'éducation primaire
- EFFET :
  - Accroissement du nombre des filles et des garçons inscrits dans les écoles primaires de la région qui complètent le niveau primaire.
- EXTRANT :
  - Amélioration des curriculums d'enseignement du niveau primaire.
  - Des parents sensibilisés à l'importance d'envoyer leurs enfants à l'école, et notamment les filles.
  - Accroissement des capacités des enseignants en matière de pédagogie.
  - Accroissement du nombre d'enseignantes.

## La logique interne de la chaîne du rendement

### Gestion de projet / programme



### 3. QUEL EST LE RAYONNEMENT DU PROJET OU DU PROGRAMME ?

Le rayonnement vient préciser les groupes ou institutions qui bénéficieront directement ou qui seront affectés par les résultats du projet.

Selon la nature du projet, différents groupes ou institutions participeront au projet, notamment :

- l'organisation partenaire (ministère ou autres groupes);
- les autres organisations ou institutions impliquées dans la problématique du projet;
- les groupes intermédiaires (ONG, cabinets conseil, associations locales ou régionales) et leurs clientèles cibles;
- les bénéficiaires directs;
- autres acteurs.

Pour chacun des groupes cibles identifiés, il est important de préciser :

- La répartition selon le genre.
- Qui parmi ces groupes sera associé aux activités ou bénéficiera des résultats du projet (exemple : 75 enseignants et 50 enseignantes de X écoles primaires dans la province Y)



- Accroissement des capacités des agents municipaux à gérer la perception des taxes foncières
- ACTIVITÉS :
  - Formation en fiscalité foncière
  - Informatisation des systèmes de perception des données

#### 4. IDENTIFIER LES HYPOTHÈSES ET LES RISQUES

##### Les hypothèses

Les hypothèses décrivent les conditions nécessaires pour que se réalise comme prévue la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats ainsi que les conditions nécessaires pour assurer que les activités se transforment en extrants.

Les hypothèses incluent des conditions internes et externes au projet ou au programme.

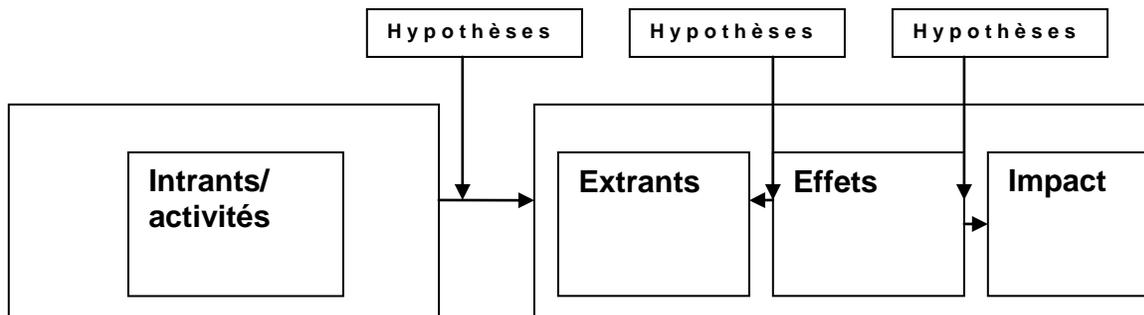
Conditions internes au projet :

- Capacité des ressources humaines à maîtriser les connaissances acquises et les nouveaux outils introduits par le projet.
- Vision partagée des objectifs du projet entre les partenaires.
- Capacité de l'institution partenaire à implanter les changements requis et à mobiliser les ressources nécessaires.

Conditions externes au projet :

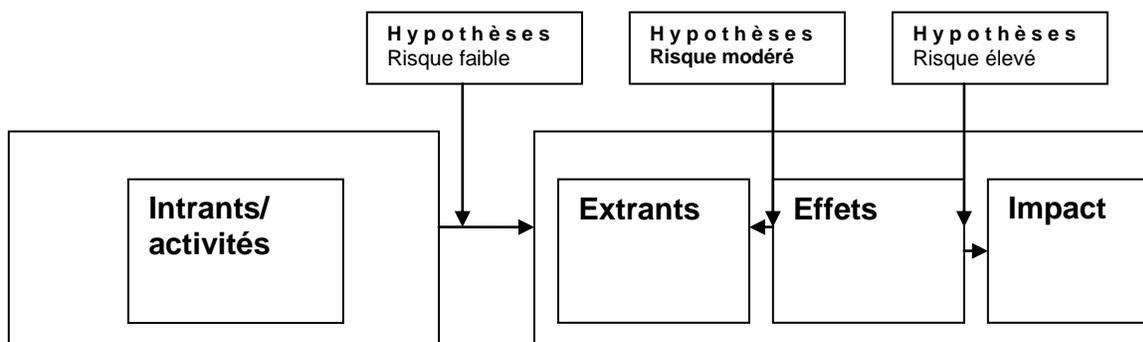
- Volonté politique d'entreprendre les réformes souhaitées
- Stabilité politique, économique et sociale

