GUIDE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

mobilisons-nous pour les enfants

unicef

pour chaque enfant

Remerciements

L'élaboration du *Guide de la gestion axée sur les résultats : mobilisons-nous pour les enfants* est le fruit d'un effort collectif de l'ensemble du personnel de l'UNICEF, supervisé par le Groupe des résultats sur le terrain, en collaboration avec la Division des données, de la recherche et des politiques, le Bureau des programmes d'urgence (EMOPS) et la Division des programmes. Ce Guide a été lancé à l'initiative d'Omar Abdi, de Stephen Adkisson et d'Etona Ekole, qui ont assuré la coordination des activités nécessaires à sa rédaction. Nous souhaitons remercier les membres du personnel et les consultants ci-dessous pour leur contribution à la conception et à la réalisation de ce Guide, que ce soit à l'occasion d'ateliers ou directement auprès de l'équipe de coordination :

Consultants

Marcio Carvalho (consultant indépendant)
Françoise Coupal (Mosaic.net International, Inc.)
Natalie Zend (conseillère auprès de ZENDialogue)

Contributeurs

Personnel des bureaux de pays : Shandana Aurangzeb, Rajae Msefer Berrada, Nelisiwe Dlamani, Mohamed El Bechir, Patrizia di Giovanni, Ananya Goswami, Clemens Gros, Anoop Singh Gurung, Shaheen Hussain, Katarina Johansson, Peter Leth, Paolo Mefalopulos, Antero Pina, Anna Riatti, Juan Santander, Nafisa Binte Shafique, Serge Zanga

Personnel des bureaux régionaux : Isa Achoba, Christine Muhigana, Hervé Périès, Ndeye Djigal Sall, Inoussa Kabore, Paola Babos, Melva Johnson, Riccardo Polastro, Bertin Gbayoro, Edward Addai, Abheet Solomon, Geetanjali Narayan, Roumiana Gantcheva, Uzma Aftab, Fabio Sabatini, Lori Bell, Sabina Zunic, Maha Muna, Aida Oliver, Bastiaan van't Hoff

Personnel du siège : George Laryea-Adjei, Cairan O'Toole, Maniza Zaman, Gabriele Fontana, Pia Britto, Mathieu Brossard, Gabrielle Bonnet, Daniel Kelly, Anju Malhotra, Noreen Khan, Nora Fyles, Laila Irani, Jennifer Keane, Mary Louise Eagleton, Juliette Haenni, David Anthony, Waithira Gikonyo, Ian Thorpe, Yasmin Jamshed, Hamish Young, John Lewis, Bilal Aurang Zeb Durrani, Larissa Bruun, Gian Gandhi, Regine Weber, Atieno Ojoo, Abdulkadir Musse, Francesca Lombardi, Gurpreet Singh Samrow, Tanya Belcheva, Fernando Gutierrez-Eddy, Deguene Fall

Relecteurs

Kate Alley, Anna Boelens, Silvia Chiarucci, Christopher Davids (consultant), Etona Ekole, Wesley Furrow, Boniface Kalanda, Haleem Lone, Ada Ocampo, Roger Pearson, Ray Rist (consultant), Sarah Schouwenaar, Andrea Suley, Timothy Takona, Raquel Wexler

Éditrice

Lois Jensen, The Write Way, Inc.

Graphiste

Green Communication Design, Inc. | www.greencom.ca

Guide de la gestion axée sur les résultats : mobilisons-nous pour les enfants
© Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), 2017
La reproduction de tout ou partie de cette publication est autorisée, sous réserve de faire figurer les remerciements appropriés.

GUIDE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

mobilisons-nous pour les enfants

unicef

pour chaque enfant

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos ix
Abréviations et acronymes 1
Introduction 2
Contexte 2
Objectif 3
Public visé 4
Structure 4

Chapitre 1. Présentation synthétique de la gestion axée sur les résultats 5
Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats ? 6
Quels sont les principes de la gestion axée sur les résultats ? 12
Pourquoi l'UNICEF a-t-il recours à la gestion axée sur les résultats ? 14
La gestion axée sur les résultats me concerne-t-elle ? 17
Quels sont les pièges courants qui surviennent lors de l'application de la gestion axée sur les résultats ? 19

Chapitre 2. Planification axée sur les résultats 21
Vue d'ensemble 22
Lignes directrices pour la planification stratégique axée sur les résultats 22
Étapes essentielles de la planification stratégique axée sur les résultats 24
Étape 1. Comprendre la situation 24
Outil A : *Analyse des liens de causalité* *26*
Outil B : *Suivi des résultats pour l'équité – Dix facteurs déterminants* *29*
Étape 2. Hiérarchiser les problèmes qui feront l'objet d'interventions 30
Outil C : *Cinq filtres pour la hiérarchisation des priorités* *31*
Étape 3. Créer une théorie du changement 32
Outil D : *Théorie du changement* *37*
Étape 4. Définir les résultats souhaités 38
Étape 5. Aligner les résultats, les stratégies et les financements 50
Étape 6. Évaluer les hypothèses et les risques 54
Outil E : *Matrice de suivi et de gestion du risque* *59*

Étape 7. Élaborer un cadre de résultats et une théorie du changement regroupant tous les éléments 60

Outil F : *Cadre de résultats* *60*

Étape 8. Élaborer un plan de suivi 65

Outil G : *Plan de suivi* *65*

Étape 9. Déterminer l'évaluabilité du programme 74

Chapitre 3. Mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats 75

Vue d'ensemble 76

Principales étapes de la mise en œuvre 78

Étape 1. Planifier la mise en œuvre 79

Outil H : *Modèle de plan de travail* *89*

Étape 2. Gérer la mise en œuvre et le suivi 92

Étape 3. Réaliser des ajustements et prendre des mesures correctives 100

Actions continues 101

Outil E : *Matrice de suivi et de gestion du risque (chapitre 2)* *59*

Chapitre 4. Suivi axé sur les résultats 105

Vue d'ensemble 106

Étapes clés du suivi axé sur les résultats 108

Étape 1. Consulter le cadre de résultats 109

Outil G : *Plan de suivi (chapitre 2)* *65*

Étape 2. Planifier le suivi 109

Étape 3. Sélectionner les outils et les approches de suivi 116

Étape 4. Recueillir et analyser les données 119

Étape 5. Établir des rapports pour présenter les résultats 123

Étape 6. Prendre des mesures correctives 124

Chapitre 5. Évaluation des résultats 126

Vue d'ensemble 127

Étapes clés pour mener une évaluation 132

Étape 1. Déterminer l'utilité, le degré de nécessité et l'évaluabilité 133

Étape 2. Planifier et coordonner l'évaluation 136

Étape 3. Gérer la phase de démarrage 138

Étape 4. Fournir une assistance continue, notamment pour la collecte et l'analyse des données 140

Étape 5. Diffuser et exploiter les résultats de l'évaluation 142

Étape 6. Préparer et contrôler la mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre de la réponse de la direction 142

Étape 7. Tirer des enseignements de l'évaluation 145

Chapitre 6. Établissement de rapports sur les résultats 146

Vue d'ensemble 147

Étapes clés de l'établissement de rapports sur les résultats 151

Étape 1. Comprendre les attentes en matière d'informations du public 152

Étape 2. Préparer le format des rapports fondés sur les résultats 152

Étape 3. Consulter le cadre de résultats et le plan de suivi 154

Étape 4. Collecter les données 154

Étape 5. Utiliser des supports visuels : graphiques, tableaux, photos, témoignages 155

Étape 6. Présenter le suivi des performances, en se détachant des activités pour se concentrer sur les résultats 156

Étape 7. Gérer la fonction d'établissement de rapports 161

Étape 8. Tirer des enseignements, effectuer des ajustements et s'adapter 162

Conclusion 164

Glossaire 165

Notes 175

Figures

Figure 1.1. Aperçu de la gestion axée sur les résultats 7

Figure 1.2. Application de la gestion axée sur les résultats dans le cycle de programme 9

Figure 1.3. Application de la gestion axée sur les résultats : planification, obtention et présentation des résultats 11

Figure 1.4. La gestion axée sur les résultats : une approche organisationnelle génératrice de synergie entre les processus de gestion, les différents outils et les compétences du personnel 12

Figure 2.1.	Neuf étapes essentielles de la planification stratégique axée sur les résultats	24
Figure 2.2.	Niveaux de cause	25
Figure 2.3.	***Outil A :*** Analyse des liens de causalité	26
Figure 2.4.	***Outil C :*** Cinq filtres pour la hiérarchisation des priorités	31
Figure 2.5.	***Outil D :*** Théorie du changement	37
Figure 2.6.	Principes clés de la planification axée sur les résultats	40
Figure 2.7.	Créer une chaîne de résultats selon la logique « si/alors » de la théorie du changement	41
Figure 2.8.	Chaîne de résultats (exemple 1)	42
Figure 2.9.	Chaîne de résultats (exemple 2)	43
Figure 2.10.	Formuler un énoncé de résultats à la forme active	45
Figure 2.11.	Formuler un énoncé de résultats à l'aide d'un verbe au présent pour indiquer l'orientation future souhaitée	46
Figure 2.12.	Formuler un énoncé de résultats	46
Figure 2.13.	Critères « SMART »	47
Figure 2.14.	Liste de contrôle pour la formulation des résultats	48
Figure 2.15.	Aligner le budget sur la stratégie adoptée pour l'obtention des produits	51
Figure 2.16.	Définir une stratégie et des produits : un processus itératif dépendant de la disponibilité des financements	52
Figure 2.17.	Types de coûts à prendre en compte pour la budgétisation	52
Figure 2.18.	Veiller à l'optimisation des ressources pendant le cycle de programme	53
Figure 2.19.	Exemples de types et de catégories de risques	57
Figure 2.20.	Exemple de théorie du changement	62
Figure 2.21.	Exemples de méthodes de collecte de données	71
Figure 3.1.	Étapes clés de la mise en œuvre axée sur les résultats	79
Figure 3.2.	Diagramme de Gantt présentant l'ordonnancement et le calendrier des activités de programme	87
Figure 3.3.	Modèle de diagramme d'activité	88
Figure 3.4.	***Outil H :*** Modèle de plan de travail	89
Figure 3.5.	Niveaux de suivi	98

Figure 3.6. Relation entre gestion du risque, coûts et résultats 102

Figure 3.7. Utilisation des données liées aux performances pour l'apprentissage organisationnel 104

Figure 4.1. Types de suivi 107

Figure 4.2. Six étapes du suivi axé sur les résultats 108

Figure 5.1. Les résultats : le produit d'un grand nombre de facteurs 132

Figure 5.2. Sept étapes du processus d'évaluation de la gestion axée sur les résultats 133

Figure 5.3. Évaluabilité forte et faible 134

Figure 6.1. Huit étapes de l'établissement de rapports sur les résultats 151

Figure 6.2. Exemple de traduction visuelle des données 156

Tableaux

Tableau 2.1. ***Outil B :*** Suivi des résultats pour l'équité – Dix facteurs déterminants 29

Tableau 2.2. Chaîne de résultats : définitions et exemples 39

Tableau 2.3. Comparatif entre objectifs et résultats 44

Tableau 2.4. Exemples d'énoncés de résultats 49

Tableau 2.5. Exemples d'hypothèses et d'approches pour les vérifier 55

Tableau 2.6. Matrice d'évaluation du risque 57

Tableau 2.7. ***Outil E :*** Matrice de contrôle et de gestion du risque 59

Tableau 2.8. ***Outil F :*** Cadre de résultats 60

Tableau 2.9. Exemple de cadre de résultats (extrait) relatif à une composante d'un programme de pays 61

Tableau 2.10. Représentation graphique d'un exemple de théorie du changement 63

Tableau 2.11. ***Outil G :*** Plan de suivi 65

Tableau 2.12. Indicateurs quantitatifs et qualitatifs 66

Tableau 2.13. Exemple de ventilation d'un indicateur 67

Tableau 2.14. Liste de contrôle pour la sélection et la validation des indicateurs 68

Tableau 2.15. Exemples d'indicateurs, de points de référence afférents et de cibles 70

Tableau 2.16. Exemple d'un cadre de mesure des résultats atteints 72

Tableau 2.17.	Format possible d'un plan intégré de suivi, d'évaluation et de recherche	73
Tableau 3.1.	Rôles et contributions de l'UNICEF en fonction des approches de mise en œuvre adoptées	82
Tableau 3.2.	Intrants de l'UNICEF en fonction des approches de mise en œuvre adoptées	86
Tableau 3.3.	Exemple de calendrier de programme jalonné	88
Tableau 3.4.	Exemple d'intrants nécessaires à la mise en œuvre des activités identifiées dans le plan de travail, en lien avec les produits et les effets escomptés	91
Tableau 3.5.	Principaux points à aborder pour le suivi de la mise en œuvre	99
Tableau 3.6.	Matrice de suivi et de gestion du risque	102
Tableau 4.1.	Extrait d'un plan de suivi détaillé	112
Tableau 4.2.	Exemples d'outils et d'approches de suivi	116
Tableau 5.1.	Liste des objectifs de l'évaluation	129
Tableau 5.2.	Paramètres et questions essentielles pour mesurer l'évaluabilité	135
Tableau 5.3.	Exemple de réponse de la direction	143
Tableau 6.1.	Exemple de traduction visuelle des données	155
Tableau 6.2.	Comparatif entre deux rapports à visée distincte : activités ou résultats ?	157
Tableau 6.3.	Neuf conseils pour améliorer l'élaboration de rapports fondés sur les résultats	159
Tableau 6.4.	Extrait d'un rapport fondé sur les résultats relatif à la protection sociale	159
Tableau 6.5.	Extrait d'un rapport fondé sur les résultats relatif à l'intervention humanitaire	160
Table 6.6.	Établissement de rapports : règles de base	161

AVANT-PROPOS

GUIDE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

L'obtention de résultats en faveur des enfants est au cœur des activités de l'UNICEF. Nous employons les résultats pour mettre en évidence les changements que nous apportons dans la vie des enfants, notamment des plus défavorisés. Le plan stratégique de l'UNICEF met clairement l'accent sur les résultats et sur sa contribution à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

La gestion axée sur les résultats est une approche ayant pour but de renforcer l'obtention de résultats, adoptée massivement par la communauté internationale des travailleurs humanitaires et des agents de développement. Les interventions de l'UNICEF ont permis d'obtenir des résultats pratiques dans les pays concernés. Par exemple, un garçon a eu accès à la vaccination et à une nutrition correcte pour lui permettre de grandir en bonne santé ; une fille pleine d'ambition pour l'avenir a eu accès à l'apprentissage ; des enfants ont été protégés de la violence.

La gestion axée sur les résultats n'est pas un concept nouveau pour l'UNICEF. En effet, nombreux sont les membres de son personnel qui appliquent déjà cette approche dans leur travail de tous les jours. Ce Guide de la gestion axée sur les résultats forme, avec le module en ligne et la formation présentielle, un support pédagogique visant à renforcer l'application de cette gestion au sein des bureaux, des programmes et des équipes de l'UNICEF, afin de les aider à contribuer efficacement à la réalisation des droits des enfants à travers le monde.

L'obtention des résultats en faveur des enfants commence par une bonne planification, une étape cruciale. Nous devons concevoir des programmes mesurables et pouvant être mis en œuvre. L'obtention de résultats implique également des efforts continus de la part de nos partenaires et de nous-mêmes pour garantir que l'exécution de nos programmes auprès des enfants soit productive. Ce Guide propose des consignes pour une mise en œuvre efficace des plans de travail qui apportera des changements concrets en faveur des enfants.

Un programme bien conçu peut faire l'objet d'un suivi, de façon à mesurer les progrès accomplis et à déterminer les corrections à effectuer, et peut être facilement évalué. Les évaluations nous permettent d'en savoir plus sur l'efficacité des stratégies que nous adoptons. En utilisant la gestion axée sur les résultats de manière cohérente, nous pouvons toucher les enfants les plus défavorisés et rapidement communiquer nos résultats au public, aux gouvernements, aux partenaires de développement, aux donateurs et à notre Conseil d'administration.

Je suis certaine que ce Guide, de même que les autres éléments du support pédagogique à la gestion axée sur les résultats, aidera le personnel et les partenaires de l'UNICEF à porter une attention plus particulière sur l'obtention d'effets et d'impacts durables en faveur des enfants.

Shanelle Hall
Directrice adjointe générale, responsable du Groupe des résultats sur le terrain
UNICEF

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

CEDAW	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
CIDE	Convention internationale des droits de l'enfant
OSC	Organisation de la société civile
EDS	Enquête démographique et de santé
HACT	Approche harmonisée sur les transferts de fonds
PISER	Plan intégré de suivi, d'évaluation et de recherche
MICS	Enquête par grappes à indicateurs multiples
S&E	Suivi et évaluation
MoRES	Système de suivi des résultats pour l'équité
ONG	Organisation non gouvernementale
RAM	Module d'évaluation des résultats
GAR	Gestion axée sur les résultats
ODD	Objectif de développement durable
SMS	Service de messages courts (messagerie texte)
SMART	Spécifiques, mesurables, atteignables, pertinent et temporellement définis
TDR	Cahier des Charges
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
EAH	Eau, assainissement et hygiène

INTRODUCTION

CONTEXTE

La gestion axée sur les résultats est une méthode de gestion visant à assurer que tous les acteurs contribuent directement ou indirectement à l'obtention d'un ensemble de résultats définis. En ce qui concerne l'UNICEF, ces résultats contribuent à des changements positifs en faveur des enfants. Cette gestion, qui s'appuie sur une prise de décisions fondées sur des éléments de preuve, est intégrée dans les programmes de l'UNICEF depuis plusieurs dizaines d'années.

Elle repose sur une analyse de la situation jetant les bases de théories du changement clairement formulées, sur l'identification de résultats mesurables et des stratégies de gestion des risques et sur des outils pour le suivi et la communication systématiques des progrès et de l'évaluation de chacun des programmes.

Bien que l'approche de la gestion axée sur les résultats ait souvent conduit à l'élaboration de programmes mieux conçus, des améliorations sont toujours possibles, notamment par une application plus globale de cette approche dans la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et la gestion des programmes, ainsi que dans l'établissement de rapports en la matière. Dans une publication de 2012 intitulée Results-Based Management in the United Nations Development System: Progress and Challenges, le Groupe des Nations Unies pour le développement a relevé que :

> *Dans le cadre de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, l'accent a en grande partie été mis sur l'élaboration des plans stratégiques, des descriptifs des programmes de pays et des matrices de résultats. L'aspect « gestionnaire » de la GAR, au sens d'exploiter les informations pour améliorer les programmes, a été moins marqué.*[1]

Si en soi les résultats revêtent une importance inhérente, le renforcement de la gestion axée sur les résultats est d'autant plus essentiel dans un contexte caractérisé par des contraintes budgétaires et ponctué par les appels réitérés des principales parties prenantes à une meilleure optimisation des ressources. Les objectifs de développement durable (ODD) exhortent l'UNICEF et ses partenaires à renforcer leurs capacités en matière de gestion axée sur les résultats. Ceux-ci doivent pouvoir démontrer leur contribution aux résultats nationaux tout en respectant les principes de cohérence des Nations Unies.

Pour améliorer la qualité de ses programmes, l'UNICEF mobilise actuellement tout son personnel pour renforcer l'application de la gestion axée sur les résultats. Ce Guide forme, avec le module en ligne et la formation présentielle, un support pédagogique complet à la gestion axée sur les résultats qui vise à améliorer les compétences individuelles du personnel et les capacités organisationnelles en la matière. Ce support pédagogique fait lui-même partie d'une stratégie de plus grande ampleur destinée à renforcer l'application de cette gestion au sein de l'UNICEF, qui consiste notamment à proposer des consignes et des outils plus appropriés, des mécanismes de gestion des performances, ainsi qu'une assistance technique et une assurance qualité plus efficaces, afin d'encourager une application optimale de la gestion axée sur les résultats et de favoriser l'apprentissage dans l'ensemble des bureaux de l'UNICEF.

OBJECTIF

Le principal objectif de ce Guide est de soutenir l'application de la gestion axée sur les résultats au sein de l'UNICEF. Il reprend les idées finales de la publication *Results-Based Management Handbook* du Groupe des Nations Unies pour le développement et précise notamment le mandat de l'UNICEF ainsi que les approches et les processus de gestion adoptés.

Ce Guide fait office de manuel de référence permettant au personnel de l'UNICEF de passer en revue et d'approfondir, à tout moment du cycle de programmation et au jour le jour, ce qu'ils ont appris sur la gestion axée sur les résultats. Il encourage également l'apprentissage collectif et la collaboration au sein des équipes et des bureaux de l'UNICEF.

À cette fin, ce Guide a pour ambition de contribuer à :

- une meilleure compréhension de la gestion axée sur les résultats de la part du personnel de l'UNICEF
- un renforcement de l'application de la GAR
- une intervention accrue de l'UNICEF en faveur du développement
- une meilleure capacité du personnel de l'UNICEF à aider les gouvernements associés et les partenaires au développement à intégrer la gestion axée sur les résultats.

PUBLIC VISÉ

Ce Guide est principalement destiné au personnel de l'UNICEF. La gestion axée sur les résultats s'applique à tous les domaines d'intervention, et à l'ensemble des bureaux, des programmes et des équipes de l'UNICEF. Dans les situations instables et dans les contextes humanitaires nécessitant une planification et un suivi accélérés, la souplesse et la flexibilité sont de mise pour l'application de la GAR.

Dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure disposant de ressources élevées, la gestion axée sur les résultats peut permettre à l'UNICEF d'apporter un appui aux gouvernements pour l'intégration, dans leurs cycles de planification et de budgétisation, d'une approche fondée sur les droits de l'enfant. Les cadres supérieurs jouent un rôle particulier dans l'habilitation du personnel à la gestion des résultats. En outre, ce Guide peut être exploité et adapté en vue d'une collaboration avec les partenaires ou d'une utilisation par les partenaires eux-mêmes.

Notez que certains des liens hypertextes de ce Guide ne sont accessibles que par le personnel de l'UNICEF.

STRUCTURE

Ce Guide est constitué de **six chapitres** :

Chapitre 1. Présentation synthétique de la gestion axée sur les résultats
Chapitre 2. Planification axée sur les résultats
Chapitre 3. Mise en œuvre pour une gestion axée sur les résultats
Chapitre 4. Suivi axé sur les résultats
Chapitre 5. Évaluation des résultats
Chapitre 6. Établissement de rapports sur les résultats

Chapitre 1

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Au sein de l'UNICEF, la gestion axée sur les résultats aide les différents acteurs à œuvrer ensemble à la réalisation de changements significatifs en faveur des enfants. Cet objectif passe par une procédure de planification et de suivi pour veiller à l'obtention de résultats tangibles qui contribuent à une programmation plus efficace, à une meilleure exploitation des ressources, à un plus haut degré de redevabilité et à l'élaboration de rapports plus pertinents. Tout ceci doit être planifié et requiert de démontrer non seulement que les activités ont été menées à bien, mais également que les résultats obtenus peuvent aider les individus sur le terrain. C'est pourquoi la gestion axée sur les résultats est applicable tout au long du cycle de programmation et dans l'ensemble des bureaux, des programmes et des équipes de l'UNICEF.

Ce chapitre est utile :

- à tout moment du cycle de programme
- lorsque vous avez besoin d'une brève présentation ou d'un rappel de la gestion axée sur les résultats
- lorsque vous souhaitez faire part à d'autres personnes de certains aspects fondamentaux de la gestion axée sur les résultats

Ce chapitre s'adresse :

- au personnel de l'UNICEF
- aux partenaires de l'UNICEF concernés

Vue d'ensemble du chapitre :

- Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats ?
- Quels sont les principes de la gestion axée sur les résultats ?
- Pourquoi l'UNICEF a-t-il recours à la gestion axée sur les résultats ?
- Quels sont les avantages de mettre l'accent sur les résultats ?
- La gestion axée sur les résultats me concerne-t-elle ?
- Quels sont les pièges courants qui surviennent lors de l'application de la gestion axée sur les résultats ?

QU'EST-CE QUE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ?

Commençons par définir le mot « résultats » :

résultat : | ʁe.zyl.ta | *n.m.*

Un résultat est un changement descriptible ou quantifiable d'un état ou d'une condition qui découle d'une relation de cause à effet.

Il en découle que la gestion axée sur les résultats est :

> « [...] une stratégie [ou une méthode] de gestion dans laquelle tous les acteurs, qui contribuent directement ou indirectement à la réalisation d'un ensemble de résultats, s'assurent que leurs processus, produits et services contribuent à l'obtention des résultats escomptés (produits, effets et objectifs ou impacts plus ambitieux). Les acteurs utilisent ensuite les informations et les éléments de preuve découlant des résultats obtenus pour étayer la prise de décisions concernant la conception, l'octroi de ressources et la mise en œuvre des programmes et activités, ainsi que pour leurs redevabilités et l'établissement de rapports. »
>
> **– Groupe des Nations Unies pour le développement,** Results-Based Management Handbook**, 2011**

Essayons de décomposer cette définition.

La gestion axée sur les résultats pour apporter des changements

Les changements souhaités permettent de définir l'orientation à prendre. Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, les premières démarches de planification de nos programmes ne consistent pas à réfléchir à l'activité à mener en tant que telle (comme un atelier de formation ou une conférence multilatérale). Au contraire, nous nous intéressons tout d'abord à la finalité en définissant clairement les changements que nous désirons apporter dans la vie des enfants (diminution du taux de mortalité, renforcement de l'accès à l'eau potable, amélioration des résultats d'apprentissage ou réduction de la violence à leur égard). Cette démarche s'appuie sur une compréhension globale de la situation. Nous réfléchissons ensuite aux résultats à court et moyen terme qui devraient contribuer à ces changements, ainsi qu'aux stratégies et aux activités susceptibles de nous orienter sur cette voie. Bien souvent, pour déterminer la manière de contribuer à l'obtention des résultats d'effet en faveur des enfants, l'UNICEF, en tant que membre d'un réseau de partenaires collaborant à la réalisation des priorités nationales des pays de programme, doit faire certains choix.