##### *Identification des hypothèses*



## 5. ANALYSER LES RISQUES

### *Analyse du risque*



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **Le niveau de risque**

Pour chacune des hypothèses identifiées, il est important de préciser le niveau de risque.

L'analyse du risque vise essentiellement à déterminer les probabilités que les conditions identifiées ne se concrétisent pas.

Le niveau de risque peut donc être élevé, modéré ou faible.

Généralement, les hypothèses qui sous-tendent le passage des activités aux extrants devraient présenter un niveau de risque assez faible, compte tenu du contrôle plus grand qu'ont les gestionnaires sur le niveau de réalisation des activités.

Les hypothèses qui sous-tendent le passage des extrants aux effets présentent un niveau de risque plus élevé, dans la mesure où plusieurs variables peuvent interférer au cours du projet ce qui peut affecter l'atteinte des résultats.

Il est normal que les hypothèses assurant le passage des effets à l'impact présentent un risque élevé puisqu'elles sont liées au contexte et souvent nécessitent des investissements externes au projet.

**Par exemple :**

Hypothèse :

- Les parents sensibilisés à l'importance d'envoyer leurs enfants à l'école et surtout les filles auront les moyens financiers de les inscrire.

Risque :

- Il s'agit d'apprécier si cette condition présente un risque élevé, modéré ou faible de se réaliser compte tenu de l'analyse du contexte.

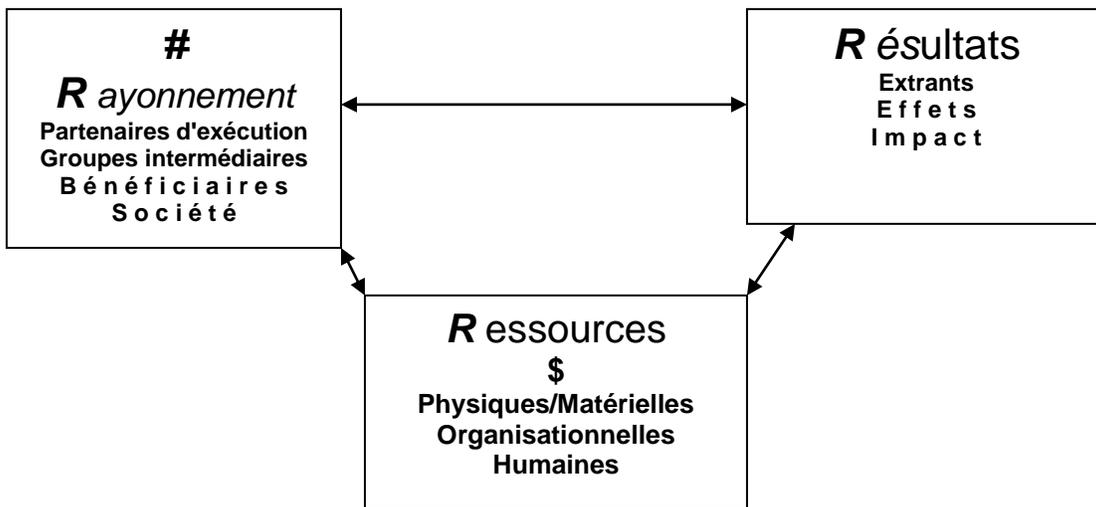
**POURQUOI RÉALISER UNE ANALYSE DU RISQUE ?**

Vous pouvez développer des stratégies permettant de réduire le niveau de risque.

Vous pouvez décider de réaffecter des ressources ou d'introduire de nouvelles activités en vue de mitiger le niveau de risque ou d'assurer la viabilité des résultats.

**6. ÉQUILIBRE DES 3 R**

***Équilibrer les 3-Rs d'un cadre de rendement***



---

---

---

---

---

---

---

---

Après avoir identifié les résultats, le rayonnement ainsi que les ressources, il est important de s'interroger sur l'équilibre entre ces 3 R :

- Dans quelle mesure les résultats escomptés sont-ils réalistes compte tenu des ressources disponibles et des bénéficiaires ciblés ?
- En conséquence de quoi :
- Devons-nous réduire le rayonnement (par exemple : nombre de bénéficiaires ou nombre de régions d'intervention) ou l'augmenter afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
- Doit-on augmenter, réduire ou réaffecter les ressources ?

## **MODULE 3 : ÉTABLIR LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT**

### **OBJECTIFS DU MODULE**

- Se familiariser avec le Cadre de mesure du rendement
- Apprendre à identifier des indicateurs de rendement

### **CONTENUS**

- Qu'est-ce que le Cadre de mesure du rendement ?
- Éléments clés du Cadre de mesure du rendement : indicateurs, sources de données, méthodes de collecte, fréquence et responsabilités.
- Définition et sélection des indicateurs de rendement.
- Compléter le Cadre de mesure du rendement.

### **MÉTHODE**

- Présentation par l'animateur
- Exercice sur les indicateurs
- Test sur les connaissances

### **SUPPORTS PÉDAGOGIQUES**

- Étude de cas et acétates
-

## 1. QU'EST-CE QUE LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT est un outil qui sert à planifier de façon systématique la collecte de données sur le niveau d'atteinte des résultats.

POURQUOI UN CADRE DE MESURE DU RENDEMENT :

- Pour constituer une base de données qui alimentera le système de suivi du rendement en vue d'informer les décideurs sur le terrain et au siège social.
- Pour déterminer l'état d'avancement des résultats au niveau des extrants, des effets et de l'impact.
- Pour garantir une collecte de données sur le rendement à intervalles réguliers et en temps voulu.

## 2. ÉLÉMENTS CLÉS DU CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

QU'INCLUT-IL :

1. Les indicateurs de rendement pour chaque énoncé de résultats
2. Les sources de données
3. Les méthodes de collecte de données
- 3 Le calendrier pour la collecte de données
- 4 Les rôles et responsabilités pour effectuer la collecte de données

### LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

RÉSULTATS	Indicateurs De rendement	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence
Impact				
Effet 1				
2				
3				
Extrant 1				
2				
3				
4				
5				

### 3. DÉFINITION ET SÉLECTION DES INDICATEURS DE RENDEMENT

QUELS SONT LES INDICATEURS :

Les indicateurs de rendement sont des mesures qualitatives ou quantitatives des résultats de Développement.

On distingue deux types d'indicateurs : des indicateurs **quantitatifs** et des indicateurs **qualitatifs**.

#### Types d'indicateurs de rendement

Mesures statistiques quantitatives: Jugement qualitatif ou perception:

- Nombre - Congruence avec
- Fréquence - Présence de
- % - Qualité de
- Ratio - Portée de
- Niveau de

Quelques exemples :

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
3. Nombre de femmes dans les postes de décision	a) 1.Niveau de satisfaction des bénéficiaires d'un service.
4. Taux d'emploi chez les hommes et chez les femmes dans le secteur public.	2. Qualité des services fournis
5. Ratio hommes-femmes dans les postes décisionnels dans les ministères	3. Perceptions des hommes vis-à-vis de la participation des femmes au Comité local.
	b) 4.Adéquation entre les outils développés et la capacité d'absorption des bénéficiaires.

Souvent les indicateurs qualitatifs peuvent être quantifiés. Ainsi, on peut quantifier le nombre de personnes très satisfaites, moyennement satisfaites, ou pas du tout satisfaites du service rendu. Cependant, le niveau de satisfaction demeure subjectif.

#### PRINCIPE DE BASE :

Les indicateurs doivent être développés d'une façon participative impliquant toutes les parties prenantes.

#### CRITÈRES DE SÉLECTION :

1. **Validité** : L'indicateur permet-il de mesurer les résultats avec exactitude (quantité, qualité, échéancier) ?

2. **Fiabilité** : L'indicateur demeurera-t-il cohérent dans le temps (par exemple : le taux d'absentéisme à l'école primaire peut varier selon la période de l'année en fonction du calendrier de production agricole). Pour être fiable, cet indicateur doit toujours être utilisé à la même période de l'année.
3. **Représentativité** : Les données recueillies permettent-elles une désagrégation selon le sexe, l'âge, etc. ?
4. **Simplicité** : Les données sont-elles disponibles et sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?
5. **Coût abordable** : Avons-nous les moyens de recueillir et d'analyser cette information ?