Plutôt que de nous concentrer sur *ce que nous faisons* (les activités), l'application de la gestion axée sur les résultats nécessite de notre part de mettre l'accent sur *les*

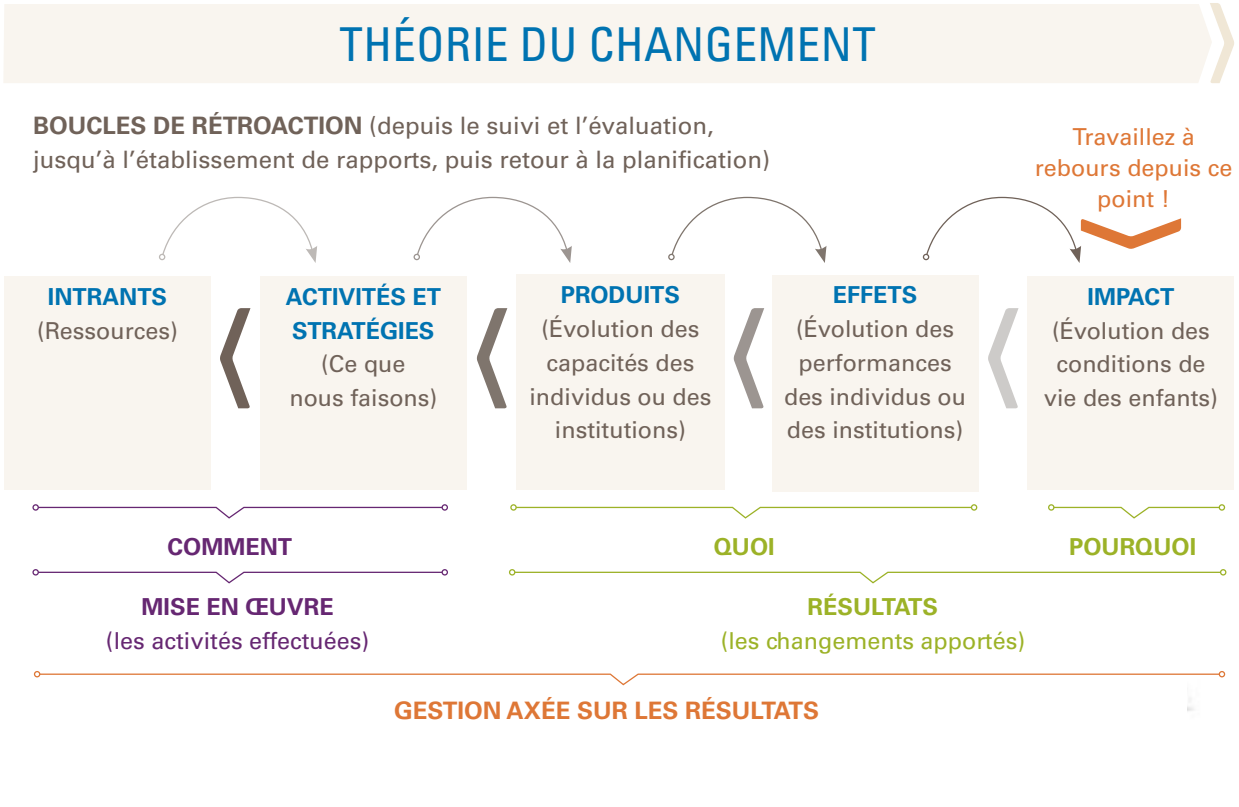
changements que nous opérons ou auxquels nous contribuons **(les résultats). Dans le cas de l'UNICEF, la gestion axée sur les résultats consiste à nous assurer que nos activités contribuent à apporter des changements dans la vie des enfants.** La gestion de nos programmes comprend un suivi continu de la relation entre nos activités et les changements qui s'opèrent réellement. Nous recevons des retours d'information sur les effets de nos activités, que nous adaptons ensuite pour réaliser au mieux les changements escomptés.

Les suppositions et les hypothèses que nous formulons quant aux intrants, aux activités, aux produits et aux effets nécessaires et suffisants pour produire les résultats désirés, constituent à nos ***théories du changement***, dont nous examinons ensuite la cohérence et la logique. Enfin, lorsque les activités prévues sont mises en œuvre, elles sont soumises à un suivi, à des ajustements et à une évaluation pour déterminer si notre intervention suscite les changements escomptés (voir figure 1.1).

S'il s'avère que les conditions de vie des enfants ne s'améliorent pas, voire empirent, notre processus de suivi, de recherche et d'évaluation nous aide à en identifier la cause et nous permet de répondre à des questions telles que :

- Les activités et les stratégies que nous avons retenues pour apporter les changements désirés (en d'autres termes, notre théorie du changement) étaient-elles inadaptées ? Dans l'affirmative, nous nous appuyons sur des éléments de preuve solides et sur une analyse rigoureuse pour mettre en place et éprouver des activités et des stratégies différentes, puis nous procédons de nouveau à un suivi et à une évaluation des changements.
- Nos hypothèses relatives aux conditions préalables de réussite étaient-elles infondées ? A-t-on par ailleurs relevé des événements indépendants de tout contrôle (à savoir des risques) qui ont entravé la réalisation des changements souhaités ?

Figure 1.1. Aperçu de la gestion axée sur les résultats



Dans ce cas, nous faisons de notre mieux pour en atténuer les effets et tirer profit des opportunités ainsi ouvertes. S'agit-il simplement d'un problème de mise en œuvre de nos activités ? Si oui, nous recherchons un moyen de corriger cela.

Si les changements escomptés *se sont produits* :

- Comment cette réussite peut-elle nous en assurer de nouvelles ? En appliquant les mêmes stratégies dans d'autres domaines/contextes, pourrions-nous obtenir des résultats similaires, voire meilleurs ? Quelles sont les conditions à réunir à cette fin et comment pourrions-nous y contribuer ?
- Avons-nous fait évidence d'une efficience optimale ?

✱ En résumé, l'adoption d'une approche axée sur les résultats implique d'être curieux, pour comprendre *la manière dont les changements se produisent*, et stratégique, afin de déterminer comment initier au mieux des changements positifs dans les différents systèmes sociaux.

L'analogie entre la gestion axée sur les résultats et la préparation d'un repas

La gestion axée sur les résultats s'apparente à la préparation d'un repas. Vous réunissez les personnes concernées (participation des parties prenantes). Vous vous mettez d'accord sur les plats que vous souhaitez préparer (votre perspective du changement ou les résultats escomptés). Vous avez recours à une recette (votre théorie du changement). Vous vous procurez les ingrédients nécessaires (vos intrants). Vous les mélangez dans le bon ordre et dans des proportions appropriées (la mise en œuvre).

© UNICEF/ Giacomo Pirozzi/ 2006

Pendant la cuisson, vous devrez peut-être régler la température et la durée en fonction de l'altitude à laquelle vous vous trouvez (l'adaptation à la situation, à la culture et aux conditions locales), tout en prenant garde aux imprévus, une coupure, une brûlure ou une indigestion pouvant arriver très vite dans une cuisine (la gestion du risque). Ensuite, vous surveillez régulièrement l'état de vos plats (le suivi).

Une fois prêt, si votre plat est réussi, les résultats seront mesurables et positifs (l'évaluation) et vous pourrez partager les changements que vous avez effectués (l'élaboration de rapports). Vous aurez ainsi permis à certaines personnes d'améliorer leur savoir-faire culinaire (vos produits), vous pourrez vous régaler d'un mets savoureux (vos effets) et vous rendrez votre famille heureuse, et bien nourrie (votre impact).

La gestion axée sur les résultats est applicable tout au long du cycle de programme

La gestion axée sur les résultats affecte notre façon d'aborder chacune des étapes du cycle de programme, depuis l'exploitation des éléments de preuve sur les conditions existantes, l'analyse et les tendances jusqu'à la planification stratégique, la mise en œuvre, le suivi, l'élaboration de rapports et l'évaluation. La figure 1.2 propose une représentation générale de l'application de la gestion axée sur les résultats dans le cycle de programme, valable également dans les situations instables et les contextes humanitaires, mais sous une forme plus dynamique.

Figure 1.2. Application de la gestion axée sur les résultats dans le cycle de programme

Voici, en résumé, vos tâches à accomplir si vous adoptez une approche axée sur les résultats tout le long du cycle de programme :

- **réunir** les principaux acteurs qui favoriseront la réalisation des droits de l'enfant ;
- **identifier**, grâce à un travail commun, la situation en cours dans le milieu d'intervention ;
- **élaborer conjointement un aperçu des changements à apporter**, en tenant compte des ressources disponibles, et définir la manière de procéder ;
- **définir les rôles et les responsabilités** de chacun des acteurs en vue de réaliser le changement désiré ;
- **mettre en œuvre** vos activités respectives à partir des stratégies que vous avez conçues en gardant à l'esprit la finalité ;
- **déterminer** vos réussites à ce jour et les changements d'orientation qui peuvent s'imposer ;
- **réagir** aux risques et tirer profit des opportunités émergentes ;
- **établir des rapports, tirer des enseignements et s'ajuster** du début à la fin du processus.

Si chacune des étapes est construite à partir de la précédente, dans les faits, ce processus est idéalement dynamique et itératif, et non statique et linéaire. C'est pourquoi la réorientation du programme figure au centre de ce cycle. Ce processus constitue un engagement collaboratif ayant pour vocation d'encourager une réflexion et un apprentissage collectifs, et de solliciter la créativité de tous, plutôt que de proposer une simple liste de contrôle.

L'application de la gestion axée sur les résultats : planification, obtention et démonstration des résultats

Comme le montre la figure 1.3, il est possible de répartir ce cycle en trois étapes essentielles, à savoir la planification axée sur les résultats, puis l'obtention et la démonstration de ces résultats.

Planification axée sur les résultats

La **planification stratégique** comprend l'exploitation des éléments de preuve existants et de l'analyse de la situation du milieu d'intervention, telle qu'elle est actuellement et telle qu'elle est susceptible d'évoluer. Cette étape permet d'identifier les principales privations subies par les enfants, ainsi que les causes sous-jacentes. Ces éléments constituent les informations nécessaires à l'identification des changements à opérer et des bénéficiaires de ces changements. Nous hiérarchisons ces privations et les causes sous-jacentes sur lesquelles nous concentrerons nos efforts. Nous définissons ensuite les stratégies de changement à adopter pour arriver au changement futur souhaité (nos théories du changement). La **conception du programme** implique de déterminer les résultats escomptés et les stratégies pour y parvenir. Ce faisant, nous envisageons un certain nombre d'hypothèses, ainsi que des méthodes d'atténuation des risques, des dispositifs pour tirer profit des opportunités qui se présentent et des outils pour accroître la résilience du programme aux chocs à plus long terme, ceci afin de façonner l'avenir comme nous le désirons. Enfin, nous nous assurons de notre capacité à maintenir ce cap.

Obtention des résultats

L'obtention des résultats escomptés commence par la phase de **mise en œuvre** qui passe par l'application des stratégies sélectionnées et l'exécution des activités choisies, et qui requiert de mettre l'accent sur le **suivi** continu des résultats, afin de surveiller non seulement les activités en cours, mais également notre progression vers la réalisation des changements souhaités. La planification seule des changements à opérer ne suffit pas. Nous devons à présent déterminer si ces changements ont réellement lieu.

Présentation des résultats

La présentation des résultats implique d'**évaluer** les changements apportés et d'**élaborer des rapports** pour déterminer si ces changements sont positifs et, si oui, dans quelle mesure. Nous exploitons ensuite ces informations pour adapter nos stratégies, nos activités et nos ressources, voire pour reconsidérer notre perspective des changements à réaliser (c'est-à-dire nos résultats) et nos théories sur la meilleure façon d'y parvenir.

Figure 1.3. Application de la gestion axée sur les résultats : planification, obtention et démonstration des résultats

- Analyse des liens de causalité
- Hiérarchisation des priorités
- Théorie du changement
- Définition des résultats souhaités
- Évaluation des hypothèses et des risques
- Élaboration d'un cadre de résultats et d'une théorie du changement regroupant tous les éléments
- Mesure de l'évaluabilité
- Élaboration d'un plan de suivi

Mise en œuvre :

- Suivi de la mise en œuvre
- Ajustements et prise de mesures correctives
- Gestion des risques
- Assurance qualité et retours d'information

Suivi :

- Outils et approches de suivi
- Collecte et analyse des données
- Communication et établissement de rapports
- Prise de décisions et de mesures correctives

Évaluation :

- Évaluation des résultats obtenus
- Documentation et prise en compte des enseignements tirés et des recommandations
- Préparation d'une réponse de la direction

Établissement de rapports :

- Formats des rapports
- Consultation des cadres de résultats et des plans de suivi
- Analyse des résultats plutôt que des activités
- Enseignements, ajustements, adaptation

La gestion axée sur les résultats est un processus cohérent, intégré et itératif qui s'applique tout le long du cycle de programme. Chacune des phases et des étapes du cycle est construite à partir de la précédente et anticipe la suivante.

QUELS SONT LES PRINCIPES DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ?

Plusieurs principes peuvent orienter nos pratiques en matière de gestion axée sur les résultats et servir de référence à chaque étape du cycle de programme, à savoir l'application généralisée, l'efficience et l'efficacité, la redevabilité, l'implication des parties prenantes, la transparence, la simplicité et l'apprentissage.

Application généralisée

La gestion axée sur les résultats est utilisée dans l'ensemble de l'organisation pour mettre l'accent sur les résultats pendant l'exécution des tâches, des activités, des stratégies, des programmes et des politiques. Un tel bouleversement de la culture et des pratiques nécessite la mobilisation de tout le personnel. Comme le montre la figure 1.4, il faut pour cela, d'une part, veiller à ce que le personnel dispose des compétences et des capacités requises et, d'autre part, adapter les habitudes et les systèmes de gestion de l'UNICEF pour y intégrer les outils et les méthodes de gestion axée sur les résultats. Il s'agit donc de remanier les processus de gestion de telle sorte que l'UNICEF devienne une organisation axée sur les résultats.

Efficience et efficacité

La gestion axée sur les résultats repose sur un engagement envers l'obtention de résultats, ainsi que sur la transformation des intrants en un certain nombre d'activités et, à terme, de résultats, et ce, de la manière la plus économique et la plus efficiente possible. Cela permet à nos équipes de rester concentrées sur les objectifs à atteindre, en particulier en cas de contretemps, de problèmes ou de changements de situation. En définissant précisément les résultats escomptés, nous pouvons procéder à une estimation réaliste du temps et des ressources nécessaires à leur réalisation.

Figure 1.4. La gestion axée sur les résultats : une approche organisationnelle génératrice de synergie entre les processus de gestion, les différents outils et les compétences du personnel

Deux enfants dans un espace ami des enfants de l'UNICEF au camp de réfugiés yéménites de Markazi, à Obock, à Djibouti.
© UNICEF/UNI191716/Rita

Redevabilité

La gestion axée sur les résultats fournit un environnement de travail au sein duquel la redevabilité en matière d'obtention de résultats est claire et partagée entre les membres du personnel et les autres parties prenantes. Afin d'aboutir, les procédures employées pour l'obtention des résultats exigent une répartition claire des rôles et des responsabilités, ainsi que la mise en place de mécanismes d'évaluation et de prise de décisions.

Implication des parties prenantes

La gestion axée sur les résultats invite un certain nombre de parties prenantes à s'impliquer ensemble pour la réalisation des changements souhaités : des organismes publics au niveau national, infranational et local, le secteur privé, la presse, des organisations de la société civile, des communautés, ainsi que des filles, des garçons et leurs familles respectives. L'implication des populations affectées par des situations humanitaires est très importante, car elle permet d'amener les individus à se rassembler pour réfléchir ouvertement à des solutions de changement créatives et pour décider en commun de la meilleure organisation et coordination possible afin de mettre en œuvre ces solutions.

La gestion axée sur les résultats doit favoriser une participation active des parties prenantes à toutes les étapes du cycle de programme. En encourageant ce processus collectif de réflexion prospective, la gestion axée sur les résultats s'inscrit dans la stratégie de développement. En effet, elle contribue à la coordination, au travail d'équipe, à la mise en place d'une synergie, à la conclusion de partenariats et à la collaboration en vue d'un changement systémique.

Transparence

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, les activités des partenaires œuvrant pour l'obtention de résultats communs doivent être présentées et communiquées ouvertement. Cette franchise nous permet de mettre en place des systèmes simples et en libre accès pour consulter les progrès accomplis et identifier les ajustements nécessaires afin d'améliorer l'efficience et l'efficacité. Pour une meilleure communication avec les donateurs, les autorités nationales de tous niveaux, les enfants et leurs familles, ainsi que les membres des équipes, nos théories du changement doivent être sans équivoque et nos résultats doivent être précis et mesurables.

Simplicité

La simplicité est le mot d'ordre de la gestion axée sur les résultats. En effet, elle doit être facile à comprendre, pragmatique et simple d'application.

Apprentissage

Le processus de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats invite à assimiler les méthodes favorisant l'obtention des meilleurs résultats possible pour les enfants. Les enseignements ainsi tirés permettent ensuite de proposer des modifications et des améliorations continues des programmes et des opérations de l'UNICEF. En définissant clairement notre orientation, nous pouvons plus facilement adapter nos stratégies et nos activités au gré des nouvelles données.

POURQUOI L'UNICEF A-T-IL RECOURS À LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ?

Le système des Nations Unies a adopté l'approche de la GAR comme méthode de gestion dans les années 1990, dans le but de renforcer la cohérence, l'efficacité et la redevabilité. L'examen des politiques des Nations Unies en 2007 a ravivé les efforts d'amélioration de la gestion axée sur les résultats au sein des organismes individuels et au niveau des pays.

Cette approche n'est pas l'apanage des Nations Unies. En effet, les pouvoirs publics nationaux, les institutions d'État et le secteur privé se concentrent également sur les résultats. Cela s'explique en grande partie par le renforcement des exigences en matière de redevabilité et de visibilité des résultats de la part des contribuables, des citoyens et d'autres parties prenantes, notamment les populations cibles. En outre, on observe une professionnalisation croissante des travaux de développement pour répondre à l'augmentation des besoins sur le plan de l'efficacité et de l'impact. **En d'autres termes, l'adoption de la gestion axée sur les résultats par l'UNICEF n'est pas le reflet d'un phénomène de mode. Elle s'inscrit dans une stratégie de gestion et un ensemble de pratiques depuis longtemps approuvées au niveau mondial.**

Un groupe de filles assistant à un cours de mathématiques dans une école soutenue par l'UNICEF au camp de Jalozai, dans la province de Khyber Pakhtunkhwa, au Pakistan.
© UNICEF/UN018819/Zaidi

Les objectifs de développement durable (2016-2030) donnent un nouvel élan au processus d'obtention de résultats visibles. Ces objectifs constituent un programme mondial qui s'inscrit dans la continuité des objectifs du Millénaire pour le développement. Ils s'intéressent aux causes structurelles de la pauvreté, cherchent à intégrer les populations les plus vulnérables et soulignent la nécessité d'un développement intégré et global permettant d'équilibrer les dimensions économiques, sociales et environnementales propres au développement durable. La réalisation de ces objectifs et de leurs cibles respectives requiert des programmes qui s'appuient sur des éléments de preuve et qui se concentrent sur les résultats, ce qui correspond aux critères fondamentaux de la gestion axée sur les résultats.

Les principales motivations poussant l'UNICEF à appliquer la gestion axée sur les résultats sont doubles : apporter un réel changement et démontrer des résultats.

Apporter un réel changement en faveur des enfants

Pour faire simple, si le travail de l'UNICEF consiste à opérer des changements concrets et durables dans la vie des enfants, c'est justement parce que, **au sein de l'UNICEF, le rôle de la gestion axée sur les résultats est, à terme, de contribuer à l'obtention de résultats**

« L'UNICEF est mandaté par l'Assemblée générale des Nations Unies de défendre les droits des enfants, d'aider à répondre à leurs besoins essentiels et de favoriser leur plein épanouissement. »

« L'UNICEF s'appuie sur la Convention relative aux droits de l'enfant et œuvre pour que les droits de l'enfant s'inscrivent dans une éthique sociale et dans un code de conduite international en faveur des enfants. »

– Extrait de l'énoncé de mission de l'UNICEF

en faveur des enfants. Il s'agit de tisser un lien solide entre le travail de l'UNICEF et les changements qu'il apporte dans la vie des filles et des garçons.

Droits et résultats

Si la gestion axée sur les résultats aide l'UNICEF à maintenir son attention sur les changements à opérer, le respect des droits de l'homme est le moteur de ces changements. La gestion axée sur les résultats est un moyen d'atteindre ce but, à savoir la réalisation des droits de l'homme.

L'approche fondée sur les droits de l'homme en matière de programmation est une stratégie fondamentale de l'UNICEF. Elle définit en quoi les programmes de l'UNICEF doivent contribuer à l'application des droits de l'enfant, tant dans les contextes de développement que dans les situations humanitaires. Cela sous-entend que pour obtenir des résultats, l'UNICEF s'inspire des normes et des principes relatifs aux droits de l'homme, tels que la non-discrimination, l'interdépendance des droits, la participation et la redevabilité. **La gestion axée sur les résultats est essentielle à une programmation fondée sur les droits de l'homme, puisqu'elle définit les résultats auxquels l'UNICEF contribue et détermine l'orientation du processus nécessaire à leur obtention.**

Équité et résultats

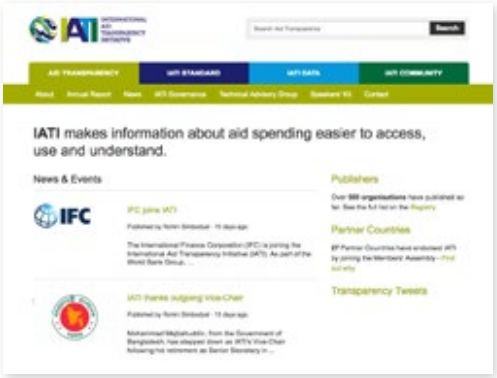
Dans cette optique de programmation fondée sur les droits de l'homme, l'UNICEF a lancé plusieurs initiatives en 2010 visant à placer l'équité au cœur de ses priorités. Ce faisant, l'UNICEF a grandement renforcé son attention sur les besoins des enfants les plus défavorisés au monde. Cet accent mis sur l'équité aide également l'UNICEF à définir avec précision les différents types de résultats escomptés : la réduction des privations pour les enfants les plus marginalisés et l'élimination des goulots d'étranglement et des barrières qui entravent leur accès aux services sociaux essentiels et de protection sociale. L'approche proposée par le Système de suivi des résultats pour l'équité (MoRES) de l'UNICEF permet d'obtenir les effets voulus auprès des enfants les plus défavorisés. Ce système permet d'envisager la mise en œuvre d'une approche fondée sur les droits de l'homme en matière de programmation et d'une gestion axée sur les résultats se concentrant davantage sur les filles et les garçons les plus défavorisés.

Présentation des résultats

La hausse des exigences des donateurs et du public, qui demandent respectivement des résultats à hauteur des fonds versés et un degré de redevabilité plus élevé sur le terrain, constitue la deuxième raison incitant l'UNICEF à appliquer la gestion axée sur les résultats. **La présentation de résultats concrets devient indispensable à l'obtention de fonds et d'un appui à la réalisation de la mission vitale de l'UNICEF pour l'enfance.**

Parmi les critères d'attribution des aides, les donateurs sont de plus en plus nombreux à citer la transparence concernant les résultats obtenus. Certains donateurs vont plus loin encore en proposant des aides et des financements fondés sur les résultats. Aux termes de ces accords, les bénéficiaires perçoivent un financement si, à l'issue d'une évaluation indépendante des indicateurs, les résultats prédéfinis ont bien été obtenus. Toutefois, les moyens employés pour parvenir à ces résultats sont laissés à l'entière discrétion des bénéficiaires. Il est arrivé que l'UNICEF ne parvienne pas à présenter des résultats concrets, ce qui n'a pas manqué d'attirer l'attention des médias et de mettre en péril la réputation et la stabilité financière de l'organisation. **En résumé, dans un environnement caractérisé par une forte concurrenceet des ressources limitées, l'UNICEF est de plus en plus tenu de présenter des résultats significatifs pour prétendre aux investissements des donateurs et de montrer qu'il optimise au mieux les ressources.**

L'UNICEF doit communiquer ses résultats de façon claire, non seulement aux donateurs, mais également aux dirigeants politiques, aux fonctionnaires des différents États, ainsi qu'aux filles, aux garçons, aux femmes, aux familles et aux communautés de tous les pays de programme. La redevabilité est l'un des principes fondateurs de l'approche basée sur les droits de l'homme (dans les situations humanitaires, ce concept est connu sous le nom de « redevabilité envers les populations affectées »). Le renforcement de la redevabilité de l'UNICEF est désormais soutenu par sa participation à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA). Grâce à cette Initiative, l'UNICEF publie de plus en plus d'informations sur son portail de transparence relatives aux domaines d'affectation des ressources qui permettent d'opérer des changements visibles en faveur des enfants. Ces informations comprennent des données sur les dépenses effectuées et les résultats obtenus. **La publication de ces informations oblige à fixer des objectifs plus ambitieux en matière de présentation de résultats sur le terrain.**



LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ME CONCERNE-T-ELLE ?

En un mot, oui !

L'approche axée sur les résultats a été adoptée entre autres par les pouvoirs publics nationaux, le système des Nations Unies et la communauté des travailleurs humanitaires et des agents de développement à travers le monde afin d'obtenir des résultats plus tangibles. Elle s'applique à l'ensemble des domaines d'intervention des programmes de l'UNICEF. Cette approche consiste à élaborer des programmes qui répondent aux besoins de manière adaptée et flexible, tout en étant sensible à la relation entre les activités exécutées et les changements apportés. La gestion axée sur les résultats n'est pas réservée aux spécialistes de la planification, du suivi et de l'évaluation. Elle ne peut pas non plus être sous-traitée à une équipe de consultants. Elle constitue une approche et une éthique de gestion applicable à tous les niveaux de la hiérarchie, que ce soit au sein des programmes, des opérations ou des relations et des communications externes. **Son objectif est de soutenir *l'ensemble* des bureaux, des programmes et des équipes de l'UNICEF qui contribuent à la mission pour l'enfance de l'organisation.** Cela implique que les exigences en matière de performance individuelle sont également définies selon une approche axée sur les résultats. Pour obtenir les résultats escomptés, les responsabilités du personnel tiennent compte des principes de gestion axée sur les résultats, ce qui représente une part importante de ce cycle de gestion.

Le rôle spécifique des cadres supérieurs

Les directeurs régionaux, les représentants au niveau pays et leurs adjoints, les gestionnaires de programme, les chefs des opérations, les coordinateurs de groupes sectoriels, les chefs de section, ainsi que tous les autres responsables ont un rôle bien précis à jouer dans la gestion axée sur les résultats. En tant que responsable, c'est à vous de donner le ton et d'établir ou non les conditions permettant à votre personnel d'appliquer cette gestion de manière efficace et significative. Elle ne doit pas être à leurs yeux une corvée bureaucratique ou une simple liste de contrôle.

Vous pouvez aider les membres de votre personnel à s'assurer qu'ils disposent des délais et des ressources nécessaires pour s'interroger sans cesse sur la meilleure façon d'apporter des changements visibles en faveur des enfants. Vous pouvez les encourager à collaborer avec les parties prenantes et les partenaires en vue de conduire des activités réellement participatives d'analyse,

de planification, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports relatives à la gestion axée sur les résultats. Vous pouvez également les aider à obtenir un appui financier, technique et logistique, ainsi qu'à développer les compétences et le savoir-faire indispensables pour se concentrer sur les résultats. L'habilitation des membres du personnel à la gestion des résultats consiste, d'une part, à vous assurer qu'ils disposent des ressources et des compétences requises et, d'autre part, à les tenir responsables de leurs actes afin qu'ils appliquent cette gestion de manière cohérente.