## 4. COMPLÉTER LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

### Sources de données

#### D'où proviennent les données ?

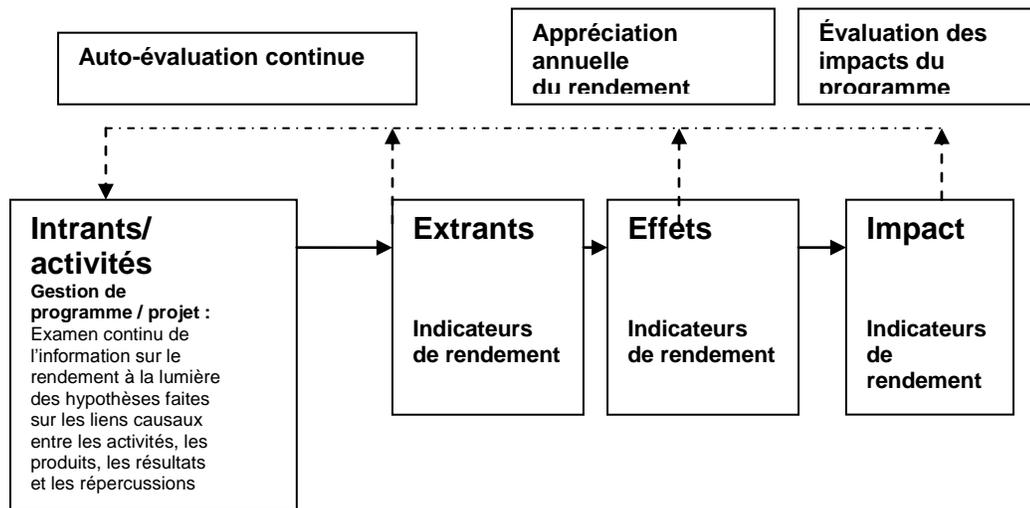
- Les sources sont les personnes ou les organisations d'où proviennent les données;
- Il peut être nécessaire de développer les capacités des personnes ou des organismes en collecte de données;
- Changer de sources de données pourrait nuire à la fiabilité des données;
- Déterminer la source des données pour chaque indicateur.

### Méthodes et techniques de collecte des données

#### Les aspects à considérer:

- Méthodes de collecte des données : évaluation rurale participative (ÉRP), apprentissage et actions participatives (AAP), auto-évaluations, témoignages personnels, groupes de discussion, observation participative, études de cas, entrevues individuelles et de groupe, sondages, analyse documentaire du contenu, etc.

## Fréquence de la collecte des données



## Rôles et responsabilités

### Les aspects à considérer :

Qui va faire la collecte de données ?

Qui va faire l'analyse des données et préparer l'information sur le rendement ?

Qui va présenter l'information sur le rendement aux partenaires ? Quand ?

Qui va prendre les décisions basées sur le rendement ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **MODULE 4 : UTILISER L'INFORMATION SUR LE RENDEMENT**

### **OBJECTIFS DU MODULE**

- Inciter les participants à utiliser l'information sur le rendement pour assurer la gestion, le suivi et le rapportage sur les résultats des projets et programmes.

### **CONTENUS**

- À quoi sert le processus de suivi du rendement ?
- Analyser les arbitrages stratégiques avec les informations sur le rendement.
- Favoriser l'apprentissage avec l'information sur le rendement.
- Renforcer les liens de cause à effet.

### **MÉTHODE**

- Présentation des acétates
-

## 1. À QUOI SERT LE PROCESSUS DE SUIVI DU RENDEMENT ?

Utilisez l'information sur le rendement pour assurer le suivi de votre programme ou projet

- Le suivi est une évaluation continue de l'état d'avancement de votre projet .
- Le processus de suivi permet de comparer ce que le projet a réalisé avec ce qu'il avait l'intention de réaliser au cours d'une période donnée .

---

---

---

---

---

---

---

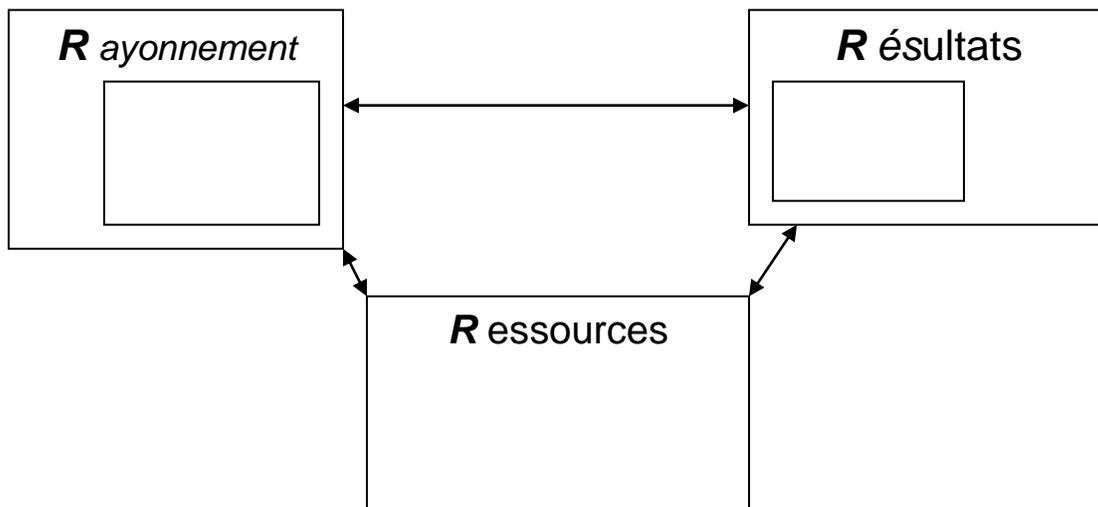
---

---

---

## 2. ANALYSER LES ARBITRAGES STRATÉGIQUES AVEC LES INFORMATIONS SUR LE RENDEMENT

Analyser les arbitrages stratégiques avec l'information sur le rendement



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Résultats, rayonnement et ressources**

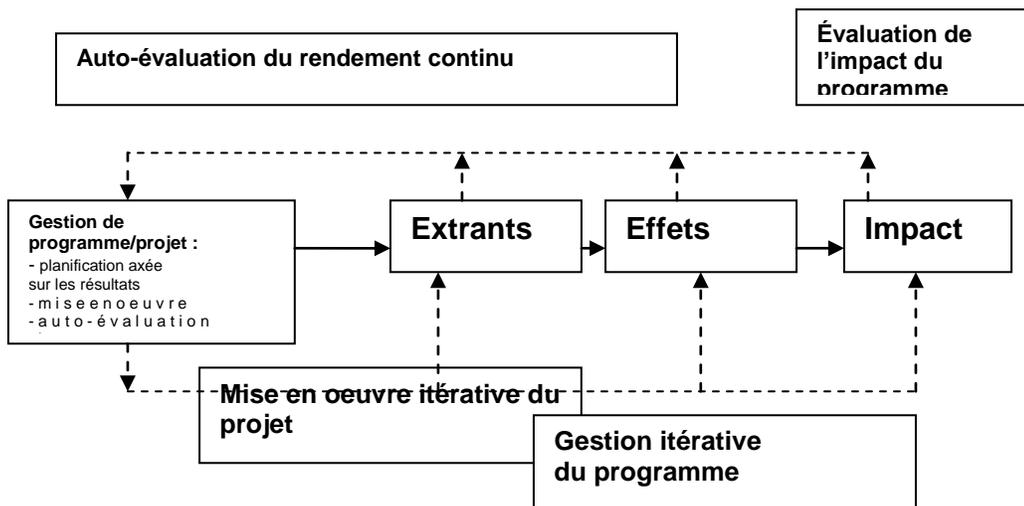
Pouvons-nous améliorer les résultats étant donné les ressources disponibles et les bénéficiaires ciblés ?

Devons-nous réduire le rayonnement des groupes de bénéficiaires ou augmenter la masse critique afin de réaliser de meilleurs résultats ?

Pouvons-nous augmenter, réduire ou ré-allouer les ressources selon les données sur le rendement ?