Situations instables et contextes humanitaires

Les principes et les stratégies qui relèvent de la gestion axée sur les résultats s'appliquent aussi bien aux situations de catastrophe d'apparition lente ou rapide nécessitant une action humanitaire, qu'aux crises prolongées ou aux situations instables où une intervention humanitaire conjuguée à des programmes de développement à plus long terme s'impose. La différence réside dans le fait que l'analyse, l'élaboration du programme, le suivi et les ajustements ont lieu plus fréquemment. Dans le cadre d'une nouvelle aide humanitaire ou d'une intervention humanitaire exigeant un renforcement rapide, les premières séries d'analyses et de planifications sont effectuées dans les jours et les semaines qui suivent le lancement des activités et sont répétées régulièrement selon l'évolution de la situation. Parallèlement, les programmes se concentrent davantage sur les résultats des interventions vitales et des mesures de protection, comme le prévoient les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire (CCC). L'aspect évolutif d'un tel contexte nécessite une intervention rapide. C'est pourquoi le suivi de la qualité et de la couverture des services est effectué de façon plus régulière, en faisant appel à des approches simples et flexibles. Le suivi des données sous-tend l'affectation et l'adaptation des ressources, permettant la diffusion des informations auprès de l'UNICEF et de ses partenaires, ainsi que la mise en place de mécanismes élargis de coordination.

Dans les situations instables et les catastrophes humanitaires de longue durée, il est nécessaire d'instaurer des cycles et des processus de gestion plus flexibles, et de trouver des solutions plus locales. Ces situations et contextes requièrent en outre un certain flair politique et une coordination des autorités publiques. Dans ces cas-là, afin d'intégrer la planification et la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies et dans les approches gouvernementales, l'UNICEF doit appliquer ladite gestion en étroite collaboration avec ses autres partenaires d'exécution clés.

Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure disposant de ressources élevées

Dans ces pays, l'UNICEF cherche en général à rentabiliser sa contribution financière relativement modeste en en faisant un investissement à fort impact en faveur des enfants. Souvent, cela entraîne une variation des performances des pouvoirs publics à tous les niveaux : budget, planification, législation, politiques et programmes d'État (les effets), ainsi qu'un renforcement des organismes nationaux d'intervention auprès des enfants (les produits). Dans de tels contextes, les outils de gestion axée sur les résultats peuvent s'avérer particulièrement utiles s'ils sont employés conjointement par les pouvoirs publics et par d'autres acteurs en vue d'améliorer la capacité des gouvernements à intégrer une approche fondée sur les droits de l'enfant dans leurs cycles de planification et de budgétisation. Comme toujours, en alignant son cycle de programmation sur les processus de planification des gouvernements, l'UNICEF peut profiter de certains points d'intervention stratégique pour influencer l'agenda public des actions prioritaires, ainsi que les plans sectoriels et l'allocation budgétaire des pays concernés.

QUELS SONT LES PIÈGES COURANTS QUI SURVIENNENT LORS DE L'APPLICATION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ?

Si elle est bien appliquée, la gestion axée sur les résultats contribue à une approche fondée sur la réflexion et au renforcement de l'efficacité et de l'impact des programmes. Toutefois, il existe un certain nombre de pièges courants :

L'analyse est ESSENTIELLE.

- **Ne pas s'appuyer, pendant la conception du programme, sur l'analyse de situation réalisée au préalable.** L'analyse est *essentielle* pour identifier les changements à effectuer et la manière d'y parvenir au mieux. Lors de la phase de planification et de conception, il est nécessaire d'exploiter l'analyse existante de la situation et de recueillir, le cas échéant, des données et des analyses complémentaires relatives à la situation en cours et aux activités éprouvées dans le milieu d'intervention envisagé.
- **Mener une analyse de situation ne tenant pas compte des évolutions éventuelles majeures dans le milieu d'intervention,** telles que les risques de catastrophe ou de conflit, ainsi que les chocs économiques de grande ampleur. Si nous n'améliorons pas la flexibilité de nos programmes, nous risquons d'obtenir des résultats moins significatifs que prévu.
- **Prendre des raccourcis lors de la phase de planification**, notamment lorsqu'il s'agit de définir les résultats escomptés à partir de théories du changement réalistes et fondées sur des éléments de preuve. Pour élaborer des cadres de résultats réalistes et mesurables et des programmes plus efficaces, le nombre de consultations préliminaires avec les parties prenantes doit être suffisant et les délais nécessaires à une bonne application de la gestion axée sur les résultats doivent être satisfaisants.
- **Rédiger des énoncés de résultats trop complexes, trop ambitieux ou qui se concentrent davantage sur les activités que sur les *changements*** et s'appuient sur des indicateurs difficilement mesurables. La gestion axée sur les résultats nécessite de présenter clairement les changements que nous souhaitons opérer. Il est donc essentiel de définir des résultats observables ou mesurables s'appuyant sur des points de référence identifiés explicitement.
- **Ne pas se référer, pendant le cycle de programme, aux cadres de résultats, aux théories du changement et aux indicateurs de manière significative.** Il n'est pas rare, après avoir mis l'accent sur la gestion axée sur les résultats au cours de la phase de planification, d'accorder par la suite moins d'importance au fait d'*axer la gestion* sur les résultats. Pourtant, la gestion axée sur les résultats révèle son véritable potentiel lors de la mise en œuvre et des phases ultérieures. Ainsi, assurez-vous que vos plans de travail s'appuient sur les résultats et les indicateurs que vous avez définis. Au moment des phases de mise en œuvre,

Élaborez vos plans de travail à partir des résultats et des indicateurs définis.

de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports de votre programme, pensez toujours à vous reporter à vos cadres de résultats, à vos théories du changement et à vos plans de suivi des performances. Veuillez consulter les chapitres 3, 4, 5 et 6 pour apprendre à utiliser efficacement les outils de gestion axée sur les résultats lors de ces quatre phases.

- **Rester fidèle à votre théorie du changement d'origine, plutôt que de tirer des enseignements et de vous adapter selon les éléments de preuve recueillis.** Au fur et à mesure de la mise en œuvre de votre programme, vous devez adapter les cadres de résultats, les théories du changement et les plans de suivi que vous avez établis initialement en fonction des nouvelles informations et conclusions qui se présentent à vous. Intégrez ces éléments avec honnêteté et collaborez avec les principales parties prenantes pour mettre à jour les composantes de votre programme. Gardez une copie de chacune de ces mises à jour successives afin de suivre l'évolution de vos attentes et de vos conclusions au fil du temps.
- Enfin, le piège le plus courant est le suivant : **remplir machinalement les modèles de programmation axée sur les résultats, comme s'il s'agissait de simples listes de contrôle** et d'une corvée bureaucratique. Cela laisse entendre que vous ne manifestez qu'un intérêt de pure forme à la gestion axée sur les résultats et aux consultations nécessaires avec les parties prenantes, tandis que votre approche demeure axée sur les activités. Tirez profit des outils de gestion axée sur les résultats pour une mise en œuvre de votre programme à la fois efficace, étayée par des éléments de preuve et largement soutenue par les parties prenantes. Concentrez votre énergie et votre attention sur la véritable finalité de toutes ces « tâches à remplir » : obtenir des résultats tangibles sur le terrain en faveur des enfants.

Ce Guide a pour vocation de vous aider à bien intégrer la gestion axée sur les résultats dans votre travail et à éviter les pièges courants. Vous y trouverez des informations, des concepts et des outils essentiels pour apprendre à mettre l'accent sur les résultats.

Bienvenue !

Lisez, appliquez ce que vous avez lu dans votre travail, et **renforcez VOTRE contribution** aux changements que l'UNICEF apporte aux enfants.

Chapitre 2

PLANIFICATION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

L'intégration de la gestion axée sur les résultats dans la planification stratégique est essentielle à l'obtention et à la présentation ultérieures des résultats. Elle nécessite tout d'abord d'acquérir une solide compréhension de la situation dans le milieu d'intervention et de hiérarchiser stratégiquement les problèmes qui feront l'objet d'interventions. Vous pourrez ensuite formuler une théorie du changement sans équivoque, définir les résultats à obtenir, évaluer les risques susceptibles d'entraîner des retards ou d'empêcher l'obtention des résultats souhaités et planifier des méthodes pour mesurer vos progrès.

Ce chapitre est utile :

- pendant les phases de planification et de conception d'un nouveau programme de pays nécessitant l'élaboration de notes stratégiques, d'un descriptif ou d'un plan de gestion
- dans le cadre de la conception du Plan-cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (PNUAD)
- à l'élaboration d'un plan interorganismes d'intervention humanitaire

Ce chapitre s'adresse :

- au personnel de l'UNICEF, notamment aux spécialistes sectoriels et autres spécialistes de la planification et du S&E, ainsi qu'aux responsables de programme
- aux parties prenantes concernées par le programme

Vue d'ensemble des différentes étapes et des outils correspondants :

Étapes

Étape 1. Comprendre la situation
Étape 2. Hiérarchiser les problèmes qui feront l'objet d'interventions
Étape 3. Créer une théorie du changement
Étape 4. Définir les résultats souhaités
Étape 5. Aligner les résultats, les stratégies et les financements
Étape 6. Évaluer les hypothèses et les risques
Étape 7. Élaborer un cadre de résultats et une théorie du changement regroupant tous les éléments
Étape 8. Élaborer un plan de suivi
Étape 9. Déterminer l'évaluabilité du programme

Outils

Outil A. Analyse des liens de causalité
Outil B. Suivi des résultats pour l'équité – Dix facteurs déterminants
Outil C. Cinq filtres pour la hiérarchisation des priorités
Outil D. Théorie du changement
Outil E. Matrice de contrôle et de gestion du risque
Outil F. Cadre de résultats
Outil G. Plan de suivi

VUE D'ENSEMBLE

La planification stratégique est une approche rigoureuse consistant à développer une vision à long terme des résultats à obtenir, ainsi que des moyens employés pour leur réalisation. Les organismes tels que l'UNICEF ont recours à la gestion axée sur les résultats dans le cadre de la planification stratégique s'appliquant à l'ensemble de l'organisme, à l'élaboration de programmes de pays ou à des programmes spécifiques.

Pour l'UNICEF, la planification stratégique intégrant une approche axée sur les résultats consiste en général :

- à comprendre la situation, notamment les causes de problèmes tels que des privations ou des lacunes en matière de droits de l'enfant, voire des atteintes à ces droits ;
- à hiérarchiser les problèmes qui feront l'objet d'interventions de la part de l'UNICEF ;
- à établir une théorie du changement pour les problèmes ou privations en question ;
- à élaborer un plan stratégique associé à un cadre de résultats ;
- à aligner les résultats, les stratégies et les financements.

La planification stratégique oriente l'UNICEF sur l'organisation à adopter à tout moment et en tout lieu pour réaliser sa mission, à savoir aider chaque enfant à aller de l'avant. Ce processus consiste à définir les modalités de mise en œuvre, les partenaires impliqués et la manière dont les progrès seront mesurés.

LIGNES DIRECTRICES POUR LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Outre les principes généraux relatifs à l'application de la gestion axée sur les résultats (voir chapitre 1), il existe quatre lignes directrices destinées à soutenir l'exécution du processus de planification stratégique axée sur les résultats :

S'aligner sur les processus de planification nationaux pour les influencer

En s'alignant sur le cycle et les processus de planification des gouvernements, l'UNICEF peut influencer plus efficacement les priorités et objectifs nationaux de développement, les plans stratégiques sectoriels et l'allocation budgétaire. Dans de nombreux pays, l'UNICEF a pour rôle de se positionner de manière à influencer le travail d'analyse portant sur les enfants et à orienter les processus de planification en y intégrant une approche fondée sur les droits de l'enfant. Cela peut impliquer une planification centralisée ou décentralisée en collaboration avec les pouvoirs publics pour un certain nombre de plans, l'élaboration d'un programme de coopération appuyé par l'UNICEF ou la création d'un cadre de programmation à l'échelle des Nations Unies (tel qu'un PNUAD ou tout autre cadre stratégique intégré).

Obtenir l'adhésion et l'implication des parties prenantes

Pour obtenir des résultats, il est essentiel que les parties prenantes partagent votre perspective du changement et soient conscientes du rôle qu'elles devront jouer pour que cette perspective devienne réalité. Ces parties

prenantes peuvent être des fonctionnaires ou tout autre partenaire de développement menant des activités et octroyant des fonds en faveur d'une cause identique à la vôtre. Il peut également s'agir d'experts techniques, ainsi que de leaders et de représentants des communautés défavorisées sur lesquelles porte l'analyse. Sans leur implication dans la phase de planification, il est peu probable que vous obteniez par la suite une adhésion de leur part ou un partage des redevabilités. Leur engagement est également important pour garantir la pertinence et le bien-fondé de votre programme.

Prendre une approche itérative

En général, l'enchaînement des étapes de la planification stratégique est construit sur un raisonnement logique. Toutefois, chaque étape est assortie de son lot de nouvelles données susceptibles de remettre en question ou d'affiner les résultats des étapes précédentes. N'ayez pas peur de retourner en arrière et de retravailler certains points.

En général, l'enchaînement des étapes de la planification stratégique est construit sur un raisonnement logique

Par exemple, lors d'une analyse des liens de causalité (décrite à l'étape 1), vous remarquerez peut-être que le problème que vous aviez choisi de traiter n'est que symptôme d'un problème plus profond. Ne manquez pas l'occasion de concentrer vos efforts sur cette cause sous-jacente. De même, vous pouvez être amené à revoir votre analyse des liens de causalité selon l'évolution éventuelle de ces liens lors de chocs ou de catastrophes pouvant affecter les femmes et les enfants. Attendez-vous à avoir plusieurs versions de vos principaux outils de conception, tels que votre cadre de résultats et votre théorie du changement. N'oubliez pas que l'intérêt de ces outils réside autant dans leur processus d'élaboration que dans le produit final.

Adapter et ajuster le plan stratégique en fonction des enseignements tirés

Parfois, pour accéder aux changements souhaités, il suffit de s'appuyer sur les recherches disponibles (par exemple, celles sur la promotion de l'utilisation de moustiquaires pour prévenir le paludisme). Toutefois, nous sommes régulièrement confrontés à des situations complexes nécessitant des interventions tout aussi complexes. En raison de la nature évolutive des processus sociaux, notre planification stratégique reflète nos hypothèses les plus probables quant à l'avenir. Qu'importe la quantité d'éléments de preuve que nous exploitons pendant la phase de planification, il nous est impossible de prédire avec exactitude les effets de nos interventions et le moment où ceux-ci se manifesteront. Ainsi, la voie vers le changement s'ouvre plutôt au gré des opportunités qui se présentent. Dans ces cas-là, les cadres de résultats et les théories du changement doivent donc être interprétés non pas comme des cartes, mais comme des boussoles. En d'autres termes, nous avons une idée de la direction à prendre, mais nous ne savons pas exactement comment nous rendre à notre destination. Le chemin se dévoile pas à pas, à mesure de nos interventions. Nous tenons compte des efforts qui portent leurs fruits, nous tirons des enseignements des difficultés rencontrées et nous mettons à profit les opportunités émergentes. En résumé, nous tirons des enseignements et nous adaptons et réorientons notre plan tout au long de la mise en œuvre du programme, en apportant les ajustements nécessaires.

Dans ces cas-là, les cadres de résultats et les théories du changement doivent donc être interprétés non pas comme des cartes, mais comme des boussoles.

ÉTAPES ESSENTIELLES DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, vous serez guidé à travers les neuf étapes (voir figure 2.1) nécessaires à la planification stratégique des programmes de pays, des programmes sectoriels et des projets.

Figure 2.1. Les neuf étapes essentielles de la planification stratégique axée sur les résultats

ÉTAPE 1. COMPRENDRE LA SITUATION

La première étape de la planification stratégique consiste à comprendre la situation en cours dans le milieu d'intervention. Une bonne connaissance de la vie quotidienne des enfants et de son évolution envisageable est essentielle pour identifier les changements que nous souhaitons y apporter, la méthode pour y parvenir et les personnes qui nous assisteront. Pour comprendre la situation et déterminer les problèmes relatifs aux droits de l'enfant auxquels nous voulons répondre, nous devons relever les privations subies par les enfants et les atteintes à leurs droits, et surtout en explorer les causes. Cinq filtres peuvent nous aider à mieux comprendre ces causes et, ainsi, à élaborer des réponses efficaces et adaptées.

Identifier les privations et les atteintes aux droits

L'UNICEF a pour mission d'aider les sociétés à appliquer progressivement les droits de l'enfant. C'est pourquoi, pour comprendre la situation, nous devons déterminer ce qui entrave ces progrès. En plaçant l'équité au cœur de ses priorités, l'UNICEF accorde une attention particulière aux **groupes les plus défavorisés**. Cela nécessite de comprendre *quels* sont les droits non appliqués, mais surtout *qui* sont les groupes les plus défavorisés ou les plus vulnérables. À cette fin, nous nous appuyons sur des ressources nationales, telles que des enquêtes par grappes à indicateurs multiples (MICS), des enquêtes démographiques et de santé (EDS) et des analyses sectorielles.

Les moyennes nationales ayant tendance à masquer certaines inégalités, il est important d'observer les **données ventilées** pour mieux cibler les groupes les plus défavorisés. Par exemple, l'éducation est peut-être plus accessible aux enfants des zones urbaines qu'à ceux des zones rurales, ou les garçons sont peut-être en meilleure santé que les filles.

L'UNICEF cherche également à évaluer les **privations concomitantes** afin d'y répondre plus efficacement.

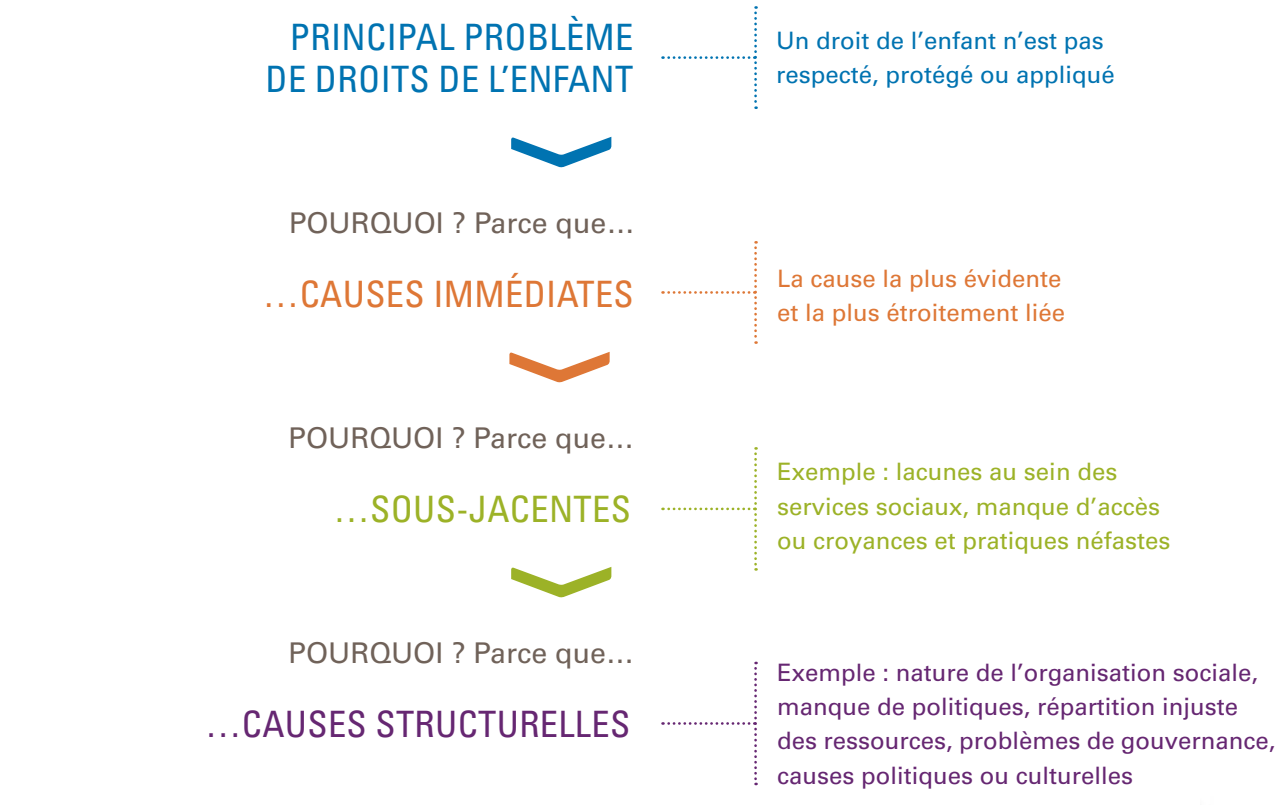
✱ Par exemple, un enfant d'âge scolaire souffrant de malnutrition est susceptible d'avoir des difficultés d'apprentissage ; il risque d'abandonner l'école et donc de devenir vulnérable au travail des enfants.

Analyser les liens de causalité

Le travail de définition des problèmes relatifs aux droits de l'enfant et d'identification des enfants concernés conduit ensuite l'UNICEF à examiner les causes de ces privations ou de ces atteintes aux droits. Cette étape est importante, car elle permet de se détacher des causes immédiates afin de pouvoir détecter les principales causes sous-jacentes et structurelles, comme le montre la figure 2.2. L'efficacité de ce processus de détection exige de répéter incessamment cette simple question : « pourquoi ? ».

En explorant ces causes sous-jacentes et structurelles, nous pouvons nous attaquer aux principales causes d'un problème donné, et pas seulement à ses symptômes. Nous pouvons également concevoir des solutions

Figure 2.2. Niveaux de cause

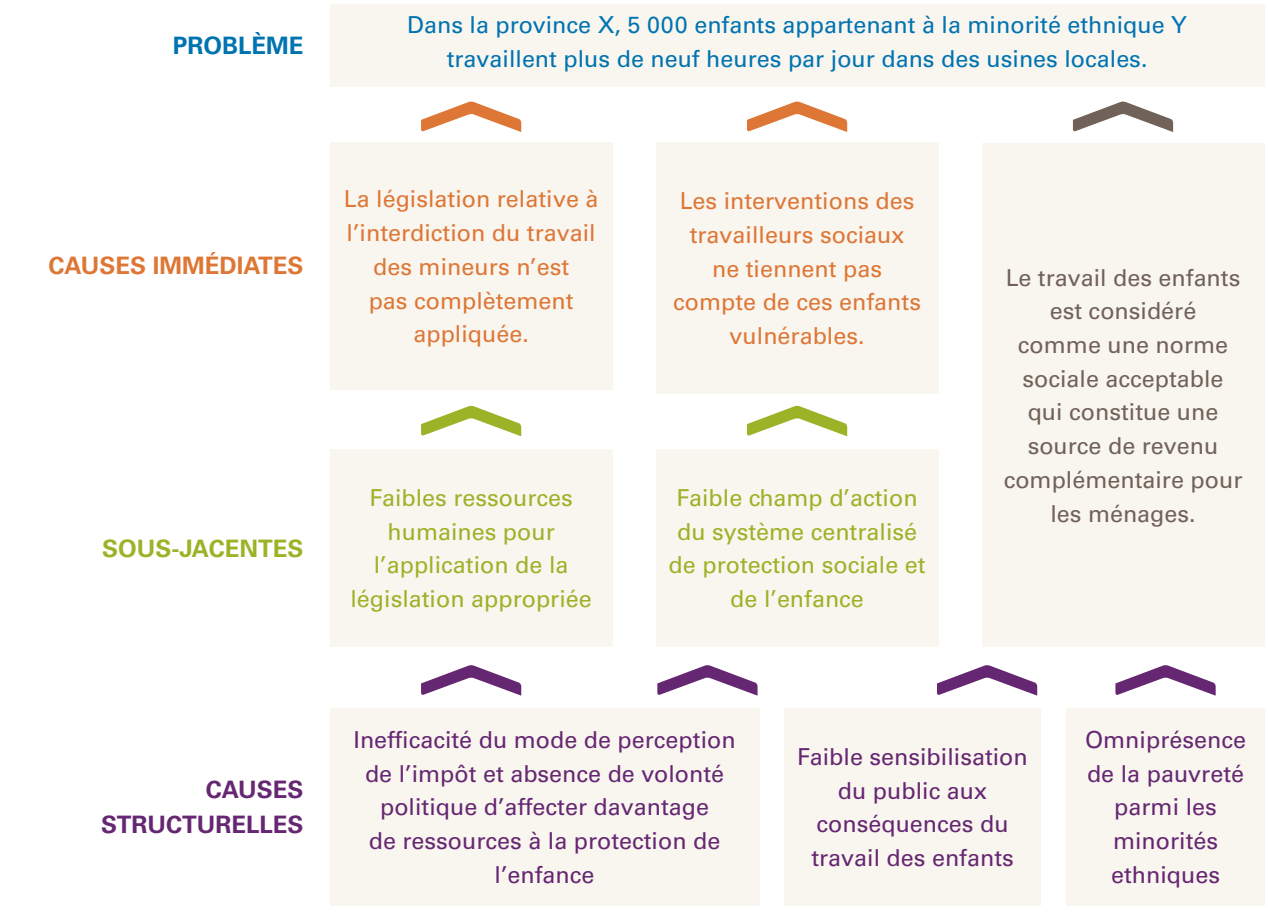


stratégiques capables de répondre aux problèmes efficacement et durablement.

L'analyse des liens de causalité est souvent représentée sous la forme d'un graphique dont les éléments sont reliés par des flèches. Parfois dénommée « arbre à problèmes » (bien que, en général, seules les racines de l'arbre soient visibles, cf. figure 2.3), elle permet d'identifier et de regrouper plusieurs causes et problèmes en un ensemble de caractéristiques et de relations communes. Elle constitue un support visuel et participatif utile pour recueillir des données sur les causes multiples d'un problème en matière de droits de l'enfant et sur les relations entre les différents facteurs de causalité.

Cette analyse peut être menée dans le cadre d'un exercice collaboratif impliquant les principales parties prenantes, à l'aide de cartes, de marqueurs et de ruban-adhésif à coller sur les murs. Elle doit s'appuyer sur les facteurs de causalité relevés lors de l'analyse de situation, ainsi que sur des études et des recherches complémentaires, le cas échéant.

Figure 2.3. Outil A : Analyse des liens de causalité



Cinq loupes pour analyser les liens de causalité

L'analyse des causes des privations de droits subies par les enfants peut être facilitée grâce à cinq loupes, à savoir :

1. les droits de l'homme ;
2. le genre ;
3. l'équité ;
4. les dix facteurs déterminants pour la couverture des interventions effectives ;
5. une analyse tenant compte des risques, plus précisément une analyse des menaces, des catastrophes et des chocs pouvant affecter les femmes et les enfants.