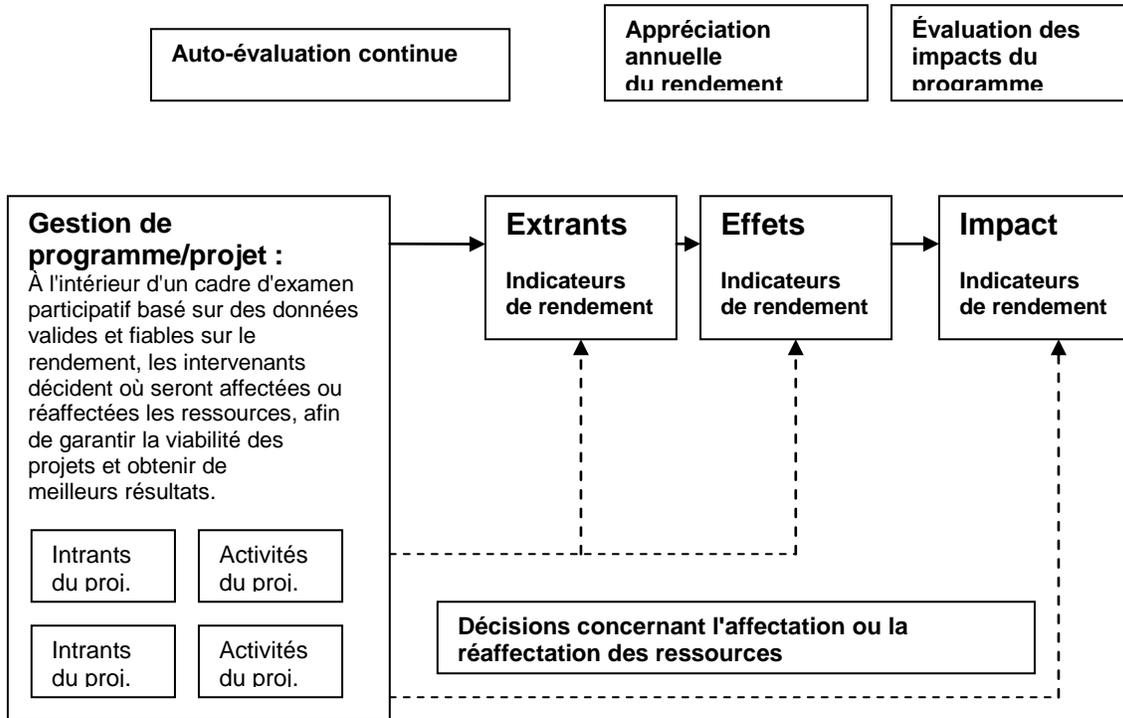
**3. FAVORISER L'APPRENTISSAGE AVEC L'INFORMATION SUR LE RENDEMENT**

**Favoriser l'apprentissage avec l'information sur le rendement**



## 4. RENFORCER LES LIENS DE CAUSE À EFFETS

### Renforcer les liens de causes à effets avec l'information sur le rendement



---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANNEXE I**  
**ÉTUDE DE CAS :**  
**PROJET D'ALPHABÉTISATION FONCTIONNELLE ET**  
**DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE**

**ÉTUDE DE CAS : PROJET D'ALPHABÉTISATION FONCTIONNELLE ET DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE**

**LE CONTEXTE**

Le contexte du projet est celui d'une région isolée d'un pays du Sahel, fortement désavantagée aux plans social, économique et culturel. L'instabilité des prix du

marché pour les cultures locales tels l'arachide et le coton a eu pour effet de nuire à la croissance économique au cours des dernières années. Le réseau routier est en très mauvais état et les communications téléphoniques ne fonctionnent que par intermittence. Des tensions ethniques sont apparues récemment et le gouvernement central a dû intervenir pour rétablir la paix.

Selon la politique nationale, les enfants sont censés être éduqués dans leur langue maternelle pendant les trois premières années de l'école primaire. Toutefois en raison d'un manque de ressources, très peu d'ethnies ont accès à ce service. Dans les faits, les plus petits groupes ethniques sont pratiquement exclus du système d'éducation formel. Ces communautés fonctionnant essentiellement sur la base de la culture orale, sont très faiblement alphabétisées et, par conséquent, ne sont pas à même de gérer leurs activités économiques.

**LES RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET**

Le projet poursuit comme objectif l'amélioration des conditions de vie des 13 communautés ethniques tout en favorisant leur intégration au plan social, économique et politique. Il vise à alphabétiser de façon fonctionnelle les membres des 13 groupes ethniques. Outre la lecture et l'écriture, le projet dispensera une formation de base en agriculture et en gestion de micro- entreprises. Le projet entend renforcer les organisations communautaires locales afin qu'elles prennent en charge les programmes d'alphabétisation et la gestion des micro-projets.