La qualité d'une analyse des liens de causalité est déterminante pour assurer le bien-fondé de la planification stratégique et, à terme, l'efficacité de l'intervention. Ces loupes contribuent à une exploration à la fois plus dynamique, plus poussée et plus rigoureuse des problèmes de fond visés par le programme.

1. Les droits de l'homme

L'obtention de résultats (comme la réalisation des objectifs de développement durable) est essentielle à l'application des droits fondamentaux des femmes et des enfants. Pour cela, il est nécessaire d'identifier les attitudes et comportements et sociaux ainsi que les cadres institutionnels, les politiques, les programmes et les ressources qui engendrent ces atteintes aux droits de l'enfant. Seule une compréhension de ces causes profondes peut permettre à l'UNICEF de viser un changement systémique des structures sociales et gouvernementales qui contribuerait à l'application durable des droits de l'enfant.

La Position commune des Nations Unies[2] relative à l'approche de la programmation fondée sur les droits de l'homme exige « l'identification, par l'évaluation et l'analyse, des revendications au titre des droits de l'homme, émanant des ayants droit, et des obligations correspondantes des obligataires ces droits, ainsi que l'identification des causes immédiates, sous-jacentes et structurelles, en cas de non-respect de ces droits ». Elle en appelle également à « l'évaluation [...] de la capacité des ayants droit de revendiquer leurs droits, et, de la part des obligataires de ces droits, de leur capacité de remplir leurs obligations », afin d'élaborer des stratégies adaptées « visant au renforcement de ces capacités »[3].

2. Le genre

L'identification des disparités entre les sexes est essentielle pour que l'UNICEF continue de concentrer ses efforts sur l'équité, efforts qui permettront d'accélérer l'application des droits des enfants les plus défavorisés. Les garçons et les filles ont-ils accès aux mêmes droits, ressources, opportunités et protections ? Les atteintes à leurs droits sont-elles différentes ? Les femmes et les filles disposent-elles du même pouvoir décisionnel quant aux initiatives qui les affectent ? Les données ventilées relatives au genre et à l'âge ainsi que les méthodes de collecte des données tenant compte de la problématique hommes-femmes sont des outils importants pour l'intégration de la dimension genre.

Une fois que les principales inégalités entre les sexes ont été identifiées, une analyse des liens de causalité par le prisme du genre peut être réalisée. Celle-ci passe par un examen de l'influence des relations, des rôles, des statuts, des inégalités et des discriminations hommes-femmes par rapport à leur droit respectif de jouir et de disposer des ressources

au niveau familial, communautaire et institutionnel. Cette analyse s'appuie sur une évaluation de la législation, des politiques, des comportements et des pratiques. Elle doit être rigoureuse et ses résultats doivent être exploités de manière systématique tout le long du cycle de programme afin d'apporter des changements positifs en faveur des filles et des garçons et de promouvoir l'égalité entre les sexes.

3. L'équité

L'analyse des liens de causalité par le prisme de l'équité consiste à rechercher les causes sous-jacentes et structurelles des inégalités. Pourquoi certains groupes de population sont-ils privés de l'accès aux ressources de base, d'opportunités, ou d'influence sur les décisions par rapport à d'autres groupes ? Quelles sont les sources de discrimination et d'exclusion ? Cet angle d'analyse est essentiel à la réalisation de l'objectif de l'UNICEF relatif à la réduction des disparités et à l'amélioration des conditions de vie des groupes défavorisés. En se renseignant sur les causes des inégalités, l'UNICEF est mieux préparé pour garantir aux enfants les plus marginalisés un accès aux services, aux protections et aux conditions nécessaires à l'application de leurs droits.

4. Les dix facteurs déterminants pour la couverture des interventions effectives

Dans l'optique de placer l'équité encore davantage au cœur de ses efforts, l'UNICEF a relevé dix conditions ou « facteurs déterminants » très susceptibles de créer des goulots d'étranglement ou des barrières nuisant à la couverture exhaustive des services auprès des enfants, notamment auprès des plus défavorisés (voir tableau 2.1). Le système MoRES (suivi des résultats pour l'équité) est un outil de conception de programmes respectueux du principe d'équité. Il peut être employé comme une liste de contrôle pour appuyer l'analyse des liens de causalité et veiller à envisager l'ensemble des causes potentielles. Son utilisation permet de déterminer :

- les principales causes de privation ou de non-application des droits ; les principaux goulots d'étranglement et les barrières entravant l'accès des groupes les plus défavorisés aux interventions, aux services et aux soins contribuant véritablement à réduire les privations.

5. L'analyse tenant compte des risques

Pour adopter une approche tenant compte des risques, il faut tout d'abord identifier les risques susceptibles de priver les enfants de leurs droits, voire de porter atteinte à ces droits, qui sont liés aux catastrophes, au changement climatique, aux instabilités d'ordre politique et socioéconomique, ainsi qu'aux conflits. Plus précisément, il s'agit d'identifier les catastrophes, les menaces et les chocs les plus probables et aux conséquences les plus néfastes, l'endroit où ceux-ci risquent de se produire, leurs effets spécifiques et les populations qui seraient les plus touchées. Cela passe par une observation des liens de causalité se rapportant aux privations subies par les enfants et aux atteintes à leurs droits, et par une réflexion sur leur probable évolution si les risques évoqués se manifestaient.

L'analyse des liens de causalité par le prisme du risque implique donc de déterminer l'incidence possible ou l'éventuelle interaction des chocs et des contraintes sur l'accentuation des vulnérabilités et des privations sous-jacentes. En outre, elle tient compte des capacités disponibles et de celles nécessaires dans l'éventualité de ces chocs et contraintes. Elle examine également les rôles que peuvent jouer les individus, les groupes et les institutions soit pour réduire les risques en tant que tels, soit pour atténuer leur incidence, puis

elle détermine les capacités requises à cette fin. Cet angle d'analyse permet à l'UNICEF d'élaborer des programmes destinés à aider les institutions et les communautés à renforcer leur résilience et leur réponse aux risques, en y intégrant, selon les besoins, des mesures de réduction des risques de catastrophe, d'adaptation au changement climatique, de gestion des risques de conflit ou de consolidation de la paix.

Tableau 2.1. Outil B : Suivi des résultats pour l'équité – Dix facteurs déterminants[4]

	FACTEURS	DÉFINITIONS
ENVIRONNEMENT FAVORABLE	Normes sociales	Code de conduite principalement motivé par la pression sociale
	Législation/Politique	Adéquation des lois et des politiques au niveau national et infranational
	Budget/Dépenses	Allocation et décaissement des ressources nécessaires au niveau national et infranational, et efficience d'utilisation
	Gestion/Coordination	Bonne définition des rôles et des redevabilités, et présence d'un mécanisme de coordination/partenariat
APPROVISIONNEMENT	Disponibilité d'intrants/de produits de base	Produits essentiels/intrants nécessaires pour fournir un service ou faire adopter une pratique
	Accès aux infrastructures, aux informations et à des services dotés d'un personnel suffisant	Accès physique (services, infrastructures, informations, ressources humaines)
DEMANDE	Accès financier	Capacité à couvrir les coûts directs et indirects de l'utilisation des services et de l'adoption des nouvelles pratiques
	Pratiques et croyances sociales et culturelles	Croyances et pratiques individuelles des prestataires et des populations pouvant être largement partagées, mais qui ne sont motivées ni par la « pression sociale » ni par les attentes
	Durée et continuité d'utilisation	Ponctualité/achèvement/continuité de l'utilisation des services et de l'adoption des pratiques
QUALITÉ	Qualité	Conformité aux exigences en matière de qualité (normes nationales ou internationales)

Veuillez consulter UNICEF (2014), The Determinant Analysis for Equity Programming, pp. 8 à 10, pour une description plus détaillée de chacun de ces dix facteurs déterminants.

Autres ressources clés

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Division des politiques et des stratégies (2012), Guidance on Conducting a Situation Analysis of Children's and Women's Rights, , pp. 11-15.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, *Programme Policy and Procedure Manual* (Manuel des politiques et procédures de programmation), chapitre 3, section 4, « Causal Relationships Problem Tree – Getting the Analysis Right ».

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2015), Child Protection Resource Pack: How to Plan, Monitor and Evaluate Child Protection Programmes, pp. 74-76.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2012), « Technical Note: Emergency Risk Informed Situation Analysis », pp. 3-4.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2014), « The Determinant Analysis for Equity Programming ».

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2017), Guidance Note on Preparedness for Emergency Response.

ÉTAPE 2.
HIÉRARCHISER LES PROBLÈMES QUI FERONT L'OBJET D'INTERVENTIONS

En plus d'acquérir une bonne compréhension de la situation dans le milieu d'intervention, l'UNICEF doit procéder à une sélection stratégique des problèmes prioritaires auxquels ses programmes apporteront une solution. Les **contraintes budgétaires** font que, quel que soit le contexte, l'UNICEF n'est tout simplement pas en mesure de remédier à l'ensemble des privations subies par les enfants.

Une analyse efficace de la situation et un processus de hiérarchisation systématique des problèmes offriront un plus large éventail de **choix stratégiques** quant aux résultats à viser et aux approches adoptées pour les obtenir. Trop souvent, les programmes se présentent comme une liste de souhaits exempte de tout classement et de toute orientation stratégique. En outre, nous sommes parfois tentés d'adopter certaines lignes d'action, car elles correspondent à nos activités en cours ou aux dernières tendances en matière de développement.

En identifiant les principaux domaines stratégiques d'intervention susceptibles de réellement changer les choses, vous serez certain de renforcer l'impact de votre programme. Le processus de hiérarchisation peut être effectué à **différents niveaux** (programme national, secteur ou intervention).

Ce processus **participatif et itératif est fondé sur des éléments de preuve.** En d'autres termes, une démarche consultative reposant sur les meilleures informations disponibles est ici la clé de la réussite. Toutefois, il sera nécessaire de revenir sur ce processus à plusieurs reprises. En effet, cette hiérarchisation se fera en diverses étapes, au rythme de votre réflexion et de votre évaluation des options envisageables et des chances de succès de votre programme.

Il est recommandé d'avoir recours à ce processus dès le départ, lors de l'élaboration de l'analyse des liens de causalité, pour identifier les privations sur lesquelles vous devriez axer vos efforts, car il vous aidera à définir les solutions les plus appropriées. Ce processus peut être simplifié en recueillant des données à partir d'indicateurs clés sur les conditions de vie des enfants, ce qui permet à l'UNICEF d'évaluer l'ampleur et l'intensité des privations. À ce niveau, la Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE), établissant les droits qui doivent être garantis à tous les enfants, constitue une référence essentielle pour poursuivre le processus de hiérarchisation. Toute lacune en la matière peut dès lors faire l'objet d'une intervention.

Prenons un autre exemple. Supposons qu'une analyse des liens de causalité a été réalisée et que les différentes causes d'un problème en particulier ont bien été cernées. Il est alors possible qu'un des gestionnaires de programme décide de se concentrer uniquement sur un ensemble de causes donné, plutôt que sur un autre. Il existe peut-être des raisons précises derrière cette décision : la disponibilité des ressources nécessaires pour prendre les mesures adéquates, les connaissances et les activités préalables de l'administrateur de programme dans ce contexte, le niveau de compréhension manifesté par les autres acteurs du développement ou une combinaison de plusieurs facteurs. À mesure que les causes et les stratégies pour y répondre sont définies, des interventions précises peuvent être envisagées qui, au fil du temps, pourront également être hiérarchisées.

Hiérarchiser les priorités grâce à cinq filtres

Les **cinq filtres** proposés dans la figure 2.4 vous aideront à réaliser une hiérarchisation efficace en vous orientant vers les problèmes que votre programme devrait aborder. Cet outil vous permet de passer au crible les problèmes

que vous avez relevés, à l'aide de cinq filtres. Cette analyse peut donner lieu à un exercice participatif au cours duquel les cinq filtres sont projetés au mur. Chacun des problèmes relevés est inscrit sur une carte et seules les cartes qui répondent à ces cinq critères sont conservées.

FILTRE 1.
L'importance des problèmes

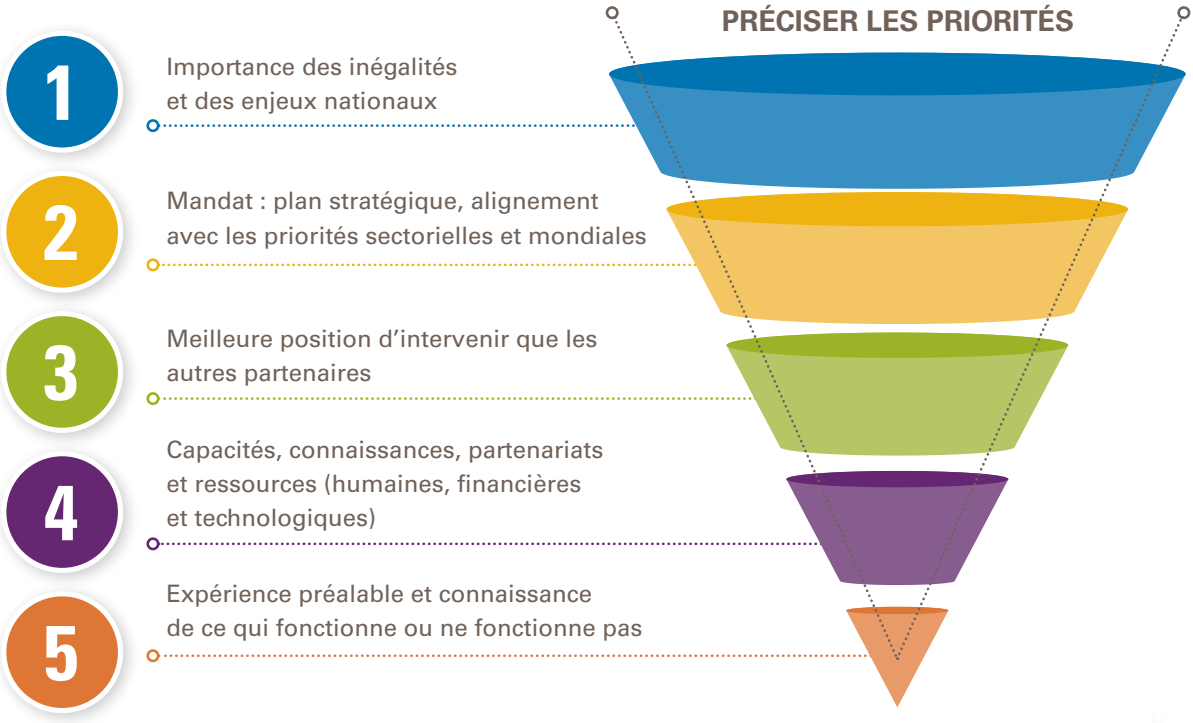
À partir d'une analyse factuelle de la persistance, de l'intensité et de l'ampleur du problème ou de la privation et de ses conséquences pour **les groupes de population touchés**, procédez à une première sélection. Tenez compte des multiples effets des privations concomitantes, ainsi que de l'importance que risque de prendre le problème en cas de catastrophe, de changement climatique, de conflit ou de tout autre choc.

FILTRE 2.
La conformité au mandat de l'UNICEF

Les problèmes doivent être conformes au mandat de l'UNICEF pour faire l'objet d'une intervention. En effet, ils doivent être cohérents avec l'énoncé de mission et le plan stratégique de l'UNICEF, la Convention internationale des droits de l'enfant, les *Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire*, le Plan d'action pour l'égalité des genres, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), la Convention relative aux droits des personnes handicapées, ainsi que les priorités sectorielles et mondiales, telles que les objectifs de développement durable, le Partenariat mondial pour l'éducation, etc.

Figure 2.4. Outil C : Cinq filtres pour la hiérarchisation des priorités

L'UNICEF ne peut pas remédier à toutes les privations. Il doit donc les hiérarchiser à l'aide de cinq filtres reposant sur son **avantage comparatif** :



FILTRE 3.
La complémentarité avec les activités entreprises par les tiers

Réfléchissez aux forces et aux faiblesses des partenaires et des principaux acteurs, à leurs intérêts, ainsi qu'à leurs champs d'action programmatiques et géographiques. Grâce à une cartographie des partenaires et des parties prenantes, ainsi qu'à une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces), vous serez plus à même d'identifier les opportunités et les partenariats stratégiques qui, en exploitant l'avantage comparatif d'autres acteurs, vous aideront à mieux cibler votre champ d'intervention.

FILTRE 4.
L'articulation autour de l'avantage comparatif de l'UNICEF

Prenez en compte les points suivants :

- les ressources financières et humaines de l'UNICEF, ainsi que ses capacités et structures technologiques et organisationnelles/opérationnelles pour intervenir ;
- la rentabilité et l'efficience de ses interventions ;
- ses initiatives passées prouvant que les interventions de l'UNICEF sont plus efficaces que d'autres ;
- sa capacité à prendre en compte les risques et à les gérer de manière appropriée.

FILTRE 5.
L'application des enseignements sur ce qui fonctionne

Analysez les résultats des diverses recherches et évaluations afin de déterminer les interventions et les méthodes éprouvées, capables de lever les aux goulots d'étranglement et les obstacles.

ÉTAPE 3.
CRÉER UNE THÉORIE DU CHANGEMENT

Nous avons à présent choisi le (problème ou la privation) en matière de droits de l'enfant auquel nous voulons nous attaquer en priorité et nous en comprenons désormais les enjeux et les causes. Passons maintenant à notre théorie du changement. De façon simple, cela implique de déterminer les changements à envisager pour que la situation actuelle évolue dans la direction souhaitée et la manière dont nous pensons pouvoir contribuer à ces changements. Cette réflexion constitue le fondement de la planification stratégique.

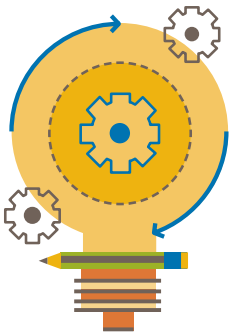
Une théorie du changement adaptée s'appuie sur une analyse précise de la situation en cours (voir étape 1) et sur des éléments de preuve relatifs aux interventions qui, dans pareil contexte, apportent un réel changement. Son élaboration repose sur une connaissance des liens de causalité, tels que définis grâce aux cinq loupes. Une bonne analyse de situation permet également d'identifier les éléments contextuels qui, en raison de leur nature changeante, sont particulièrement difficiles à prédire. Dans certains cas, l'analyse de situation sera à même de transformer un problème en opportunité potentielle. Notre théorie du changement doit refléter et expliquer ces éléments contextuels complexes.

Qu'est-ce qu'une théorie du changement ?

Une théorie du changement est un processus continu de réflexion sur les **raisons** pour lesquelles les changements sont nécessaires et sur la **manière** d'y parvenir. Pour l'UNICEF, la théorie du changement offre une vue d'ensemble des **résultats** à obtenir et de la **méthode** employée à cette fin. Elle articule les

« Chaque programme est basé sur des convictions, des suppositions et des hypothèses sur la façon dont le changement survient – sur la façon dont les humains, les organisations, les systèmes politiques ou les écosystèmes fonctionnent. La théorie du changement est ainsi le moyen d'articuler ces nombreuses suppositions sous-jacentes [quant aux liens de causalité expliquant] comment le changement surviendra dans un programme. »

– Citation de Patricia Rogers dans Isabel Vogel for the UK Department for International Development (2012), Review of the use of "Theory of Change" in international development



théories et les hypothèses qui sous-tendent le processus de changement prévu, lequel permet de convertir les intrants en un certain nombre de résultats définis (produits, effets ou impacts) ou d'amener un ensemble d'activités à ces résultats.

Cette théorie est le fruit d'un processus de réflexion structuré permettant aux parties prenantes de formuler des objectifs réalistes, de clarifier les redevabilités et de se mettre d'accord sur les stratégies à adopter pour obtenir les résultats escomptés. Les informations contribuant à la réussite d'un programme sont rarement accessibles dès la phase de planification stratégique. C'est pourquoi les théories du changement encouragent la formulation et la mise à l'épreuve d'hypothèses sur les facteurs les plus susceptibles d'enclencher des changements. Elles introduisent un degré d'**expérimentation** et d'**apprentissage** pendant la conception et la mise en œuvre des programmes. En outre, elles s'inspirent des éléments d'intervention qui se sont avérés efficaces pour la réalisation de changements.

Quels sont les objectifs des théories du changement ?

Les théories du changement jouent un rôle essentiel dans la gestion axée sur les résultats, car :

- elles garantissent que le programme aboutira à des résultats tangibles contribuant à la réalisation du changement ;
- elles présentent une vision facile à comprendre de la manière dont les résultats escomptés seront atteints ;
- elles démontrent la logique du programme ;
- elles permettent d'identifier les participants et les partenaires indispensables à l'obtention des résultats ;
- elles permettent aux organismes d'évaluer leur contribution au changement ;
- elles aident à préparer un suivi et une évaluation efficaces du programme.

Une théorie du changement fondée sur une vision globale concourt à une solide conception de programme, car elle permet notamment d'affiner :

- la hiérarchisation des domaines d'intervention du programme, la définition des résultats et l'identification des interventions motrices du changement ;
- les limites du programme, ses objectifs, les domaines avec lesquels il interagit et la manière dont il est influencé par le contexte ;
- les résultats (produits et effets) qui ne seront pas affectés directement par le programme, mais qui sont critiques à son succès et à son potentiel à résoudre le problème principal ;
- les indicateurs de performance servant à mesurer les progrès en matière de résultats ;

- la détermination des stratégies qui entraîneront la transformation des intrants en activités, elles-mêmes converties après coup en résultats, en tenant compte de l'impact comparatif de ces stratégies et des goulots d'étranglement spécifiques qu'elles permettent de surmonter, ainsi que des méthodes ayant fonctionné et de certaines considérations telles que la faisabilité et la durabilité ;
- la précision des hypothèses sur la manière dont les produits du programme vont contribuer aux effets escomptés, tenant compte des conditions préalables nécessaires à la réussite du programme et le potentiel des stratégies de substitution ;
- l'identification et l'implication des participants et des partenaires indispensables à la résolution du problème et à l'obtention des résultats souhaités ;
- la réflexion sur les mesures d'atténuation des risques, sur le suivi approprié pour la prévention des risques non couverts par le programme ou sur tout autre moyen à mettre en œuvre pour contrôler les risques encourus par les femmes et les enfants, tels que les catastrophes naturelles, les conflits, les épidémies ou les crises économiques.

Étapes de création d'une théorie du changement

ÉTAPE 1. Identifier le changement désiré.

ÉTAPE 2. Établir une « cartographie à rebours » pour identifier les conditions nécessaires au changement.

ÉTAPE 3. Déterminer une hypothèse ou une stratégie articulée autour de ces mêmes conditions.

ÉTAPE 4. Regrouper tous les éléments, créer une représentation visuelle du changement, puis recommencer.

ÉTAPE 5. Articuler un récit qui résume les éléments variables/flexibles de la théorie du changement.

Le processus

Les théories du changement peuvent être élaborées « pour tous les niveaux d'intervention : [...] projet, programme, politique, stratégie ou organisation[5]. » Les expressions « cadre conceptuel », « vision du programme » ou « modèle logique » font également partie de la terminologie applicable.

Pour garantir son efficacité, une théorie du changement doit être spécifique à un pays ou à une situation, proposer une vision stratégique des résultats escomptés et définir clairement l'enchaînement des différents niveaux de résultats. En mettant à profit leur expérience sur ce qui crée des changements et leurs connaissances en la matière, les parties prenantes contribuent à approfondir la formulation de la théorie du changement.

Toutefois, soulignons que l'élaboration de cette théorie devra se faire en plusieurs étapes, quel que soit le domaine ou le contexte dans lequel elle est appliquée. Ce processus d'élaboration demeure un exercice **itératif**, indépendamment de l'approche adoptée.

Le développement d'une théorie du changement à partir de l'approche évoquée plus haut **permet d'alimenter la réflexion sur les différentes perspectives** sans pour autant provoquer un sentiment de confinement susceptible de se manifester lors de l'élaboration des modèles logiques et des chaînes de résultats.

Par exemple, en utilisant la formule « pourquoi ? parce que… » employée dans le cadre de l'analyse des liens de causalité (voir figure 2.2) et la logique inverse « si…, alors… », il est possible de détacher son attention du changement désiré pour se concentrer sur la cartographie des conditions nécessaires à celui-ci. Par exemple, prenons la relation de causalité suivante : « le travail des enfants est considéré comme une norme sociale acceptable qui constitue une source de revenu complémentaire pour les ménages, ***parce que*** […] la sensibilisation du public en la matière est faible ». En l'inversant, une théorie du changement peut être formulée : « ***si*** la sensibilisation du public aux conséquences du travail des enfants était plus élevée, ***alors*** son acceptabilité sociale diminuerait. »

Le processus

L'élaboration d'une théorie du changement implique un processus de réflexion, parfois confus, mais dénué de tout jargon technique, afin de permettre aux parties prenantes compétentes d'envisager des axes d'intervention pour obtenir les changements souhaités. Ce processus peut s'avérer plus confus encore lorsqu'il s'applique à des situations complexes où les risques de catastrophe, de changement climatique, d'instabilité socioéconomique et de conflit sont élevés. Il peut alors être nécessaire de décrire la logique « si…, alors… » en plusieurs phases, en commençant par la situation en cours, puis en adaptant l'analyse à chaque niveau en fonction des scénarios les plus probables et, enfin, en distinguant les chaînes de résultats qui demeurent cohérentes de celles dont l'ordonnancement ou les axes d'intervention sont à revoir.

Une fois que les axes d'intervention ont été ciblés, il sera plus simple de réaliser une chaîne de résultats viable à l'aide de résultats et d'indicateurs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis). Des révisions de la théorie du changement formulée initialement peuvent alors s'avérer nécessaires. Par conséquent, la théorie du changement peut être élaborée avant qu'une chaîne de résultats (c'est-à-dire la représentation des liens logiques entre produits, effets et impacts) ait été établie. Elle peut aussi être utilisée pour améliorer une chaîne existante. Dans ce cas, la théorie du changement permet de valider la logique « si…, alors… ».

En principe, la robustesse d'une théorie du changement repose sur des recherches appropriées, ainsi que sur un ensemble de connaissances, d'opinions et de perspectives relatives aux interventions qui, dans un pays donné, apportent un réel changement, et dont le niveau d'expertise est déterminant. Cette robustesse implique un certain nombre de possibilités, pour les principales parties prenantes, de participer à l'élaboration de la théorie du changement. Une équipe d'animation externe peut être utile pour parvenir à un accord et gérer les différentes perspectives.

Le choix des stratégies pour réaliser le changement souhaité

Les hypothèses et les suppositions quant aux stratégies (c'est-à-dire des combinaisons d'interventions et d'activités) qui garantiront l'obtention des résultats souhaités constituent un aspect clé de la théorie du changement.

La sélection des stratégies doit donc tenir compte de ce qui fonctionne de manière avérée :

- Consultez les **analyses et les publications fondées sur des éléments de preuve,** notamment les descriptifs de programme, les évaluations, les documents évalués par les pairs, les théories générales étayées par des recherches sur les mécanismes individuels, organisationnels, communautaires et politiques du changement, et tout autre document pertinent.
- D'autres ressources pourraient s'avérer utiles, comme la base de données MoRES sur les goulots d'étranglement et les stratégies ou les listes en la matière classées en fonction des domaines de résultat. Ces listes dressent l'inventaire des stratégies efficaces pour remédier aux goulots d'étranglement et des interventions qui ont fait leurs preuves auprès des enfants.

- **Dans l'éventualité où il n'existerait aucune théorie du changement viable et fondée sur des éléments de preuve**, exploitez les données disponibles pour formuler une première hypothèse sur « ce qui fonctionne », puis précisez et validez cette hypothèse à l'aide des résultats des programmes actuellement mis en œuvre et des recherches et études en cours. Toutefois, cela nécessite un processus de suivi et d'évaluation solide et significatif de tous les niveaux de résultats (produits, effets et impact).
- Vous pouvez élaborer des théories du changement sur un programme en cours ou futur en **matérialisant la façon dont les parties prenantes conçoivent** le fonctionnement réel ou potentiel de ce programme. Pour cela, vous pouvez tenter de répondre aux questions suivantes : « Si ce programme s'avérait efficace, en quoi les conditions de vie des enfants s'amélioreraient-elles dans les cinq ou dix prochaines années ? » et « Quels éléments du programme pourraient contribuer au changement ? »

La sélection des stratégies doit également s'appuyer sur plusieurs considérations clés :

- le niveau de connaissance du contexte national ;
- l'avantage comparatif de l'UNICEF qui se reflète dans son mandat et sa capacité d'intervention ;
- la nature des ressources humaines et financières disponibles ;
- la faisabilité et la durabilité.

Les stratégies doivent également prendre en compte **les risques**. Elles doivent donc intégrer les possibles catastrophes, épidémies, chocs économiques, changements climatiques et conflits, leur incidence sur les femmes et les enfants et les mesures qui permettraient de les atténuer. Pour cela, il convient d'engager une réflexion sur la manière dont les résultats des interventions prioritaires et les axes de ces interventions évolueront en cas de crise humanitaire. Dans l'idéal, les axes d'intervention identifiés dans la théorie du changement reposent sur une notion de flexibilité, afin que les services et les systèmes puissent s'adapter en réponse à la crise. Parallèlement, dans les situations d'intervention humanitaire, les stratégies doivent promouvoir une plus grande durabilité et une meilleure résilience des populations face aux chocs.

Les produits

Les produits d'une théorie du changement sont souvent représentés par :

- un **graphique** montrant les interventions prévues pour les années à venir et les résultats escomptés (voir figure 2.5) ;
- un bref **document écrit** décrivant chacun des éléments de la théorie du changement et les liens logiques qu'ils entretiennent entre eux.

Autres ressources clés

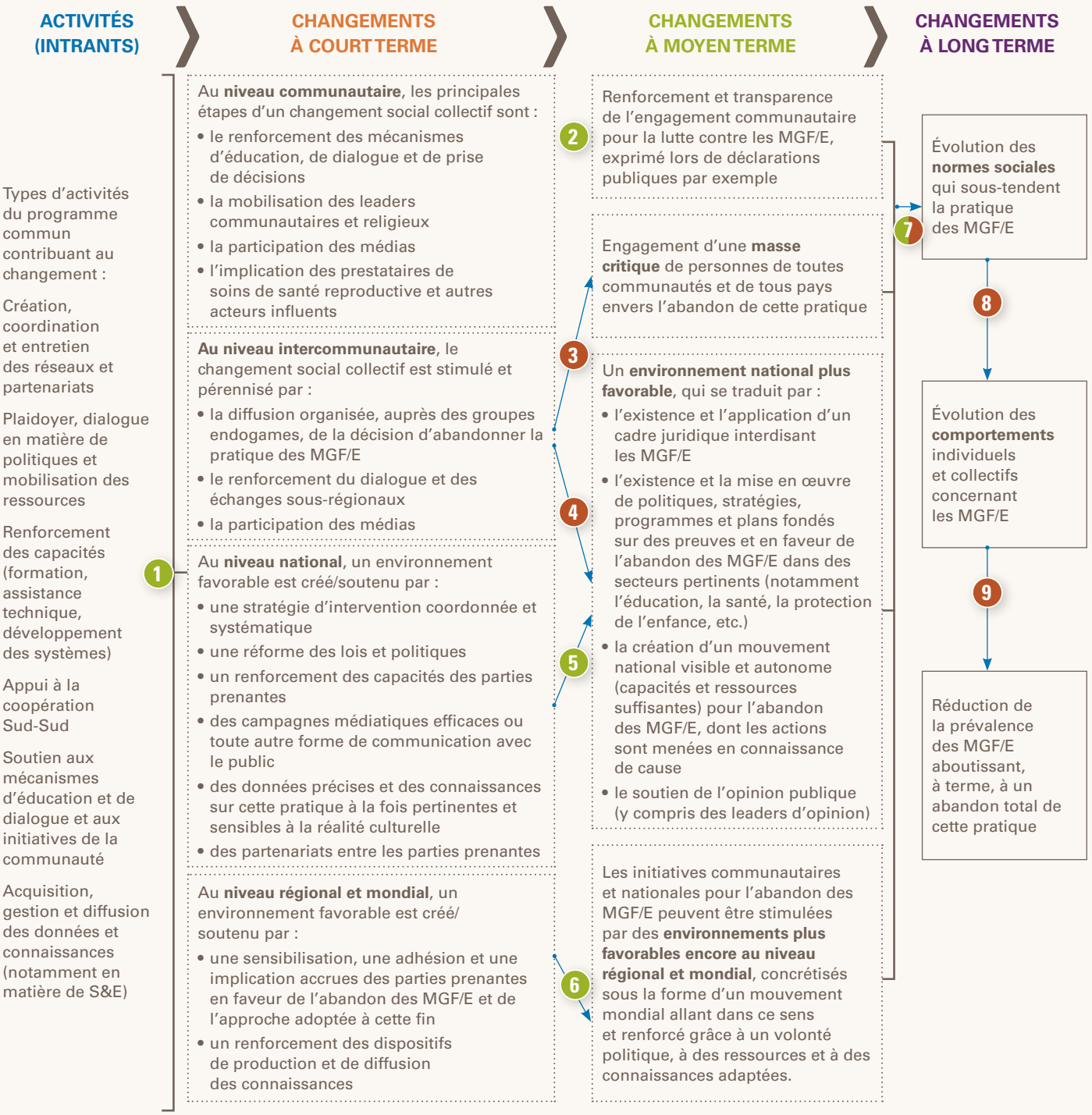
Funnell, Sue C. et Rogers, Patricia J. (2011), Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models, Jossey-Bass

Valters, Craig (2015), « Theories of Change: Time for a radical approach to learning in development », Londres, Overseas Development Institute

Vogel, Isabel, for the UK Department for International Development (2012), « Review of the use of "Theory of Change" in international development: Review Report »

Base de données MoRES sur les goulots d'étranglement et les stratégies, disponible sur le portail intranet SharePoint de l'UNICEF

Figure 2.5. Outil D : Théorie du changement



Hypothèse sur le contexte : un programme commun est lancé dans les environnements nationaux favorables pour stimuler un changement rapide, en réponse, par exemple, à un certain nombre de travaux préalables sur les MGF/E, au soutien public et à l'engagement des pouvoirs publics.

Source : Fonds des Nations Unies pour la population et Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2013), Joint Evaluation, UNFPA-UNICEF Joint Programme on Female Genital Mutilation/Cutting: Accelerating Change, 2008-2012, (« Évaluation conjointe, Programme conjoint UNFPA-UNICEF sur les mutilations génitales féminines/excision : accélérer le changement, 2008-2012 »), rapport final, volume II, New York, UNFPA/UNICEF, annexe 13, p. 192

ÉTAPE 4.
DÉFINIR LES RÉSULTATS SOUHAITÉS

Après avoir élaboré une première théorie du changement expliquant les transformations que votre programme tend à opérer et les axes d'intervention envisagés à cette fin, l'étape suivante consiste à définir les résultats souhaités. Cette étape peut vous amener à retravailler votre théorie d'origine, car, à la lumière des énoncés de résultats, vos hypothèses sur l'enchaînement des différents niveaux de résultats seront plus lisibles et plus simples à évaluer.

La gestion axée sur les résultats repose sur des énoncés de résultats solides, ce qui nécessite de formuler avec précision les changements auxquels nous aspirons, afin de pouvoir constater et mesurer notre progression vers notre objectif. Cependant, les énoncés de résultats sont souvent complexes et ambitieux et, à terme, ceux-ci deviennent difficiles à mesurer. Par ailleurs, nos soi-disant énoncés de « résultats » peuvent se concentrer sur des activités ou des objectifs, plutôt que sur des *changements* mesurables ou des résultats tangibles.

Dans cette section, vous découvrirez comment formuler des résultats solides dénotant des changements quantifiables. En outre, vous pourrez mieux saisir les différences qui existent entre les trois niveaux de résultats (produits, effets et impact) et les liens de causalité qui se manifestent le long de la chaîne de résultats.

Qu'est-ce qu'un résultat ?

Un résultat est un changement descriptible ou quantifiable d'un état ou d'une condition qui découle d'une relation de cause à effet. Ces changements peuvent être prévus ou non, et s'avérer positifs ou négatifs.

Les Nations Unies définissent **trois niveaux de résultats : les produits, les effets et l'impact.** Pour faire simple, chaque niveau correspond à un type de changement.

Qu'est-ce qu'une chaîne de résultats ?

En général, les programmes de développement s'appuient sur une chaîne de résultats, c'est-à-dire une **chronologie des liens de causalité** aboutissant aux résultats escomptés. La chaîne commence par une définition des intrants nécessaires. Elle s'intéresse ensuite à la manière dont ces intrants permettront l'exécution de certaines activités et l'obtention des produits. Elle se termine enfin par une description des effets et de l'impact. Ces résultats sont présentés sous forme hiérarchique et liés entre eux selon leur relation de cause à effet.

C'est à partir de cette chaîne cohérente de résultats tangibles, fondés sur des théories du changement réalistes (voir étape 3), que peut s'ériger un solide processus programmatique (planification, mise en œuvre, suivi, évaluation et établissement de rapports).

La signification propre de chacun des niveaux de la chaîne de résultats est expliquée dans le tableau 2.2, qui comprend également des exemples de résultats.

Tableau 2.2. Chaîne de résultats : définitions et exemples

CHAÎNE DE RÉSULTATS	SIGNIFICATION POUR L'UNICEF	EXEMPLE 1	EXEMPLE 2
IMPACT	• Modifications à long terme des conditions de vie des groupes de population identifiables, grâce à une intervention en faveur du développement • En rapport avec les ODD et les objectifs de développement nationaux et internationaux • Peut être économique, socioculturel, institutionnel ou environnemental • Renforcement du respect, de la protection et de l'application des droits fondamentaux de l'enfant • Résultats principalement imputables aux initiatives nationales	Hausse des taux d'achèvement du cycle d'enseignement primaire dans les zones touchées par les crises et chez les enfants du quintile de richesse le plus bas	Baisse du niveau de pauvreté des enfants
EFFETS	• Évolution à moyen terme des comportements ou des performances des institutions ou des individus ciblés • Observables, en toute logique, après l'obtention d'un ou plusieurs produits, à la suite de l'intervention en faveur du développement • Amélioration de la couverture et de la qualité des interventions qui ont fait leurs preuves auprès des enfants • Évolution des pratiques, systèmes et normes sociales favorables au bien-être des enfants • Répartis entre les différents partenaires de développement, car les acteurs indépendants du développement sont rarement à même d'y parvenir à eux seuls ; l'UNICEF contribue à ces résultats	Augmentation des allocations budgétaires des gouvernements en faveur des subventions et des bourses pour l'éducation des filles dans les zones rurales	Hausse de la fourniture de soins prénatals aux adolescentes
PRODUITS	• Évolution à court terme des capacités des individus ou des institutions (compétences, ressources, motivation et autorité pour entreprendre des activités spécifiques) • Disponibilité de nouveaux produits et services • Acquisition de connaissances et de compétences de la part des prestataires de service ; accès à l'information • Solutions apportées aux causes des goulots d'étranglement • Forte contribution des interventions de l'UNICEF ; degré de redevabilité élevé	Application d'une politique de gratuité de l'enseignement primaire	Accès renforcé des adolescents et des jeunes à des services adaptés à leurs besoins
ACTIVITÉS	• Actions ou travaux grâce auxquels les intrants, tels que des fonds, une assistance technique et d'autres types de ressources, sont mobilisés en vue de générer des produits définis • Menées par l'UNICEF, les pouvoirs publics de tous niveaux et les partenaires de mise en œuvre	Consultations puis élaboration d'une politique éducative	Création d'espaces adaptés aux jeunes dans les communautés
INTRANTS	• Ressources financières, humaines, matérielles, technologiques et informationnelles (fonds, temps, personnel et équipement, notamment) utilisées dans le cadre des interventions en faveur du développement	Ressources financières et humaines (expertise technique, par exemple)	

Développer une chaîne de résultats

Utilisez la théorie du changement que vous avez élaborée à l'étape 3 comme tremplin pour développer une chaîne de résultats. La création d'une chaîne de résultats est un processus itératif qui consiste à vérifier la logique de probabilité (« si…, alors… »), en révisant et en améliorant les énoncés de résultats à tous les niveaux de la chaîne.

Chaque niveau doit **tenir compte de l'ensemble des résultats à la fois suffisants et nécessaires pour atteindre le niveau suivant, ainsi que des hypothèses et des risques qui sous-tendent chacun des liens de causalité** (l'analyse causale de l'étape 1 sera d'une grande utilité). Pour déterminer si les résultats nécessaires et suffisants ont été identifiés, il faut se référer à ce qui fonctionne de manière avérée. Ces éléments de preuve peuvent être tirés des études et des évaluations réalisées ou de l'expérience des parties prenantes qui participent au développement de la chaîne de résultats. Les éventuelles gaps de la chaîne doivent être comblées soit par l'UNICEF, soit par d'autres acteurs avec lesquels l'UNICEF peut assurer une coordination, des efforts de plaidoyer et un travail en synergie (voir figure 2.6).

Il est important de comprendre « la cause et l'effet », le raisonnement « **si, alors** » qui sous-tend la chaîne de résultats. Cette chaîne repose sur un énoncé d'impact en réponse à un problème, un enjeu ou un défi associé au développement. Elle montre que **si** un tel impact doit être atteint, **alors** certains résultats précédents sont nécessaires, et **si** ces résultats préalables doivent être obtenus, **alors** un autre ensemble de résultats de niveau inférieur est nécessaire. Ce type de raisonnement est utile pour élaborer une séquence pyramidale de résultats, lesquels sont tous requis pour parvenir à l'impact souhaité, comme le montre la figure 2.7.

Figure 2.6. Principes clés de la planification axée sur les résultats

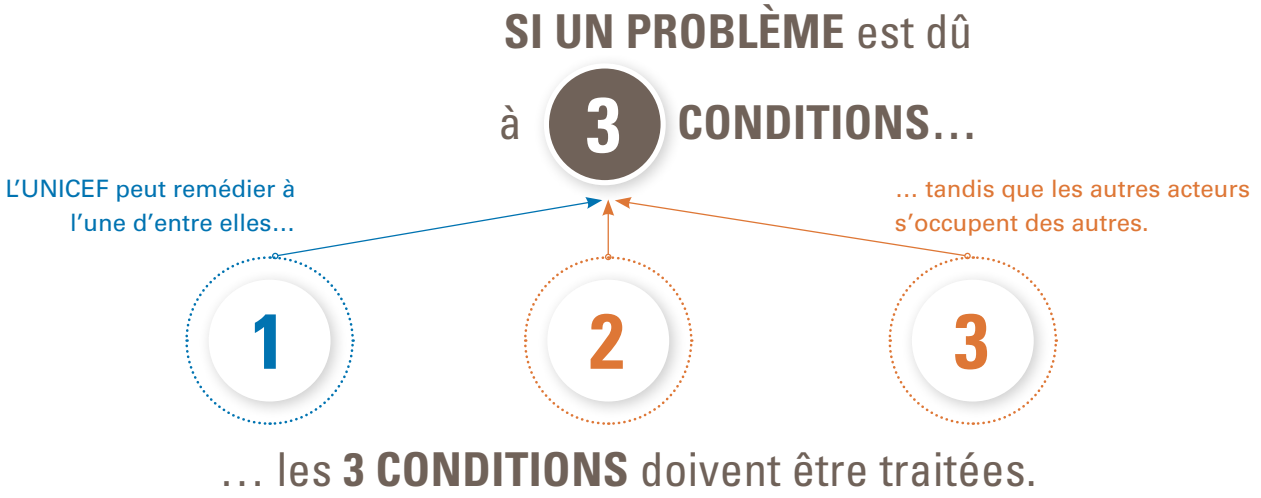
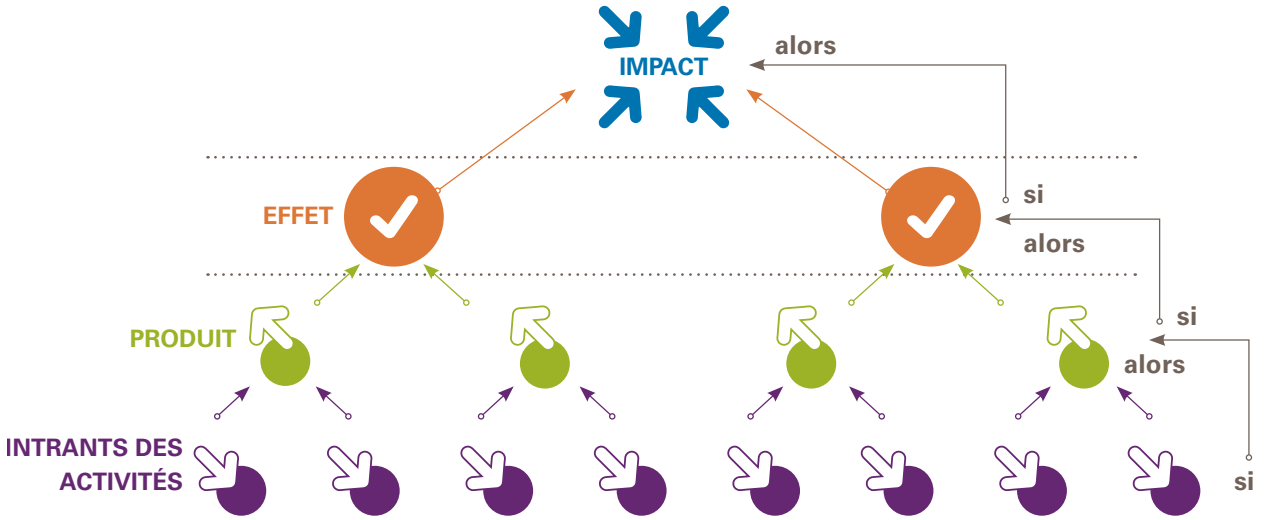


Figure 2.7. Créer une chaîne de résultats selon la logique « si/alors » de la théorie du changement



La **logique inverse** peut également être appliquée afin de vérifier si l'orientation du programme est la bonne. Les intrants fournis et les activités exécutées aboutiront-ils aux résultats escomptés ? Les résultats attendus au premier niveau contribueront-ils ensemble au deuxième niveau de résultats escomptés ? L'ensemble de ces résultats aura-t-il à terme l'impact souhaité ?

Une chaîne de résultats doit inclure l'ensemble des produits désirés d'un programme permettant d'obtenir la totalité des effets visés, lesquels contribuent à leur tour à un impact prédéfini. Les figures 2.8 et 2.9 proposent deux exemples de chaînes de résultats.

La **logique inverse** peut également être appliquée afin de **vérifier** si **l'orientation** du **programme** est la bonne.

Figure 2.8. Chaîne de résultats (exemple 1)[6]

IMPACT	Augmentation du nombre d'enfants achevant un enseignement primaire de qualité et obtenant des résultats à hauteur des exigences fixées pour les zones touchées par des crises et pour les populations du quintile de richesse le plus bas du pays X			
EFFETS	**1.** Augmentation des allocations budgétaires ou des subventions des gouvernements pour les établissements d'enseignement primaire accueillant les enfants les plus démunis		**2.** Augmentation du nombre d'enfants qui accèdent à l'enseignement primaire	**3.** Les enfants des districts les plus touchés par la crise alimentaire reçoivent deux repas par jour à l'école.
PRODUITS	**1.1** Réaffectation à l'enseignement primaire des dépenses initialement prévues pour l'enseignement public (subventions et bourses)	**1.2** Renforcement de la politique de gratuité de l'enseignement primaire (subventions et bourses accordées, et sanctions adoptées)	**2.1** Renforcement des mécanismes de suivi et d'application de sanctions pour les établissements d'enseignement primaire imposant des frais de scolarité	**2.2** Renforcement de la sensibilisation des enfants scolarisés dans l'enseignement primaire, ainsi que de leurs familles et communautés respectives, sur leur droit à l'enseignement gratuit	**3.1** Augmentation des financements pour l'expansion des programmes alimentaires en cours mis en œuvre par les organisations non gouvernementales (ONG)
ACTIVITÉS	**1.1** Plaidoyer en faveur d'une réorientation du budget de l'enseignement public (en démontrant l'efficacité des subventions et des bourses, par exemple)	**1.2** Assistance technique pour l'amélioration des politiques (à l'aide d'exemples de ce qui fonctionne dans les autres pays et d'un soutien à la planification budgétaire)	**2.1** Assistance technique pour la définition des rôles, des responsabilités et des calendriers en vue du suivi et de l'application des sanctions	**2.2** Campagne de sensibilisation du public (affiches dans les écoles, communications avec les parents soit directement, soit par la radio ou par SMS)	**3.1** Gestion des subventions accordées aux ONG locales pour l'expansion de leurs programmes d'alimentation scolaire

Figure 2.9. Chaîne de résultats (exemple 2)

IMPACT	Diminution de la mortalité et des complications maternelles et néonatales (population cible : mères adolescentes des zones rurales)					
EFFETS	**1.** Hausse de la fourniture de soins prénatals adaptés (notamment prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant, traitement préventif intermittent du paludisme chez la femme enceinte et supplémentation au cours de la grossesse)			**2.** Hausse de la fourniture de soins de qualité pendant le travail et l'accouchement		
PRODUITS	**1.1** Accès renforcé à des services adaptés aux jeunes	**1.2** Services davantage axés sur le patient	**1.3** Accès plus simple et plus discret au préservatif	**2.1** Habilitation accrue des infirmières/ infirmiers et des assistants médicaux à la pratique de certains actes d'obstétrique (tels que des césariennes)	**2.2** Développement des réseaux d'établissements de soins de santé primaire dans les zones rurales concernées par les programmes des organisations non gouvernementales (ONG)	**2.3** Renforcement des compétences du personnel de santé en matière de soins obstétricaux et néonatals d'urgence
ACTIVITÉS	**1.1** Appui à la création d'espaces adaptés aux jeunes dans les écoles	**1.2** Soutien à la formation aux soins centrés sur le patient	**1.3** Assistance technique en vue d'une modification des politiques pour permettre la distribution de préservatifs dans les toilettes publiques, en plus des pharmacies	**2.1** Assistance technique en vue d'une modification des politiques et des descriptions de postes afin d'habiliter les infirmières/ infirmiers et les assistants médicaux à pratiquer certains actes d'obstétrique	**2.2** Assistance financière pour la création de réseaux d'établissements de soins de santé primaire	**2.3** Appui aux programmes innovants de formation axés sur le développement des compétences à l'intention du personnel de santé

Définir les résultats des interventions humanitaires exigeant un déploiement rapide ou un renforcement

Dans les contextes d'apparition rapide ou d'intensification de crises, les processus de planification des interventions et de définition de la chaîne de résultats ont lieu dès les premiers jours et arrivent à maturité dans les quelques semaines qui suivent. Les stratégies et les chaînes de résultats à élaborer peuvent tirer une grande inspiration des témoignages et des éléments de preuve disponibles dans le monde entier sur les privations et atteintes aux droits, des stratégies éprouvées en matière d'intervention immédiate et des Principaux engagements de l'UNICEF pour les enfants dans l'action humanitaire. Elles peuvent en outre tirer profit d'analyses poussées sur les scénarios probables qui sont utilisées pour étayer les plans d'intervention et qui, dans l'idéal, procèdent d'une collaboration interorganismes nationale.

Lors de l'intervention, ce projet de plan et son cadre de résultats sont adaptés en fonction des informations tirées de l'évaluation initiale des besoins. Souvent, les énoncés de produits résultent d'une simple adaptation des *Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire* et s'appuient sur une analyse de situation et une évaluation des besoins. Les données accessibles sur la situation et les besoins de la population touchée ainsi que sur l'ampleur de l'intervention requise peuvent être limitées. Le cadre de résultats est soumis à des révisions régulières pour prendre en compte les nouvelles informations disponibles sur la situation et l'évolution des impératifs et stratégies humanitaires. Les contextes humanitaires de longue durée offrent la possibilité de s'intéresser à la fois à des considérations humanitaires et relatives au développement. Les interventions vitales qui en découlent génèrent des résultats immédiats et plus durables favorisant le relèvement et une meilleure résilience.

Formuler des résultats solides

L'efficacité de la gestion axée sur les résultats repose sur des résultats formulés de manière précise.

Cette approche vous invite à vous détacher des objectifs, qui servent à exprimer de bonnes intentions, pour vous concentrer sur les résultats, qui témoignent de changements quantifiables. Les objectifs mettent en avant la perspective de la personne qui en est l'auteur et reflètent une volonté ainsi qu'une possible ligne de conduite (par exemple, promouvoir l'enregistrement des naissances).

Tableau 2.3. Comparatif entre objectifs et résultats

EXEMPLES D'OBJECTIFS (BONNES INTENTIONS)	EXEMPLES DE RÉSULTATS (CHANGEMENTS QUANTIFIABLES)
Renforcer les capacités nationales en matière de préparation et de gestion des urgences	Les capacités du Ministère des affaires sociales en matière de préparation et de gestion des urgences sont renforcées.
Établir des programmes de perfectionnement des enseignants et construire des centres de ressources à leur intention	Les enseignants de sept municipalités ont adopté des pratiques pédagogiques adaptées et de qualité.
Soutenir l'adoption par le pays X d'un système de suivi des droits de l'enfant	D'ici à 2015, le gouvernement du pays X renforce le suivi, l'établissement de rapports et la gestion en vue de l'application des droits des filles et des garçons, conformément à la CIDE et la CEDAW.