**Les résultats attendus sont les suivants :**

1. Cent volontaires (femmes et hommes) sont aptes à réaliser des sessions de formation en éducation de base et alphabétisation.
2. 50 micro projets générant des revenus sont opérationnels.

3. Les organisations communautaires sont aptes à gérer efficacement des sessions d'alphabétisation.
4. Un programme d'alphabétisation et d'éducation de base est développé.
5. Les organisations communautaires sont aptes à gérer efficacement des micro-projets générateurs de revenus.
6. Les membres des 13 groupes ethniques résidant dans une région sahélienne isolée ont amélioré leurs conditions de vie.
7. 70 % des membres des 13 groupes ethniques utilisent les compétences acquises.
8. Les organisations communautaires sont autosuffisantes et aptes à contribuer au développement socio-économique de leurs communautés.
9. Les 13 organisations communautaires sont consolidées et opérationnelles.
10. Les familles qui ont participé aux micro-projets ont augmenté leurs revenus.
11. Les groupes ethniques sont sensibilisés aux avantages de l'alphabétisation.
12. Un programme d'alphabétisation et d'éducation de base est développé.

## **LA STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE**

Le projet sera exécuté par l'Institut national d'alphabétisation (INA), lequel collabore avec la division de l'alphabétisation populaire du ministère de l'Éducation.

Des projets générateurs de revenus seront exécutés sous la supervision des organisations communautaires locales. Les paysans pourront avoir accès à des projets de stockage de céréales, des moulins à maïs, etc. Une stratégie « genre et développement », égalité des sexes, sera élaborée dans le but d'assurer la participation effective des femmes dans le processus de décision et à titre de bénéficiaires.

La première phase s'échelonnera sur cinq ans et disposera d'un budget de 3 millions \$ pour couvrir les coûts relatifs au personnel, matériel, formation, transport, etc. Les activités d'enseignement seront réalisées par plus de 100 formateurs volontaires qui seront encadrés par les organisations communautaires. Le projet aidera plus de 2000 adultes (dont 50 % seront des femmes) à s'instruire.

### **Chaîne de résultats**

#### **Exercice**

- Lire l'étude de cas
- Utilisez les énoncés de résultat proposés qui se trouvent dans l'enveloppe pour les classer en identifiant l'impact, 3 effets et au moins 6 extrants.
- Affichez vos réponses au mur à l'aide de bandes adhésives.

- Assurez-vous qu'il existe une relation de cause à effet entre les différents niveaux de résultats.

## CHAÎNE DES RÉSULTATS

<p>Appui institutionnel à l'Institut national d'alphabétisation Recrutement et formation de volontaires.</p> <p>Développement de programmes d'alphabétisation et d'éducation de base</p> <p>Appui aux organisations communautaires locales</p> <p>Appui à l'identification et à la réalisation de projets générateurs de revenus</p>	<p>Institut National d'Alphabétisation</p> <p>100 Formateurs volontaires</p> <p>Les organisations communautaires locales</p> <p>2, 000 adultes (femmes et hommes) d'une région isolée d'un pays du Sahel membres de 13 groupes ethniques</p>	<p>1.1 Les groupes ethniques sont sensibilisés aux avantages de l'alphabétisation.</p> <p>1.2 Les 13 organisations communautaires sont consolidées et opérationnelles.</p> <p>2.1 Un programme d'alphabétisation et d'éducation de base adapté aux besoins de la clientèle est développé et mis en oeuvre.</p> <p>2.2 100 volontaires sont aptes à réaliser des sessions de formation en éducation de base et alphabétisation en langues locales.</p> <p>3.1 d'alphabétisation et éducation de base.</p> <p>3.2 Les organisations communautaires sont</p>	<p>1. Les organisations communautaires sont autosuffisantes et aptes à contribuer au développement socio-économique de leurs communautés.</p> <p>2. 70% des membres des 13 groupes ethniques utilisent les compétences acquises.</p> <p>3. Les familles bénéficiaires des micro-projets ont augmenté leurs revenus.</p>	<p>Les membres des 13 groupes ethniques résidant dans une région isolée d'un pays du Sahel ont amélioré leurs conditions de vie.</p>
--	--	---	---	--

		aptes à gérer efficacement les micro projets. 3.3 50 micro projets sont opérationnels.		
--	--	---	--	--