En revanche, les résultats corroborent la vision des individus et des institutions au service desquels le programme est destiné, et définissent l'orientation du changement, c'est-à-dire la liste des réalisations atteintes à un instant T (par exemple, renforcement de l'enregistrement des naissances ou augmentation du nombre d'enfants enregistrés)[7]. Le tableau 2.3 propose des exemples d'objectifs et de résultats.

Il existe notamment **deux façons de formuler des résultats solides** :

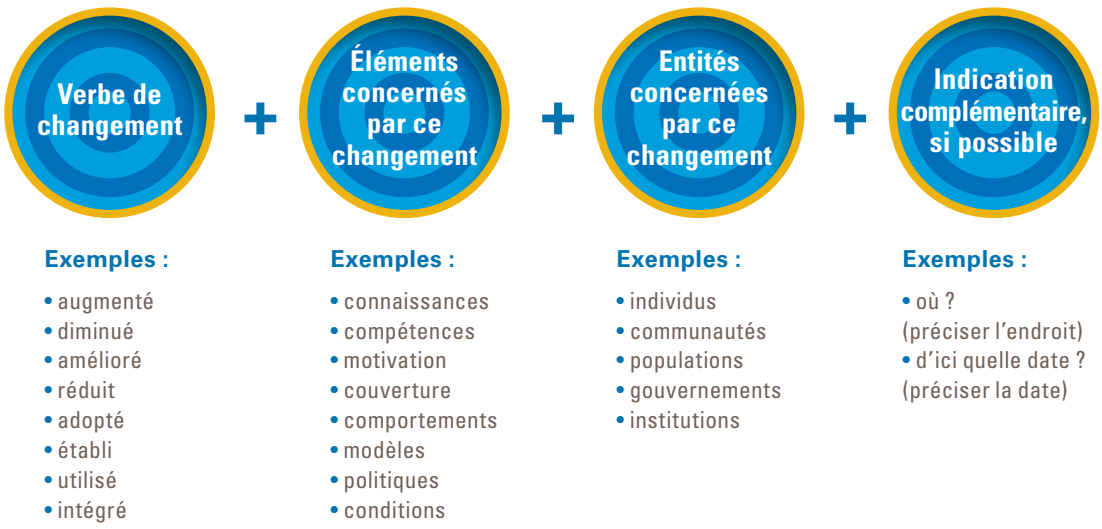
1. **Formuler l'énoncé à la forme active (voir figure 2.10).** N'indiquez aucune date cible pour la réalisation des objectifs, car cela relève des indicateurs figurant dans votre plan de suivi. Les résultats peuvent ainsi être mesurés et exprimés sans aucune contrainte temporelle, et ce, même si le changement ne s'oriente pas dans la direction espérée (par exemple, lorsque l'augmentation escomptée se trouve être une diminution). La réponse de savoir si ce type de résultat a bien été obtenu ne se résume pas à un simple « oui » ou « non ».

Exemple : La pratique des méthodes de discipline non violentes a augmenté parmi les personnes responsables d'un enfant.

2. **Formuler l'énoncé sur le changement à l'aide d'un verbe au présent comme si celui-ci s'était déjà produit (voir figure 2.11).** N'oubliez pas de préciser la date cible.

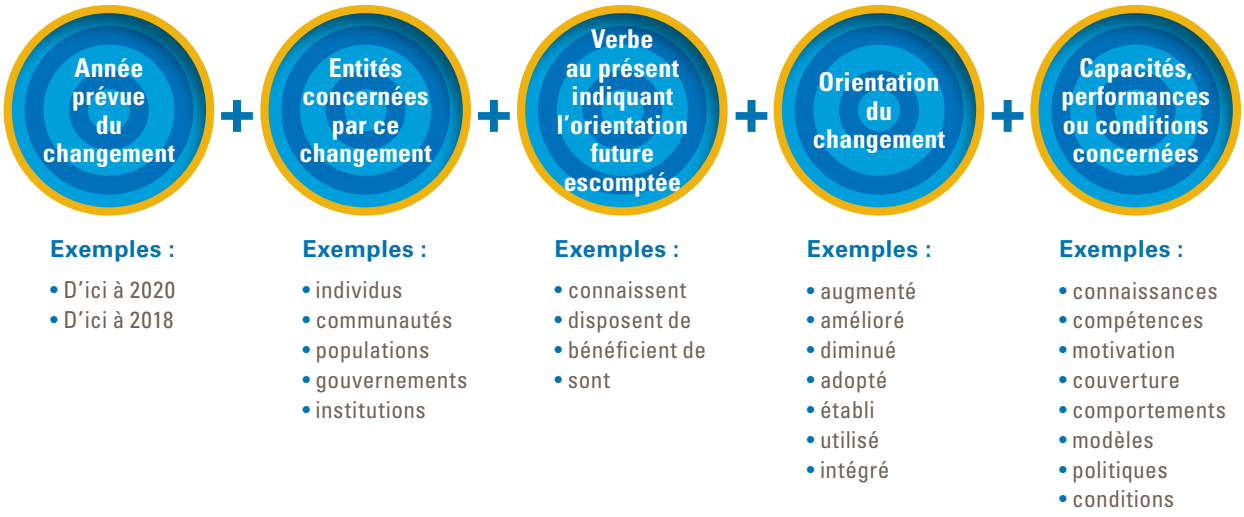
Exemple : D'ici à 2018, les ministères du pays mettent en œuvre le système de justice pour mineurs avec l'optique d'une plus grande conformité avec les normes internationales.

Figure 2.10. Formuler un énoncé de résultats à la forme active



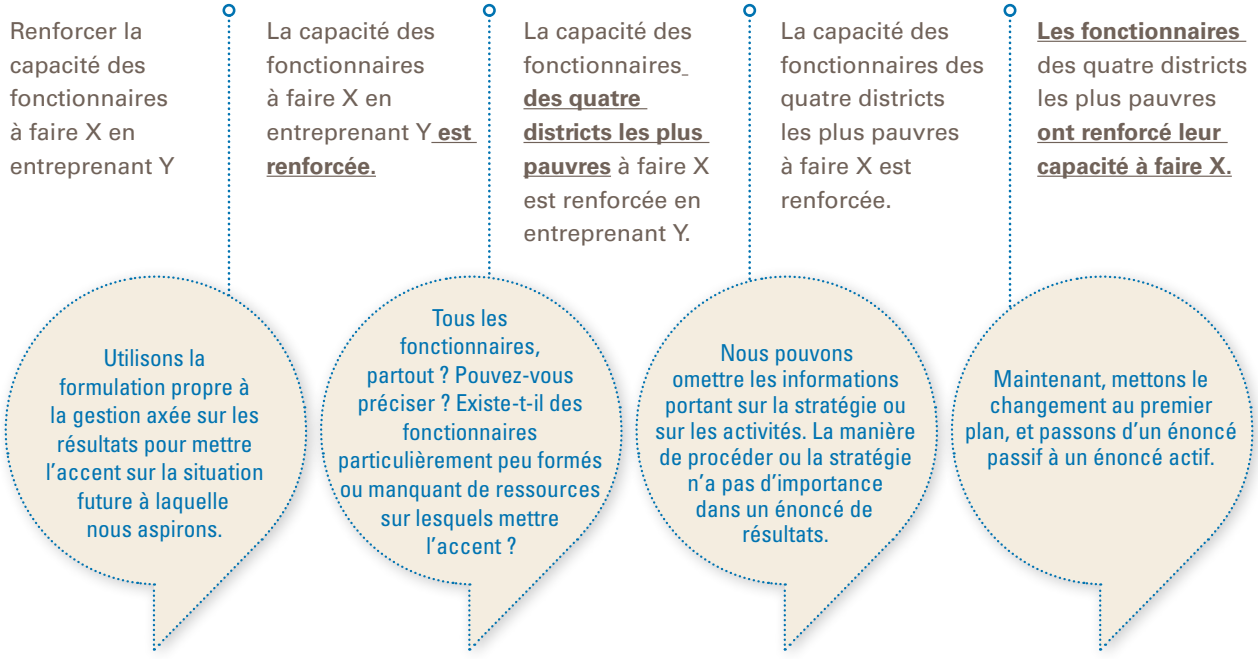
Source : Adapté de la fondation Bill et Melinda Gates (2014), Quality Outcomes and Results Frameworks, Guidance Note for External Partners

Figure 2.11. Formuler un énoncé de résultats à l'aide d'un verbe au présent pour indiquer l'orientation future escomptée



La figure 2.12 explique pas à pas comment formuler un énoncé de résultats clair et adapté qui met l'accent sur les changements désirés.

Figure 2.12. Formuler un énoncé de résultats



Des résultats bien énoncés répondent aux critères SMART définis dans la figure 2.13.

Figure 2.13. Critères « SMART »

S SPÉCIFIQUES	Le résultat est clairement énoncé et décrit dans une optique de changement, de la façon la plus détaillée possible, en évitant toute source de confusion chez les partenaires du programme.
M MESURABLES	Il est possible d'évaluer si le résultat escompté a bien été atteint, de manière quantifiable de préférence. Une évaluation qualitative du résultat peut également être réalisée.
A ATTEIGNABLES	Le résultat peut raisonnablement être atteint par les partenaires du programme en déployant des efforts complémentaires. Toutes les ressources nécessaires sont inscrites au budget et allouées. Il n'y a aucun facteur, hypothèse ou risque externe important susceptible d'entraver la réalisation du résultat.
R PERTINENT	Le résultat escompté représente un jalon ou un objectif intermédiaire dans la chaîne, conduisant à des résultats stratégiques pour les enfants et les femmes.
T TEMPORELLEMENT DÉFINIS	La réalisation du résultat ne requiert pas un temps indéterminé. Une date a été fixée pour son accomplissement. Pour les résultats sur plusieurs années, des indicateurs appropriés de progrès doivent être définis.

Pièges à éviter quant à la formulation des résultats

L'application de la gestion axée sur les résultats peut être entravée par un certain nombre de pièges relatifs à la formulation des résultats, à savoir lorsque ceux-ci se traduisent par un énoncé :

prolixe, présenté comme un objectif et qui ne reflète pas l'idée de changement

Promouvoir un développement économique équitable et une gouvernance démocratique, conformément aux normes internationales, grâce à un renforcement des capacités nationales à tous les niveaux et à une autonomisation des citoyens passant par un accroissement de leur participation aux processus décisionnels.

trop ambitieux

L'état de droit, l'accès équitable à la justice et la promotion des droits sont renforcés.

contenant plusieurs résultats

Avec la participation de la société civile et grâce au respect de ses engagements internationaux, l'État améliore sa prestation de services et sa protection des droits.

sans consistance et qui n'exprime pas un résultat (par exemple : « soutien apporté à… pour améliorer… »)

Un appui est fourni pour le renforcement des capacités institutionnelles en vue d'une meilleure gouvernance.

trop général et donc trop vague (propose à la fois un objectif et un produit)

Promouvoir le développement durable et renforcer les capacités au niveau municipal.

qui confond les moyens et les finalités

Améliorer la protection des ressources naturelles par la création d'un environnement favorable à une gestion rationnelle des ressources.

La figure 2.14 propose une liste de contrôle qui vous aidera à formuler ou à affiner les résultats. Le tableau 2.4 quant à lui donne des exemples d'énoncés de résultats en fonction du niveau de résultat (produits, effets et impact).

Figure 2.14. Liste de contrôle pour la formulation des résultats

- ☐ Niveau (produit, effet ou impact) et redevabilités clairement établis
- ☐ Présence de résultats SMART, assortis d'indicateurs
- ☐ Cohérence des chaînes de résultats, application de la logique « si…, alors… »
- ☐ Utilisation d'une formulation centrée sur le changement qui met l'accent sur l'objet du changement
- ☐ Prise en compte de l'équité, des droits de l'homme et du genre
- ☐ Lien concret avec les problèmes identifiés à l'étape 1 (Comprendre la situation)
- ☐ Contournement des pièges courants dans la formulation des résultats

Tableau 2.4. Exemples d'énoncés de résultats
Remarque : la population cible et la région géographique visée doivent être précisées pour chacun des résultats ci-dessous.

PRODUIT	EFFET	IMPACT
Santé : diminution des ruptures de stock de plus d'un mois pour les vaccins contre la rougeole	Augmentation du nombre de vaccinations contre la rougeole chez l'enfant de moins d'un an	Diminution du taux de mortalité des moins de cinq ans
VIH/sida : augmentation du nombre de filles, garçons, hommes et femmes en situation de crise humanitaire qui savent où accéder à des services de santé et d'assistance de base (notamment pour l'accès au préservatif et la poursuite d'un traitement antirétroviral)	Augmentation du nombre de filles, garçons, hommes et femmes en situation de crise humanitaire faisant usage des services de prévention et de traitement du VIH	Diminution du nombre de nouveaux cas d'infection par le VIH chez les filles et les garçons de moins de 15 ans
Eau, assainissement et hygiène (EAH) : augmentation du nombre d'établissements d'enseignement primaire et secondaire ayant accès à l'eau potable	Hausse de la proportion de filles, garçons, hommes et femmes consommant de l'eau potable depuis des sources améliorées	Diminution de l'incidence des cas de maladies hydriques
Nutrition : meilleure prestation de services de conseil sur l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant	Augmentation de l'allaitement maternel exclusif chez le nourrisson de zéro à cinq mois	Réduction du nombre de cas de retard de croissance modéré à sévère chez les filles et les garçons de moins de cinq ans
Éducation : meilleure intégration d'un élément d'urgence dans les plans et les budgets du secteur de l'éducation	Augmentation du nombre d'enfants en situation de crise humanitaire ayant accès à l'éducation de base dans un cadre scolaire ou extrascolaire	Diminution du nombre de cas de non-scolarisation chez les filles et les garçons en âge d'aller à l'école primaire
Protection de l'enfance : accès renforcé à l'enregistrement des naissance gratuite	Amélioration du taux d'enregistrement des naissances chez les enfants de moins de cinq ans	Amélioration de l'éducation et de l'état de santé
Inclusion sociale : renforcement de l'attention sur la pauvreté des enfants et les disparités des cadres budgétaires publics	Augmentation des dépenses sociales par enfant	Diminution du nombre et du taux d'enfants en situation d'extrême pauvreté

Autres ressources clés

Funnell, Sue C. et Rogers, Patricia J. (2011), Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models, Jossey-Bass

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2016), « Guidance on the Development of Programme Strategy Notes »

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2010), Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire

ÉTAPE 5.
ALIGNER LES RÉSULTATS, LES STRATÉGIES ET LES FINANCEMENTS

Une fois la chaîne de résultats élaborée et les stratégies identifiées, il est important de réfléchir aux financements disponibles ou susceptibles d'être mobilisés pour permettre l'obtention des résultats escomptés. L'intégration de principes de la budgétisation axés sur les résultats dans la conception du programme permet de définir la ligne de conduite à suivre pour atteindre ces résultats et de veiller à l'optimisation des ressources.

Cette forme de budgétisation constitue un aspect important de la gestion axée sur les résultats. Pour l'UNICEF, la budgétisation axée sur les résultats est un processus fondé sur les éléments de preuve d'affectation et de gestion des ressources pour l'obtention des résultats. Ce processus encourage une affectation et une utilisation productives des ressources, ce qui nécessite de tenir compte du montant total des coûts à engager pour l'obtention des résultats, puis de réfléchir à des stratégies de substitution moins onéreuses, mais apportant des résultats similaires, voire supérieurs.

L'application des principes de budgétisation axés sur les résultats permet aux spécialistes de programme de définir les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une intervention ou d'une stratégie permettant d'obtenir les produits désirés. Une budgétisation efficace établit les liens entre les résultats spécifiques, y compris les stratégies et activités afférentes, et les dépenses réelles, et ce, à l'aide des codes de programmation et de comptabilité appropriés.

Parmi les éléments budgétaires essentiels à la planification stratégique, nous pouvons citer :

- des considérations relatives à la budgétisation, au niveau national, d'effets probants sur les conditions de vie des enfants ;
- les stratégies d'optimisation des ressources à appliquer pour obtenir les produits escomptés ;
- des considérations de même ordre relatives notamment à l'affectation et à l'utilisation efficaces, efficientes et économiques des ressources.

Budgétisation des programmes appuyés par l'UNICEF

La budgétisation peut être entreprise à divers niveaux de résultat (effetset produits) et au niveau des activités. Dans ce dernier cas, la budgétisation tient compte du coût des intrants nécessaires à la réalisation d'une activité donnée, telle que la formation d'agents de santé communautaires. Il peut être nécessaire d'y intégrer le coût des approvisionnements (locaux, restauration, exemplaires du manuel de formation), de l'expertise technique (élaboration du programme et du manuel de formation, animation), de la logistique (transport) et des participants (indemnité de déplacement notamment). En se renseignant sur la nature de ces activités éventuelles, il sera plus simple d'établir les budgets propres aux effets et aux produits.

Budgétisation des effets

Souvent, l'estimation des ressources techniques, financières et humaines nécessaires à l'obtention des effets et de l'impact désirés constitue un exercice long et laborieux. Dans le cas des effets, cet exercice consiste à s'associer avec les gouvernements et autres partenaires pour analyser les ressources indispensables à l'application d'un droit ou d'un ensemble de droits de l'enfant. Pour remplir

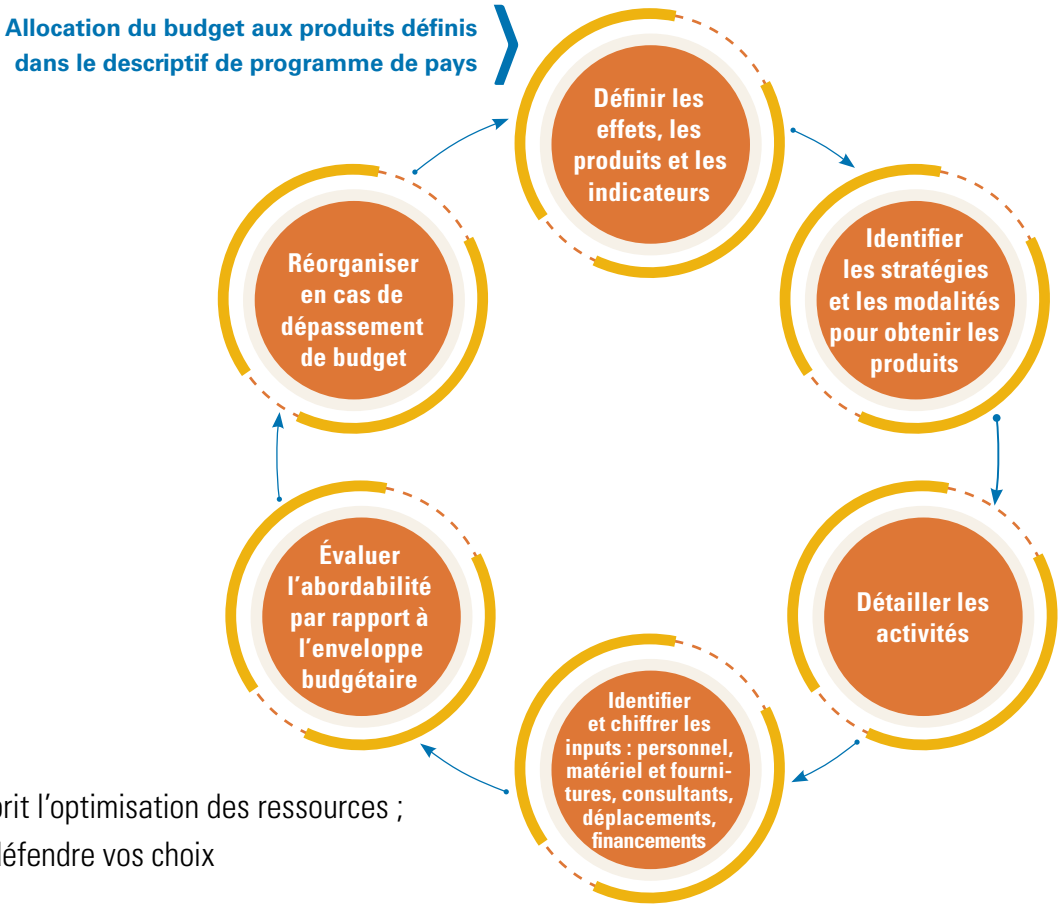
son rôle au mieux, l'UNICEF doit prendre part aux exercices visant à renforcer la prise en compte des enfants dans les budgets nationaux, en encourageant un dialogue sur les ressources nécessaires pour stimuler l'application des droits de l'enfant.

Budgétisation des produits

Pendant la préparation des plans stratégiques (PNUAD, notes stratégiques de programme, descriptifs de programme de pays, etc.), les gouvernements et autres partenaires doivent parvenir à s'accorder sur le premier niveau de résultat, après quoi les intrants nécessaires à l'obtention des produits et des effets escomptés seront clairs dans tous les esprits. C'est à cette étape que le budget et le calendrier des résultats doivent être déterminés (voir figure 2.15). Les hypothèses sur les coûts futurs peuvent être élaborées à partir de données historiques relatives aux résultats atteints par le passé. Elles doivent en outre être cohérentes avec le coût des activités spécifiques à un contexte donné.

L'adaptation des résultats, des stratégies et des ressources nécessaires est un processus itératif. Ces trois éléments peuvent être ajustés ensemble ou indépendamment jusqu'à parvenir à des stratégies aux probabilités de

Figure 2.15. Aligner le budget sur la stratégie adoptée pour l'obtention des produits



✱ Gardez à l'esprit l'optimisation des ressources ; soyez prêt à défendre vos choix

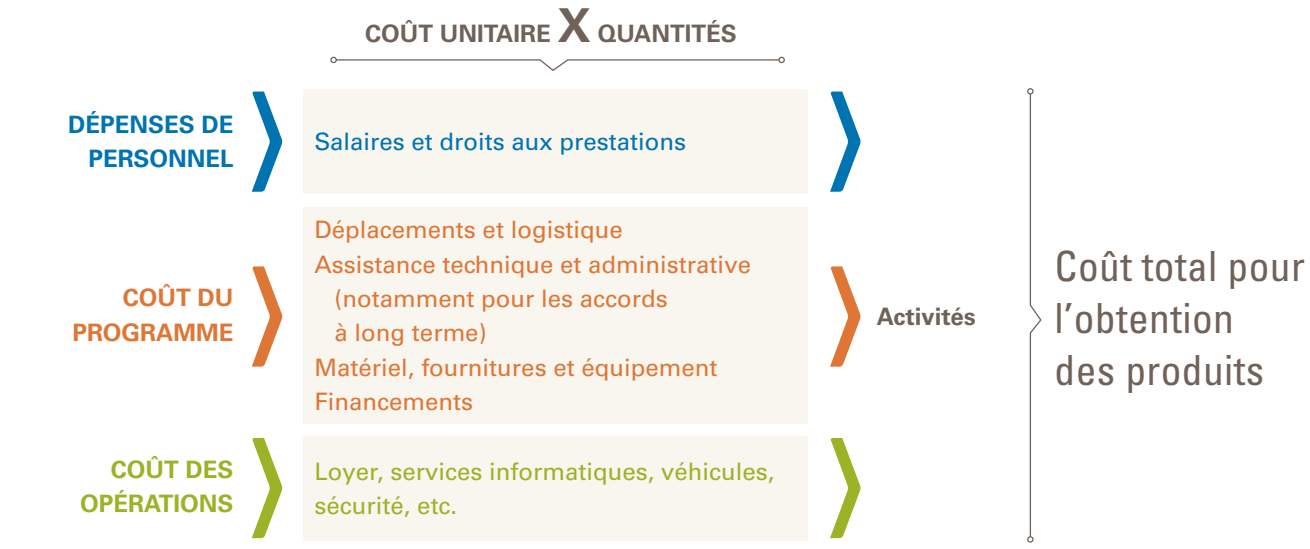
réussite élevées et pour lesquelles l'obtention des ressources nécessaires ne devrait pas poser de réel problème pour l'UNICEF. Un réexamen à la baisse du coût des produits et des stratégies par rapport aux prévisions initiales peut alors s'imposer (voir figures 2.16 et 2.17).

Optimisation des ressources

L'optimisation des ressources représente le lien entre les ressources affectées et les résultats ainsi obtenus (produits, effets ou impact à long terme). L'UNICEF essaye de maximiser l'impact des ressources mobilisées pour accélérer l'application des droits de l'enfant.

Figure 2.16. Définir une stratégie et des produits : un processus itératif dépendant de la disponibilité des financements

Figure 2.17. Types de coûts à prendre en compte pour la budgétisation



En raison des exigences croissantes de transparence, les interventions effectuées doivent être davantage détaillées de façon plus précise afin de veiller à l'optimisation des ressources.

En général, ce concept est divisé en trois critères, à savoir le critère économique, le critère d'efficience et le critère d'efficacité :

Économie

Trouver les meilleurs prix pour les intrants (personnel, services, matériel, etc.)

- Choisir les stratégies de programme et définir les intrants nécessaires
- Réaliser des processus d'affaires pour l'achat d'intrants aux meilleurs prix garantis

Efficience

Obtenir les produits désirés grâce à des intrants achetés à un prix raisonnable

- Définir des produits réalistes
- Élaborer une stratégie de programme de haute qualité pour générer ces produits

Efficacité

Exploiter l'influence des produits pour obtenir les effets et l'impact escomptés

- Établir une stratégie de programme de haute qualité

La figure 2.18 illustre la relation qu'entretiennent ces trois éléments dans le cycle de programme.

Pourquoi faut-il intégrer l'optimisation des ressources dans la planification stratégique ?

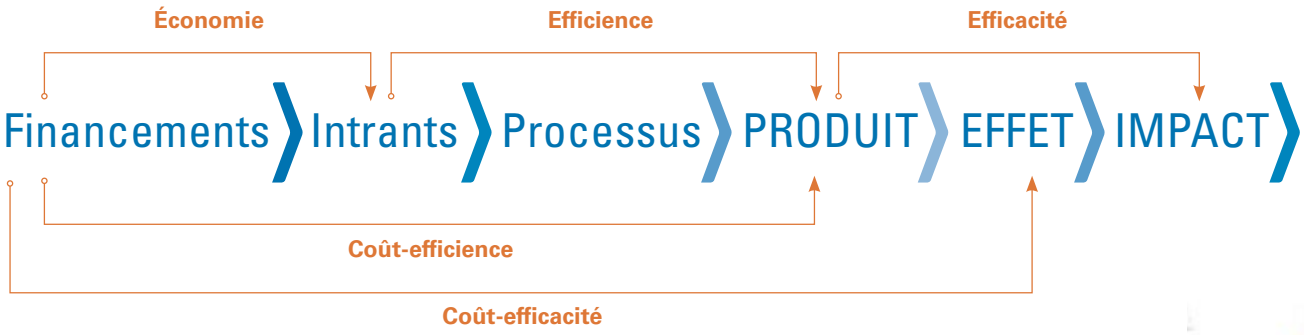
L'optimisation des ressources est un point auquel l'UNICEF doit prêter attention pour obtenir les meilleurs résultats possible par rapport aux ressources mobilisées.

- Pour être transposés à grande échelle, les programmes doivent d'abord justifier d'une véritable optimisation des ressources, d'où la nécessité de documenter l'affectation de ces dernières.
- En articulant sa culture du travail autour de l'optimisation des ressources, l'UNICEF mobilise les ressources qui lui sont confiées pour contribuer au mieux aux droits de l'enfant.
- Quand les ressources sont limitées, une bonne optimisation permettra d'obtenir plus de résultats avec moins de ressources.
- Les donateurs sont de plus en plus nombreux à intégrer, dans leurs propositions de financement et dans leurs rapports, une exigence d'optimisation des ressources à l'égard de l'UNICEF.

Le contexte est essentiel pour évaluer l'optimisation des ressources

Les éléments permettant d'évaluer l'optimisation des ressources doivent être spécifiques à un contexte précis et s'inscrire dans les

Figure 2.18. Veiller à l'optimisation des ressources pendant le cycle de programme



objectifs stratégiques à court, moyen et long terme du programme concerné. Par exemple, la mise en place d'un programme pilote dans une zone rurale éloignée risque de coûter cher. Si l'on s'arrête à sa valeur nominale, un tel investissement peut paraître mal placé. Toutefois, si le programme s'avère efficace et qu'il peut être transposé à l'ensemble des zones éloignées du pays, le retour sur investissement sera positif. Certes, le risque semble élevé, mais sa rentabilité à long terme dénote une excellente optimisation des ressources. Même dans les confins les plus lointains de cette zone, une documentation précise de l'affectation des ressources doit faire partie des attributions quotidiennes du personnel. Les gestionnaires de programme sont invités à aborder le thème de l'optimisation des ressources lors des évaluations annuelles et à détailler les interventions qu'ils ont entreprises en vue d'une meilleure optimisation des ressources dans le cadre du plan de travail annuel.

En résumé, le contexte est essentiel pour évaluer l'optimisation des ressources. L'utilisation de repères de référence sur l'ensemble des programmes devrait donc être évitée.

ÉTAPE 6. **ÉVALUER** LES HYPOTHÈSES ET LES RISQUES

Après avoir défini les résultats souhaités, à la lumière de la théorie du changement formulée à l'origine (voir étape 4), il est important d'analyser les hypothèses internes et externes et de déterminer celles qui doivent demeurer irréfutables pour garantir l'obtention des résultats. Les risques internes et externes susceptibles de compromettre les résultats doivent subir le même examen. Tandis que votre théorie du changement reflète votre niveau de compréhension des risques ayant un impact sur les femmes et les enfants, l'étape 6 vous place dans la perspective de la mise en œuvre du programme pour passer en revue un plus large éventail de risques.

Analyse des hypothèses internes et externes

Les **hypothèses internes et externes** sont les variables ou les facteurs qui doivent être mis en place pour que les résultats soient atteints. Leur formulation doit être positive. Si les hypothèses s'avèrent valides, les résultats devraient vraisemblablement être atteints. L'une des principales hypothèses est que pour obtenir les produits et les effets escomptés, d'autres organismes mettront des interventions en œuvre pour venir en renfort de l'UNICEF. En prenant conscience de cela, nous pourrons hiérarchiser nos priorités, élaborer nos stratégies, formuler nos résultats et contrôler les risques de manière éclairée.

Une fois que les résultats ont été définis, l'analyse des hypothèses internes et externes constitue un **rappel décisif à la réalité**. Si, au cours de votre analyse, vous constatez qu'il

DIFFÉRENCES ENTRE HYPOTHÈSES INTERNES ET EXTERNES

- **Les hypothèses internes** sont liées à la **mise en œuvre du programme** ; par exemple, les travailleurs de proximité seront disposés à se rendre dans les villages éloignés.
- Les **hypothèses externes** sont liées à des **facteurs contextuels** qui influencent le programme ; par exemple, les conditions de sécurité dans les milieux d'intervention du programme seront stables.

Remarque : ces hypothèses se distinguent des hypothèses relatives aux liens de causalité établies dans votre théorie du changement. En effet, ces dernières concernent des relations de cause à effet et la manière dont celles-ci se tissent ; par exemple, le conseil par les pairs permettra de réduire les comportements sexuels à risque. Une réflexion critique sur ces hypothèses est essentielle à l'élaboration d'une théorie du changement.

est peu probable que vos hypothèses soient vérifiées, vous devrez redéfinir votre chaîne de résultats en conséquence. En identifiant de nouvelles hypothèses, vous parviendrez peut-être à affiner vos stratégies et à reformuler vos produits, ce qui renforcera les chances de réussite de votre programme.

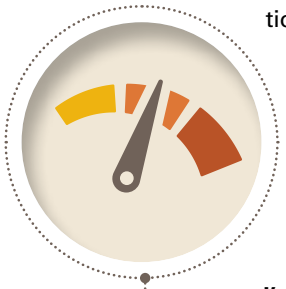
Le tableau 2.5 propose des exemples d'hypothèses viables en lien avec un programme. Chaque hypothèse est assortie d'une stratégie permettant d'en vérifier la crédibilité et donc de contribuer à l'obtention de vos résultats.

Évaluation des risques

Les risques sont des manifestations ou des événements potentiels qui peuvent faire obstacle (ou contribuer) à la réalisation des résultats cibles. À cet effet, le mot « risque » s'entend aussi bien des menaces à l'obtention des résultats que des opportunités inattendues qui se présentent. Par exemple, la destruction d'une installation à cause d'une catastrophe naturelle peut être l'occasion de construire une infrastructure plus saine et plus durable.

Tableau 2.5. Exemples d'hypothèses et d'approches pour les vérifier[8]

EXEMPLES	STRATÉGIES DE VÉRIFICATION
Hypothèses internes sur les performances de gestion des gouvernements ou de l'UNICEF	
• Les supports de formation sont élaborés dans les délais. Le matériel et les fournitures de l'UNICEF est livré dans les temps.	• Amélioration de la gestion interne : Ajustements du plan de gestion afin de fixer des délais suffisants pour l'élaboration des supports de formation Commande précoce du matériel et des fournitures
Hypothèses à étudier avant la finalisation de la conception du programme	
• Le secteur privé accepte de coopérer. Les politiciens s'engagent à faire respecter l'égalité entre les sexes.	• Réalisation des recherches et des consultations nécessaires avant de poursuivre
Hypothèses vérifiables pendant les premières phases du programme	
• Les enfants utiliseront les latrines une fois qu'elles auront été construites.	• Réalisation d'un programme pilote avant transposition à plus grande échelle Intégration d'activités de promotion de l'usage des latrines dans les stratégies de programme
Hypothèses vérifiables grâce à une modification des activités ou une révision des budgets	
• Le système de suivi est en place. Les directives sont appliquées. Il existe une bonne coordination entre les partenaires. Une expertise est disponible.	• Mise en place du système de suivi Formation des superviseurs à l'application des directives Animation de la coordination Établissement d'un budget pour l'acquisition d'une expertise
Principales hypothèses influençables grâce à une modification des plans de travail et au lancement d'un programme de plaidoyer précis	
• L'environnement politique est favorable. Il existe une volonté politique. Des financements sont disponibles.	• Lancement d'initiatives et élaboration d'un programme de plaidoyer convaincant et continu pour influencer les stratégies et la volonté politiques Engagement des donateurs avant la finalisation de la conception du programme
Hypothèses « fatales » s'appuyant sur des supputations excessives ou indiquant un possible échec du programme	
• Obtention d'un résultat dans une communauté nécessitant l'adhésion de ses membres, alors que les éléments de preuve disponibles démontrent une hostilité générale de la communauté envers toute intervention	• Recadrage ou abandon du programme ; dans de telles situations, l'adhésion de la communauté peut passer par un plaidoyer en amont de l'intervention



Perception du RISQUE •
Évaluation du RISQUE •
Gestion du RISQUE •

La nature des risques est variable. Par exemple, les risques internes sont liés à des vulnérabilités dans les structures organisationnelles, tandis que les autres types de risque se rapportent davantage à des événements ou à des conditions qui dépendent d'un environnement et d'un contexte externes au sens large.

Le contrôle des risques implique d'atténuer les menaces ou de tirer profit des opportunités qui, par leur nature incertaine, peuvent affecter les résultats. Il permet, dans les situations instables entre autres, de distinguer les risques acceptables de ceux nécessitant un suivi.

Une planification tenant compte des risques internes et externes peut renforcer la conception de votre programme de manière significative, ainsi que son positionnement par rapport aux réalités du contexte, ce qui ne peut que favoriser l'obtention des résultats escomptés. Si l'évaluation des risques est généralement effectuée à l'échelle d'un bureau, elle peut également s'avérer utile à l'analyse et à la planification des programmes et des interventions. Cela exige de mettre en lien cette évaluation avec un ensemble de résultats souhaités, propres à un programme donné.

Pendant la planification stratégique, gardez à l'esprit ces **principes de l'UNICEF pour le contrôle des risques**[9] :

- **Accepter le risque lorsque les avantages sont plus importants que les coûts** : l'objectif ne consiste pas toujours à éliminer le risque. L'élimination totale du risque impliquerait des contrôles soutenus et onéreux. En vous détournant du risque, vous pourriez vous retrouver dans des situations incommodes, voire dommageables à l'obtention de vos résultats. Souvent, la récompense est à hauteur des risques pris.
- **Anticiper et contrôler le risque grâce à la planification** : lors de l'élaboration des stratégies et des plans de travail, de la conception ou de la révision des programmes ou de la préparation aux urgences, pensez à identifier les risques potentiels. L'atténuation des risques est plus simple s'ils ont déjà été déterminés pendant la planification.
- **Apprenez à reconnaître les opportunités** : examinez les opportunités susceptibles d'émerger et de soutenir l'obtention de vos résultats, puis évaluez les risques que peuvent présenter ces nouvelles interventions.

L'intégration du risque dans la planification implique :

1. d'identifier les risques clés pouvant mettre en péril les résultats escomptés ;
2. d'évaluer leur probabilité et leur incidence éventuelle sur les résultats de votre programme ;
3. d'accepter les risques lorsque le contexte le justifie, et d'élaborer, si nécessaire, des stratégies et des plans d'urgence pour y répondre ;
4. de réviser votre plan stratégique en conséquence.

Ces étapes sont présentées plus en détail ci-après.

1. Identification des risques

Commencez par réunir les parties prenantes pour discuter de votre cadre de résultats et de votre théorie du changement, et réfléchir aux risques susceptibles d'affecter vos résultats. À mesure que la liste s'étoffe, assurez-vous d'établir une relation nette entre chacun de ces risques et le ou les résultats concernés.

Figure 2.19. Exemples de types et de catégories de risques

- Fraude et détournement de ressources
- Financement et relations avec les parties prenantes externes
- Gouvernance et redevabilité
- Comportements contraires à l'éthique et corruption
- Technologies de l'information et de la communication et sécurité des informations

- Instabilités et crises socioéconomiques et politiques
- Catastrophes naturelles et épidémies
- Conflits
- Changement climatique

La figure 2.19 fournit un point de départ et une liste de contrôle pour identifier les risques pouvant faire obstacle ou contribuer à l'obtention des résultats définis dans votre cadre de résultats.

2. Évaluation du niveau de risque

Après avoir déterminé les principaux risques encourus par votre programme, proposez aux parties prenantes de classer ces risques selon leur niveau.

Demandez-leur d'en évaluer :

- le niveau de **probabilité** ;
- le niveau d'**impact** sur les résultats du programme.

Utilisez ensuite le tableau 2.6 pour estimer le niveau global d'intervention requis.

Tableau 2.6. Matrice d'évaluation du risque[10]

IMPACT	5 – CRITIQUE	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	Extrême
	4 – MAJEUR	Faible	Moyen	Élevé	Élevé	Très élevé
	3 – MODÉRÉ	Très faible	Faible	Moyen	Élevé	Élevé
	2 – MINEUR	Très faible	Faible	Faible	Moyen	Moyen
	1 – NÉGLIGEABLE	Très faible	Très faible	Très faible	Faible	Faible
		1 – IMPROBABLE	2 – POSSIBLE	3 – PROBABLE	4 – QUASI CERTAIN	5 – CERTAIN/ IMMINENT
		PROBABILITÉ				

3. Gestion du risque

À partir de l'évaluation collective effectuée, sélectionnez les risques les plus susceptibles d'affecter vos résultats (à savoir les risques dont le niveau d'impact est « élevé », « très élevé » ou « extrême »). Élaborez ensuite des stratégies de gestion du risque. Prenez en compte les points suivants :

- Pouvez-vous empêcher ce risque de se manifester ou d'affecter les résultats ?
- Pouvez-vous réduire l'impact de ce risque ?
- Comment pouvez-vous réduire le niveau de probabilité de ce risque ?
- Comment pourriez-vous tirer un profit optimal de l'opportunité que présente ce risque ?
- Pouvez-vous constituer de fonds de contingence suffisant et un calendrier assez flexible pour faire face à ces imprévus ?
- Pouvez-vous faire part à d'autres organismes de vos stratégies pour réduire l'exposition aux risques ou les effets de ces derniers ?
- Pouvez-vous transférer l'impact du risque à un tiers (au moyen d'une police d'assurance par exemple) ?
- Pourriez-vous envisager que ce risque se concrétise sans que vous proposiez de mesures supplémentaires pour le gérer ?

4. Examen de la conception du programme

À présent, les risques sont clairs, classés selon leur impact sur vos résultats et sous contrôle. Vous pouvez désormais revenir sur votre chaîne de résultats :

- Est-il nécessaire de supprimer ou de revoir certains de vos résultats pour rendre votre conception de programme plus réaliste ?
- Vos stratégies de gestion impliquent-elles d'ajuster, d'ajouter ou de changer certains partenaires ou certaines activités, stratégies, populations cibles ou zones géographiques visées ?

Utilisez la matrice de contrôle et de gestion du risque du tableau 2.7 pour enregistrer les risques identifiés et évalués, ainsi que les stratégies de gestion adoptées. Cela assure une identification et une hiérarchisation systématiques des risques, favorise l'intégration des stratégies de gestion dans la conception du programme et dans les plans de travail correspondants et facilite le suivi continu des risques et l'ajustement des interventions.

Autres ressources clés

INFORM, Indice pour la gestion des risques

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2015), UNICEF Enterprise Risk Management: Instruction 1: Risk Assessment and Reporting

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2009), UNICEF Risk Management Policy

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, *Programme Policy and Procedure Manual* (Manuel des politiques et procédures de programmation), « Risks and Assumptions », section 3.5.7

Tableau 2.7. Outil E : Matrice de suivi et de gestion du risque

RÉSULTAT(S) CONCERNÉ(S)	RISQUES (parmi les 7-12 risques clés pour le programme ou les domaines d'intervention/ composantes du programme)	NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL (en supposant l'application d'une gestion du risque) Probabilité* (P) ; Impact** (I)			STRATÉGIE DE GESTION DU RISQUE
		Date 1	Date 2	Date 3	
Tous les résultats, notamment ceux liés aux effets 1 et 2	Absence de coordination entre les donateurs, les organismes, les ONG et les politiques et programmes du secteur public, ce qui entraîne une duplication des efforts et des ressources	P = 3 I = 3	P = 2 I = 3	P = I =	• Mise en œuvre d'une stratégie de communication pour assurer la diffusion des activités du programme, des enseignements tirés et des effets obtenus, entre autres au près des donateurs et organismes, ainsi qu'au grand public • Participation aux forums de coordination les plus pertinents en vue d'identifier les zones de chevauchement ; consensus sur les méthodes employées pour optimiser la complémentarité et promotion desdits forums en lieu et en temps opportuns • Interaction avec les fonctionnaires et les programmes mis en œuvre par les autorités locales pour la surveillance et la coordination de l'aide au développement
Tous les résultats	Augmentation du risque de piraterie routier	P = 4 I = 3	P = 5 I = 4		• Maintien d'une communication constante avec les communautés locales en amont et au cours des visites sur le terrain • Formation du personnel aux mesures de sécurité, en coopération avec le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies

*** Probabilité :**
1 – Improbable
2 – Possible
3 – Probable
4 – Quasi certain
5 – Certain/imminent

**** Impact :**
1 – Négligeable
2 – Mineur
3 – Modéré
4 – Majeur
5 – Critique

ÉTAPE 7.
ÉLABORER UN CADRE DE RÉSULTATS ET UNE THÉORIE DU CHANGEMENT REGROUPANT TOUS LES ÉLÉMENTS

Votre théorie du changement est dorénavant prête, les hypothèses et les risques internes et externes qui s'y rapportent ont été évalués, les résultats définis sont solides et votre cadre de mesure est fonctionnel. Tout est au point pour assembler les dernières pièces nécessaires à la conception de votre programme, à savoir :

- **un cadre de résultats**, autrement dit un tableau récapitulant les éléments clés de votre conception de programme et qui illustre l'achèvement de ce processus ;
- **un énoncé de théorie du changement** qui résume le raisonnement ayant conduit à la création de votre programme ou de votre organisme, et qui explique votre démarche pour réaliser les changements attendus.

Ces éléments constituent un puissant moyen de mettre à l'épreuve la logique de votre programme et les hypothèses le concernant, et de vous exprimer sur la conception de votre programme. Vous pouvez formuler la synthèse des résultats et de la théorie du changement de votre programme de manière à répondre aux objectifs de vos différentes parties prenantes.

Développer un cadre de résultats

La plupart des éléments nécessaires au développement du cadre de résultats de votre programme sont maintenant entre vos mains. Votre tâche consiste simplement à regrouper ces informations à l'aide du modèle approprié. Si le format de votre cadre de résultats peut dépendre du type de document que vous préparez (une note stratégique de programme, un descriptif de programme de pays ou une proposition), les principales rubriques devraient être relativement similaires à celles indiquées dans le tableau 2.8.

Le tableau 2.9 est un modèle de cadre de résultats partiellement achevé qui correspond à une composante thématique bien précise d'un programme donné.

Tableau 2.8. Outil F : Cadre de résultats

PRINCIPAUX INDICATEURS DE PROGRÈS	POINT DE RÉFÉRENCE	CIBLE	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DES RAPPORTS	PRINCIPAUX PARTENAIRES
Effet auquel contribuera l'UNICEF :					
Produits du programme de pays :					

Tableau 2.9. Exemple de cadre de résultats (extrait) relatif à une composante d'un programme de pays

POLITIQUES SOCIALES ET SYSTÈMES DE PROTECTION ÉQUITABLES Principaux indicateurs de progrès	POINT DE RÉFÉRENCE (2016)	CIBLE (2021)	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE	PRINCIPAUX PARTENAIRES
Effet 1 : D'ici à 2021, les politiques, les budgets et les systèmes nationaux (de protection, notamment) en rapport avec les enfants sont inclusifs et respectueux du principe d'équité.					
Dépenses publiques pour la protection de l'enfance	2,8 millions USD	+25 %	Archives du Ministère de la protection sociale	Annuelle	Ministère des finances, Ministère de la protection sociale, Autorité nationale pour la protection des droits de l'enfant, organismes des Nations Unies, donateurs, ONG, banque ING
Dépenses mensuelles par enfant pour l'assistance sociale (allocation d'aide sociale à l'enfance)	10 USD	15 USD		Annuelle	
Produit 1.1 : Les autorités nationales disposent de capacités et d'éléments de preuve supplémentaires afin de mieux intégrer le principe d'équité et les droits de l'enfant dans leur système de protection sociale.					
1.1.1 Nombre de politiques et de programmes que l'UNICEF entend influencer en vue de lever les aux privations des enfants	0	5	Examen des documents du Ministère de la protection sociale ; conduite d'entretiens semi-directifs par l'UNICEF	Semestrielle	Ministère de la protection sociale, Ministère des finances, Secrétariat du Cabinet, Conseil National des Enfants
1.1.2 Preuves de la prise en compte de l'analyse des erreurs d'exclusion dans les interventions des politiques sociales (allocations pour les enfants) afin d'améliorer la conception et le ciblage du programme Échelle de 0 à 4 : (a) les erreurs d'exclusion ont été identifiées pour 30 % à 60 % des districts : 1 point ; (b) les erreurs d'exclusion ont été identifiées pour 60 % à 100 % des districts : 2 points ; (c) l'analyse des erreurs d'exclusion a été clairement prise en compte lors de la conception du programme : 3 points ; (d) les groupes les plus marginalisés ont été clairement ciblés pendant la mise en œuvre : 4 points	0 pt	4 pts		Semestrielle	
Produit 1.2 : Les pouvoirs publics ont renforcé leurs capacités à légiférer, planifier et budgétiser et à fournir des services de protection des enfants contre la violence, la maltraitance et l'exploitation au niveau central et dans les zones ciblées.					
1.2.1 Existence d'un plan stratégique chiffré pour la protection de l'enfance Échelle de 1 à 3 : (a) existence d'un plan stratégique de protection de l'enfance : 1 point ; (b) chiffrage approprié du plan : 1 point ; (c) obtention, pour le plan, d'une note minimale de 60 % sur une échelle d'évaluation de la qualité élaborée par des experts internationaux : 1 point	0 pt	3 pts	Analyse des documents	Semestrielle	Ministère de la protection sociale, Ministère des finances, Autorité nationale pour la protection des droits de l'enfant, Conseil National des Enfants
1.2.1 Existence d'un système administratif national de collecte régulière des données sur la violence, la maltraitance et l'exploitation des enfants, notamment sur les morts violentes et les blessures. Échelle de 1 à 5 : (a) le système a été conçu : 1 point ; (b) le système est opérationnel : 1 point ; (c) le système est utilisé dans 70 % des districts ou plus : 2 points ; (d) la qualité du système a été qualifiée de satisfaisante par les experts internationaux de la surveillance : 1 point	0 pt	5 pts	Données de l'Autorité nationale pour la protection des droits de l'enfant	Semestrielle	

Rédiger un énoncé de théorie du changement

Voici les 6 étapes pour rédiger l'énoncé de votre théorie du changement :

1. Reportez-vous à votre chaîne de résultats et identifiez l'impact désiré.
2. Établissez une « cartographie à rebours » pour déterminer les produits et effets qui permettent de passer d'un niveau de résultat à un autre.
3. Présentez clairement les hypothèses formulées et les risques identifiés quant aux différents liens de causalité. Vos hypothèses sur la manière dont un changement donné se propagera d'un niveau à un autre doivent être précises (par exemple, la formation entraînera le renforcement des compétences en matière d'élaboration de politiques, ce qui augmentera en retour l'efficacité des politiques et des programmes en faveur de l'amélioration des conditions de vie des enfants). D'après vous, quelles sont les autres circonstances observables pouvant vous aider à atteindre vos résultats ? Peut-être existe-t-il des causes pour lesquelles vous n'avez aucune solution en vue et vous partez du principe que quelqu'un d'autre s'en chargera. Peut-être pensez-vous qu'elles n'auront aucune incidence sur la réalisation des changements prévus dans le cadre de votre programme et qu'il n'est donc pas utile d'y remédier.
4. Identifiez également les hypothèses et les risques touchant à des facteurs internes et externes en vous intéressant à leur influence sur le programme, ainsi que les risques résiduels qui feront l'objet d'un suivi.
5. Déterminez les principales interventions à entreprendre dans le cadre de votre initiative et les stratégies de changement qu'elles apporteront.
6. Rédigez un énoncé expliquant votre théorie du changement (voir figure 2.20). Cet énoncé peut être représenté graphiquement, comme le suggère le tableau 2.10.

Figure 2.20. Exemple de théorie du changement

Dans les programmes de pays de l'UNICEF, la théorie du changement relative aux politiques sociales équitables et aux systèmes de protection est établie en partant du niveau de l'impact, avec les considérations suivantes :

Si les droits de l'enfant sont respectés conformément à la Convention internationale des droits de l'enfant, **ALORS** cela signifie que le gouvernement a adapté avec succès le cadre global des politiques, budgets et systèmes nationaux de protection en faveur des enfants pour le rendre inclusif et respectueux du principe d'équité.

Si les politiques sociales et les systèmes de protection se montrent toujours plus fonctionnels et respectueux des droits de l'enfant et de l'équité, **ALORS** les capacités de gestion en la matière des parties prenantes nationales chargées de la planification, la budgétisation, la réglementation, la coordination, la prestation et la surveillance des services sociaux doivent être suffisantes.

La théorie du changement souligne la logique qui sous-tend le programme de l'UNICEF, en expliquant la manière dont ses interventions stratégiques aboutiront à des résultats spécifiques (au niveau des produits) et contribueront à des modifications des politiques, des budgets et des systèmes nationaux (au niveau des effets). Elle permet en outre de définir les principales hypothèses, menaces et mesures d'atténuation nécessaires au renforcement des liens de causalité à différents niveaux.