## CADRE LOGIQUE AXÉ SUR LES RÉSULTATS PROJET ALPHABÉTISATION ET DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Résumé narratif	Résultats	Indicateurs de rendement	Hypothèses et risques
<p><b>Objectif:</b> Améliorer la qualité et les conditions de vie des membres des 13 groupes ethniques résidant dans une région isolée d'un pays du Sahel</p>	<p><b>Impact:</b> Les membres des 13 groupes ethniques résidant dans une région isolée d'un pays du Sahel ont amélioré leurs conditions de vie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % d'accroissement du niveau de revenus des petits groupes ethniques</li> <li>• Mode d'utilisation des revenus supplémentaires familiaux</li> <li>• Taux de mortalité infantile</li> <li>• Taux de scolarisation des jeunes en général et des filles en particulier.</li> <li>• Accès des femmes aux postes décisionnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation effective des revenus générés par les micro projets à des fins de promotion des intérêts de la famille</li> </ul>
<p><b>But:</b> Renforcer la capacité des organisations communautaires locales à appuyer le développement des groupes ethniques.</p> <p>Alphabétiser de façon fonctionnelle les membres de 13</p>	<p><b>Effets:</b> 1. Les organisations communautaires sont autosuffisantes et aptes à contribuer au développement socio-économique de leurs communautés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de personnes impliqués dans les organisations communautaires: ratio femmes vs. hommes</li> <li>• Type de programmes développés par les organisations communautaires</li> <li>• Sources de financement des organisations communautaires.</li> <li>• Degré d'autofinancement des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui constant aux organisations communautaires par les groupes ethniques.</li> <li>• L'engagement des organisations communautaires à réaliser des programmes de développement.</li> <li>• L'engagement des</li> </ul>

groupes ethniques.		organisations communautaires.	<p>volontaires à continuer la livraison des programmes d'alphabétisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations communautaires disposent d'un environnement social propice à la réalisation de programmes de développement.</li> <li>• Existence d'un cadre institutionnel facilitant le travail des organisations communautaires.</li> </ul>
	2. 70% des membres des 13 groupes ethniques utilisent les compétences acquises.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'alphabétisés (hommes et femmes) aptes à lire des documents d'information de base.</li> <li>• Nombre d'alphabétisés appliquant leurs connaissances dans leurs activités quotidiennes.</li> <li>• Pertinence des programmes développés avec les besoins des communautés.</li> <li>• Adéquation entre les habilités développées et les opportunités offertes pour améliorer les conditions de vie des gens.</li> <li>• Degré de satisfaction des bénéficiaires (hommes et femmes) concernant les programmes l'alphabétisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'opportunités permettant d'appliquer les connaissances acquises.</li> <li>• Les populations cibles apprennent plus facilement à lire dans leur langue locale.</li> <li>• Il existe des moyens et du financement pour poursuivre la livraison des programmes d'alphabétisation.</li> </ul>
	3. Les familles bénéficiaires des micro-projets ont augmenté leurs revenus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau des revenus des familles bénéficiaires des micro projets .</li> <li>• Taille du troupeau (nombre de têtes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dégagement des contreparties financières prévues dans le cadre de</li> </ul>

		de bétail) ou autres ressources productives.	<p>l'exécution des micro projets.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de débouchés commerciaux pour les produits locaux générés par les micro projets.</li> <li>• Les micro projets génèrent effectivement des revenus.</li> </ul>
			<p><b>Conditions préalables</b> Fourniture par le ministère de la contrepartie négociée</p>

### Exercice sur le cadre de mesure du rendement

- En séance plénière, déterminez quel groupe développera le cadre de mesure du rendement pour UN énoncé d'impact, d'effet ou d'extrant.
- Trouvez 3 indicateurs de performance pour des énoncés de résultat en vous assurant d'avoir un indicateur quantitatif, un indicateur qualitatif et un autre indicateur.
- Selon les indicateurs choisis, complétez les cases du cadre de mesure du rendement.

#### Cadre de mesure du rendement

Résultats	Indicateurs de performance	Données - Sources	Technique de collecte de données	Fréquence	Responsabilité
Impact:					
Effet:					
Extrant:					

**Exercice: Examiner la causalité dans votre cadre de rendement**