Tableau 2.10. Représentation graphique d'un exemple de théorie du changement

EFFET	**Effet 3 :** D'ici à 2021, les politiques, les budgets et les systèmes nationaux (de protection, notamment) en rapport avec les enfants sont inclusifs et respectueux du principe d'équité.	
HYPOTHÈSES	• Les contributions des principaux partenaires de développement permettent de remédier aux goulots d'étranglement et les obstacles non couverts par le programme de pays de l'UNICEF (liés à d'autres composantes des programmes de protection sociale et de réduction de la pauvreté, à d'autres aspects de la protection de l'enfance, de la gouvernance locale et de la responsabilité sociale des entreprises, ou à des régions géographiques non couvertes par le programme) et sont apportées efficacement et en temps opportun, renforçant ainsi les synergies entre ces différents secteurs et d'autres encore. • Aucune crise majeure n'est susceptible d'affecter la mise en œuvre du programme de pays ou les capacités de réaction des communautés. • Les décideurs politiques, les parlementaires, les autorités locales et les membres du secteur privé sont sensibles aux démarches de plaidoyer reposant sur des éléments de preuve et adaptent les politiques et les stratégies en s'appuyant sur ces éléments de preuve.	
	Les capacités, les ressources et la volonté politique nationales sont suffisantes pour entretenir et renforcer les mécanismes de protection sociale et pour mieux intégrer le principe d'équité dans les plans existants de développement socioéconomique déployés à différents niveaux.	Les capacités, les ressources et la volonté politique nationales sont suffisantes pour mettre en œuvre la nouvelle loi sur la protection de l'enfance et pour élaborer, à l'aide des capacités techniques appropriées en matière de prévention et de réaction, un système de protection de l'enfance fonctionnel à différents niveaux.
RISQUES	• Les chocs économiques, politiques et climatiques sont susceptibles de réduire l'assiette fiscale, de réorienter les priorités des autorités locales et d'éprouver les capacités de réaction des ménages, ce qui peut affecter la disponibilité et l'utilisation des services sociaux, d'où la nécessité de veiller à une programme sensible aux risques et aux différences entre les sexes. • Les processus de transition économique entraînent une modification des modalités d'attribution des aides internationales et une réduction ou une fluctuation de l'aide publique au développement, d'où la nécessité de mener un plaidoyer politique efficace, de mobiliser les secteurs sociaux et de stimuler la coordination avec les partenaires de développement pour garantir la complémentarité des programmes. • Souvent, les cycles électoraux et la volatilité politique se traduisent par une rotation excessive du personnel, d'où la nécessité d'établir des relations positives avec les nouveaux homologues ministériels et d'institutionnaliser les interventions en faveur du développement des capacités. Les cycles électoraux sont également associés à des promesses de subventions, de fonds universels et de programmes de protection sociale non ciblés de la part des partis politiques, d'où la nécessité d'élaborer des cadres stratégiques.	
PRODUIT	**Produit 3.1 :** Les autorités nationales disposent de capacités et de données supplémentaires afin de mieux intégrer le principe d'équité et les droits de l'enfant dans leur système de protection sociale.	**Produit 3.2 :** Les pouvoirs publics ont renforcé leurs capacités à légiférer, planifier et budgétiser et à fournir des services de protection des enfants contre la violence, la maltraitance et l'exploitation au niveau central et dans les zones ciblées.
HYPOTHÈSES	• Les autorités centrales et locales sont sensibles et favorables à l'intégration dans les programmes du principe d'équité, des droits de l'homme et des différences entre les sexes, ainsi qu'à la nécessité de mettre la priorité sur la résilience climatique et la gestion du risque. • Des données ventilées sont disponibles, lesquelles peuvent permettre d'améliorer le ciblage des populations les plus vulnérables de même que le suivi, établissement de rapports et l'évaluation dans ces secteurs. • Les autorités locales sont dotées de capacités minimales et sont disposées à adapter les plans locaux de développement et les budgets qui y sont alloués. • Aucune crise majeure n'est susceptible d'affecter les capacités de l'UNICEF et de ses partenaires à atteindre les résultats ou à assumer leur redevabilité vis-à-vis de ces derniers (malgré la présence réduite des donateurs dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure). • Les mécanismes nationaux sont maintenus.	
	Les capacités, les ressources et la volonté politique nationales sont suffisantes pour entretenir les mécanismes de protection sociale (notamment le système universel d'allocations pour les enfants) et pour mieux intégrer le principe d'équité et les droits de l'enfant dans les plans existants de développement socioéconomique déployés à différents niveaux.	Le Ministère de la population et de la protection sociale sera en mesure de préciser (et de renforcer) les rôles et les responsabilités de plusieurs acteurs nationaux dans différents secteurs, ce qui permettra à l'UNICEF de cibler les partenariats utiles à l'expansion des services de protection.

Tableau 2.10. Représentation graphique d'un exemple de théorie du changement (suite)

RISQUES	• Les chocs économiques, politiques et climatiques sont susceptibles d'affecter la poursuite des interventions de l'UNICEF et les capacités de ses partenaires et des organismes homologues à atteindre les résultats et à assumer leur redevabilité vis-à-vis de ces derniers, d'où la nécessité d'une bonne gestion du risque institutionnel, notamment par l'adoption d'une approche harmonisée sur les transferts de fonds et par le renforcement des capacités en matière de préparation et de gestion des urgences. • L'évolution des conditions d'attribution des aides peut affecter la capacité de l'UNICEF à mobiliser des ressources, d'où la nécessité d'une mise à jour de la stratégie et du plan d'action.	
ENVIRONNEMENT FAVORABLE	**Interventions stratégiques de l'UNICEF :** • **Plaidoyer politique** pour mettre l'accent sur les enfants dans le cadre des plans et des politiques de développement, de réduction de la pauvreté et de protection sociale, ainsi que pour créer des systèmes nationaux de suivi de l'équité en faveur des enfants • **Renforcement du lien** entre les processus de planification et de budgétisation au niveau national et infranational • **Production de preuves** sur les multiples privations subies par les enfants et les risques auxquels ils sont exposés (catastrophes naturelles, dégradation de l'environnement, pollution, impacts du changement climatique) • **Renforcement des capacités** et de la coopération afin de mieux intégrer les droits de l'enfant dans la gestion des finances publiques • **Évaluation des politiques** pour renforcer l'importance accordée aux enfants dans les services nationaux de protection sociale	**Interventions stratégiques de l'UNICEF :** • **Renforcement des capacités** pour aider les autorités nationales à consolider leur cadre juridique et stratégique et améliorer l'inscription au budget, le suivi et la surveillance des dépenses publiques pour les services de protection de l'enfance • **Renforcement des capacités et assistance technique** pour appuyer et chiffrer la mise en œuvre de la nouvelle loi sur la protection de l'enfance • **Assistance technique** pour aider le Ministère de la population et de la protection sociale à élaborer un cadre solide de renforcement des capacités des acteurs nationaux impliqués dans la protection de l'enfance • **Assistance technique** pour intégrer les interventions pour la protection de l'enfance dans les plans nationaux et infranationaux, afin de réduire et de gérer les risques de catastrophe naturelle de ceux et liés au changement climatique
APPROVISIONNEMENT/QUALITÉ	• **Assistance technique et renforcement des capacités** pour réaliser une revue des dépenses publiques, un calcul des coûts et un projet d'investissement • **Renforcement des capacités** de l'agence centrale publique chargée de la planification, du suivi et de l'évaluation du développement en faveur des enfants ; d'amélioration des mécanismes nationaux de collecte, d'exploitation, d'analyse et d'évaluation des données, notamment en ce qui concerne l'incidence des catastrophes sur les enfants	• **Partenariats** pour soutenir le nouveau programme en ligne de protection de l'enfance • **Renforcement des capacités et compétences** des professionnels dans les domaines de la protection sociale, de la santé, de l'éducation et de la justice, pour assurer une prestation de services de protection conforme à la loi • **Renforcement des capacités** des structures humaines et de services dédiées à la protection de l'enfance au niveau national, infranational et communautaire • **Appui aux services administratifs** de collecte et d'analyse régulières des données afin de protéger les enfants contre toute négligence, maltraitance, exploitation et violence

ÉTAPE 8. ÉLABORER UN PLAN DE SUIVI

Les résultats de votre programme sont définis et les hypothèses et risques quant à leur obtention ont été évalués. Désormais, l'étape suivante consiste à réfléchir à une manière de surveiller la réalisation de vos résultats. Pour cela, élaborez un cadre de mesure des résultats, aussi connu sous le nom de plan de suivi (voir tableau 2.11).

La conception d'indicateurs propres à chacun des résultats et la planification de leur méthode de mesure respective vous aideront à déterminer si vos résultats sont quantifiables. Une fois encore, travaillez de manière itérative et révisez vos résultats si besoin est, pour veiller à ce que vos énoncés de résultats et vos indicateurs vous permettent effectivement de contrôler vos résultats.

Sélectionner les indicateurs de performance

Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Un indicateur est un « signal » de la réalisation d'un des résultats escomptés ou d'un changement en la matière. Il constitue un moyen simple et fiable d'évaluer l'obtention des produits, des effets et des impacts et dans le but de mesurer la performance d'un programme ou d'un investissement.

Chaque indicateur doit être neutre : il met en avant les éléments à mesurer selon une échelle ou une dimension donnée, mais il ne précise pas l'orientation du changement.

Types d'indicateurs

Un indicateur peut être un outil de mesure **qualitatif** ou quantitatif de la performance.

Les indicateurs quantitatifs sont représentés par un nombre, un pourcentage/une part ou un taux/un ratio. En revanche, les indicateurs qualitatifs cherchent à mesurer la qualité et relèvent souvent d'une perception, d'une opinion ou d'un niveau de satisfaction.

Tableau 2.11. Outil G : Plan de suivi (voir tableau 2.16 pour un exemple de plan achevé)

RÉSULTATS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	POINT DE RÉFÉRENCE	CIBLE	MOYENS DE VÉRIFICATION
IMPACT				
EFFETS				
PRODUITS				

Soulignons qu'il est possible d'avoir un croisement des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Certaines données ou informations statistiques exprimées sous forme chiffrée peuvent avoir un sens sur le plan qualitatif. C'est le cas, par exemple, d'une enquête de qualité sur une échelle allant de 1 à 10. Un indicateur appelant une réponse par oui ou non peut également avoir cette double attribution (telles lois et politiques sont-elles déjà en place ? Telles données ou tels services sont-ils disponibles ?). Au fil du temps, l'objectivité de ces indicateurs et leur sensibilité au changement peuvent être renforcées à l'aide d'une échelle de pondération ou d'une liste de contrôle. Des exemples sont proposés dans le tableau 2.12.

Des **indicateurs de substitution** sont employés lorsque les résultats ne sont pas directement quantifiables. Par exemple, le pourcentage de naissances accompagnées par du personnel soignant qualifié peut être utilisé comme un indicateur indirect de la qualité des services de santé reproductive permettant d'observer les progrès réalisés dans ce domaine sur des périodes plus courtes.

Les **indicateurs de processus** mesurent la performance des principaux processus susceptibles d'affecter les attentes des pays, des donateurs ou des communautés. Ces indicateurs sont importants, car ils peuvent évaluer les efforts de coordination déployés au niveau national ou le degré d'implication et

Tableau 2.12. Indicateurs quantitatifs et qualitatifs[11]

INDICATEURS QUANTITATIFS	INDICATEURS QUALITATIFS
• Mesure de quantités • Nombre • Pourcentage • Ratio	• Appréciation personnelle • Opinion • Jugement de valeur
EXEMPLES	
• Taux de vaccination contre la rougeole chez les garçons/filles de moins d'un an à l'échelle nationale • Nombre de nouveaux cas d'infection par le VIH chez les garçons/filles de moins de 15 ans • Pourcentage de femmes/d'hommes en situation de crise humanitaire qui ont accès à l'eau potable et la consomment • Taux de fréquentation des établissements d'éducation de la petite enfance • Taux de mise en œuvre des observations finales du Comité des droits de l'enfant • Pourcentage de garçons/filles en contact avec la police dont les doléances sont traitées dans des commissariats adaptés aux enfants • Nombre d'établissements scolaires qui, grâce à l'appui de l'UNICEF, ont intégré dans leurs programmes un enseignement de la citoyenneté et des compétences nécessaires à la vie courante	• Niveau de satisfaction (sur une échelle de 1 à 3) par rapport aux programmes d'enseignement • Appréciation de la qualité des systèmes éducatifs nationaux • Système de S&E pour les programmes de protection sociale destinés aux filles et garçons vulnérables • Niveau (définie selon une échelle) de coordination des politiques de prévention du VIH/sida • Qualité (sur une échelle de pondération) des stratégies chiffrées de protection de l'enfance • Élaboration, adoption et application (sur une échelle de pondération) d'une politique de consultation à domicile pour les nourrissons • Niveau (sur une échelle de pondération) de la mise en œuvre de la gestion de l'hygiène menstruelle dans le cadre des programmes EAH (eau, assainissement et hygiène) dans les écoles
MOYENS DE VÉRIFICATION	
Enquêtes officielles	Audiences publiques, témoignages, groupes de discussion, enquêtes sur les attitudes, observations des participants, analyse de documents

d'adhésion des parties prenantes (notamment l'implication des enfants et des jeunes dans les décisions qui les affectent). Ils peuvent également permettre d'apprécier le niveau d'application des principes de programmation ou d'utilisation des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation.

Désagrégation des indicateurs

Pour soutenir l'équité, les systèmes de suivi doivent permettre une désagrégation de l'ensemble des indicateurs en fonction de l'âge, du sexe, de l'appartenance ethnique, de la zone géographique (rurale, urbaine ou intra-urbaine), du quintile de richesse, etc.

✱ Par exemple, dans le cadre d'une initiative visant à renforcer la consommation d'eau salubre dans une ville donnée, il peut être nécessaire de procéder au suivi de la désagrégation d'un indicateur en particulier, comme le montre le tableau 2.13.

Sélection des indicateurs et liste de contrôle pour leur validation

Au rythme du dialogue avec les principales parties prenantes sur les indicateurs à définir, la liste de contrôle du tableau 2.14 peut s'avérer utile.

Chaque résultat ne doit pas avoir plus de deux à quatre indicateurs propres. L'utilisation d'une combinaison d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permet de vérifier vos conclusions par recoupement et par triangulation afin de mieux comprendre les résultats atteints. Toutefois, n'oubliez pas que votre objectif est de créer un tableau de bord, et non un fatras d'indicateurs impossibles à suivre dans les délais impartis et avec les ressources disponibles.

Où obtenir vos indicateurs ?

Dans l'idéal, l'indicateur :

- appartient au domaine public ou fait partie du cadre de suivi et d'évaluation employé par les pouvoirs publics ;
- compte parmi les indicateurs standards de l'UNICEF. En effet, en 2016, un ensemble d'indicateurs standards sur les effets et les produits a été déployé au niveau global, prévus pour une utilisation par le biais de la gestion axée sur les résultats, a été déployé à l'échelle mondiale,pour une utilisation à travers le module d'évaluation des résultats (RAM). Ceux-ci constituent une base sur laquelle les bureaux peuvent s'appuyer pour créer et ajuster leurs propres indicateurs en vue de suivre les progrès accomplis et de permettre l'établissement de rapports de qualité sur les résultats. Les

Tableau 2.13. Exemple de ventilation d'un indicateur

INDICATEUR	ZONE GÉOGRAPHIQUE	STATUT SOCIOÉCONOMIQUE	GENRE	COMPOSITION DES FAMILLES
Pourcentage de personnes vivant dans des ménages ayant accès à des sources d'eau potable améliorées	Pays	1er quintile	Sexe du chef de ménage :	Ménages comptant des enfants de moins de cinq ans
	Région	2e quintile	Femme	Ménages comptant des adolescents
	Ville	3e quintile	Homme	Ménages sans enfant
	Zones rurales	4e quintile		
	Zones urbaines	5e quintile		

Tableau 2.14. Liste de contrôle pour la sélection et la validation des indicateurs

1. Décrit les modalités de mesure des résultats	☐
2. Est clair et facile à comprendre, même pour les non-initiés	☐
3. Montre l'évolution des tendances au fil du temps (progression ou non-rétrogression)	☐
4. Peut être convenablement désagrégé	☐
5. S'appuie autant que possible sur les informations disponibles	☐
6. Est coût-efficace et génère des données qui peuvent être collectées et analysées	☐
7. Mesure les orientations positives et celles susceptibles d'être négatives (en d'autres termes, l'indicateur est neutre)	☐
8. Est élaboré selon un processus participatif (notamment en collaboration avec les acteurs dont les performances sont mesurées) et répond aux besoins de l'utilisateur	☐
9. Deux à quatre indicateurs par résultat	☐
10. L'un de ces indicateurs permet de mesurer les données ventilées par sexe et/ou la progression de l'égalité des genres.	☐

indicateurs standards facilitent l'agrégation des résultats à l'échelle mondiale et la description de la contribution de l'UNICEF dans les principaux domaines de travail ;

- est intégré dans le PNUAD du pays ;
- est conforme au plan stratégique de l'UNICEF, y compris à ses indicateurs d'impact et d'effets (qui, au niveau national, peuvent être considérés comme des indicateurs d'impact) ;
- a un rapport avec les objectifs de développement durable ;
- est réaliste et correspond aux mesures de résultats utilisées dans le pays.

L'UNICEF a introduit un ensemble d'**indicateurs standards de produits et d'effets** dans le module d'évaluation des résultats (RAM) d'InSight. Dans la mesure du possible, veuillez utiliser ces indicateurs et éviter d'en créer de nouveaux. Parallèlement, assurez-vous que les indicateurs sélectionnés permettent de mesurer vos résultats avec précision.

Consultez la section « outils de suivi » de la boîte à outils MoRES afin d'obtenir des consignes pour la sélection des indicateurs d'effets, selon certains domaines ou thèmes d'intervention.

Dans le cadre d'une intervention humanitaire, il est également important d'envisager d'avoir recours à des indicateurs indirects à haute fréquence sur les produits. Ces indicateurs de substitution doivent être en accord avec les indicateurs interorganismes convenus, propres à chacun des groupes sectoriels. Dans l'idéal, il devrait s'agir d'une adaptation, au niveau national, des indicateurs du Projet Sphère, du Réseau international pour l'éducation en situations d'urgence, de la Norme humanitaire fondamentale, etc. Les consignes de l'UNICEF relatives à la sélection des indicateurs de suivi des performances des interventions humanitaires sont conformes aux Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, ainsi qu'à leurs références interorganismes.

Établissement de points de référence et de cibles

Les indicateurs nécessitent un point de référence et une cible qui vous permettront de déterminer si votre programme contribue ou non au changement.

Point de référence

Un point de référence, qui représente la situation telle qu'elle était en amont d'une intervention en faveur du développement, est un point de comparaison à partir duquel les progrès en matière de résultats peuvent être évalués. Lors de la phase de lancement, les valeurs de référence fournissent un aperçu de votre organisme, programme ou projet. Le point de référence est donc la valeur initiale de l'indicateur.

Cible

Une cible définit les attentes de son auteur. Il s'agit de la valeur escomptée de l'indicateur à un instant T, c'est-à-dire, dans le cadre d'un projet, les objectifs à atteindre sur une période donnée, en lien avec l'un des résultats souhaités. L'identification des cibles repose sur 1) une compréhension de l'évolution des données, 2) une estimation des coûts et de la faisabilité financière, 3) une connaissance de l'environnement du programme et 4) les implications de ce dernier du point de vue des ressources humaines. Les cibles sont parfois appelées jalons, car elles vous aident à déterminer, à intervalles prédéfinis et pendant toute la durée du programme, si votre progression est à la hauteur de vos espérances.

Parfois, les cibles s'inspirent de conventions ou accords internationaux, ou bien de documents de planification ou de stratégies propres au pays concerné. Dans les autres cas, les indicateurs ne disposent d'aucune cible toute faite. Les experts du domaine d'intervention du programme et du contexte du pays visé sont chargés d'établir une estimation, aussi précise que possible, du seuil à partir duquel le programme peut être considéré comme une réussite. Afin d'aboutir à une définition consensuelle de ce qu'implique ce terme, l'identification des cibles doit être effectuée en collaboration avec les partenaires.

ASTUCES POUR LA SÉLECTION DES INDICATEURS ET LA DÉFINITION DES POINTS DE RÉFÉRENCE ET DES CIBLES

- L'indicateur doit être neutre (aucune orientation de changement et aucune hausse ou baisse de sa valeur).
- La cible sert à déterminer le degré et l'orientation du changement.
- **Le point de référence et la cible doivent utiliser la même unité de mesure que l'indicateur !**

Repère

Un repère est un point ou une norme de référence pour l'évaluation des performances ou des réalisations. Il se réfère à une performance ayant été établie dans un passé récent par des organismes similaires ou qui, au regard des circonstances, peut être raisonnablement considérée comme telle. Les repères peuvent contribuer à l'identification des cibles.

N'oubliez pas que, dans certains cas, la valeur ou l'état d'un indicateur a peu de chances de subir une évolution uniforme (telle une augmentation constante de 10 % par an). Par exemple, un indicateur de suivi des normes sociales est susceptible de rester statique pendant plusieurs années, puis de manifester une soudaine variation, une fois qu'un certain

point de basculement a été atteint. Dans un autre cas, il est possible qu'une augmentation initiale de la valeur d'un indicateur, tel que le « nombre de cas signalés de violences à l'égard des enfants », se produise en raison du renforcement de la sensibilisation aux mécanismes de signalement, puis qu'une baisse s'ensuive en lien avec le lancement de programmes de lutte contre la violence. Dans pareils cas, une révision en conséquence des cibles annuelles peut être envisagée (d'autres exemples sont disponibles dans le tableau 2.15).

Définition des méthodes de collecte des données et des moyens de vérification

La collecte des données relatives aux indicateurs est nécessaire pour déterminer vos progrès en matière de résultats.

Cette nécessité doit être prise en compte lors de l'élaboration d'un cadre de résultats. Le choix d'une méthode de collecte dépend du type d'indicateur, de l'intérêt des informations récoltées et de la fréquence de cette collecte. Les moyens de vérification vous indiqueront où chercher les données utiles à l'évaluation

Tableau 2.15. Exemples d'indicateurs et de points de référence et cibles afférents[12]

INDICATEUR	POINT DE RÉFÉRENCE	CIBLE (D'ICI À LA FIN DU PROGRAMME)	CIBLE ANNUELLE
Quantitatif			
Pourcentage d'enfants âgés de six mois à cinq ans admis dans un centre de traitement pour une malnutrition aigüe sévère au cours d'une situation de crise humanitaire donnée	40 % (2016)	80 % (2018)	Augmentation de 20 % par an
Pourcentage total d'enfants bénéficiant des programmes de transfert de fonds publics dans le pays X/la région Y	50 % (2016)	90 % (2020)	60 % (2017) 70 % (2018) 80 % (2019) 90 % (2020)
Qualitatif			
Existence de stratégies chiffrées de protection de l'enfance Sur une échelle de 0 à 3 : (a) le gouvernement dispose d'une stratégie chiffrée de protection de l'enfance : 1 point ; (b) la stratégie est clairement prise en compte pendant la budgétisation : 1 point ; (c) la stratégie aligne les priorités en matière de protection de l'enfance sur les ressources affectées : 1 point	0 point (2016)	3 points (2020)	1 point (2017) 2 points (2018) 3 points (2020)
Niveau de coordination des politiques de protection de l'enfance Sur une échelle de 0 à 10 : (a) existence d'un organisme de surveillance parlementaire : 2 points ; (b) existence d'un mécanisme interministériel de coordination des activités de protection de l'enfance dont les réunions se tiennent au moins trois fois par an : 5 points ; (c) les organismes internationaux de développement disposent d'un mécanisme de coordination pour la protection de l'enfance dont les réunions se tiennent au moins dix fois par an : 3 points	2 points (2016)	10 points (2021)	7 points (2019) 10 points (2021)

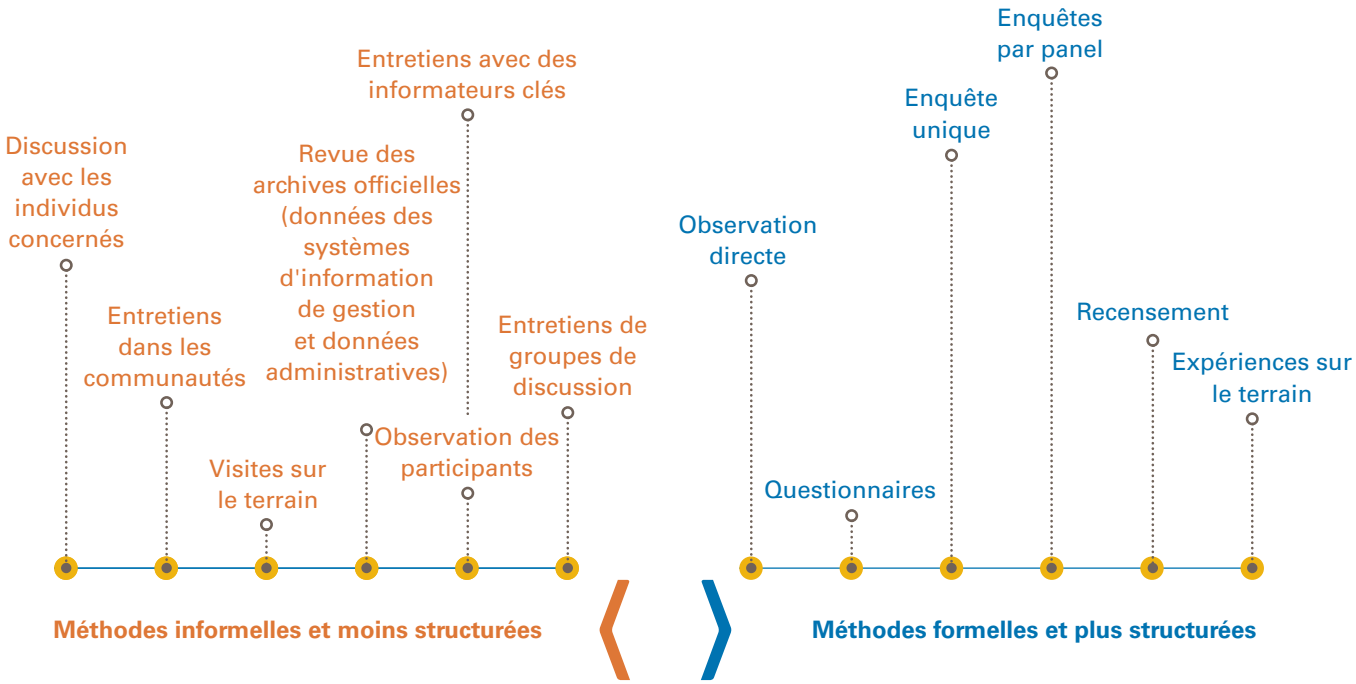
du résultat, dans un rapport d'enquête ou une publication sur les résultats d'un examen scolaire par exemple.

La collecte de données peut se faire de différentes façons (voir figure 2.21). Citons par exemple les méthodes suivantes :

- analyse de documents
- observations
- études de cas
- entretiens semi-directifs
- groupes de discussion
- enquêtes
- témoignages
- tests
- photos, diapositives, vidéos
- enquêtes appréciatives ou témoignages sur les changements les plus significatifs
- contre-vérifications sur le terrain
- évaluations rurales participatives et méthodes d'apprentissage et d'actions participatifs[13]

Votre analyse de situation (étape 1) a peut-être permis d'identifier dans vos données des lacunes contribuant aux inégalités. Ainsi, le suivi de votre programme vous servira non seulement à vérifier l'obtention des résultats escomptés, mais également à opérer un changement significatif en faveur des enfants, notamment si vous aidez les fonctionnaires à renforcer leurs capacités de collecte et d'analyse de données. Au fur et à mesure que votre cadre de mesure des résultats prend forme (un exemple vous est donné dans le tableau 2.16), examinez, en collaboration avec vos parties prenantes, les indicateurs et les moyens de vérification les plus susceptibles de renforcer les capacités au niveau local et de combler les lacunes en matière de connaissances et de données.

Figure 2.21. Exemples de méthodes de collecte de données



Source : Kusek, Jody Zall et Rist, Ray C. (2004), *Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats : un guide pour les praticiens du développement*, Banque mondiale, Washington, D.C.

Tableau 2.16. Exemple d'un cadre de mesure des résultats achevé

RÉSULTATS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	POINT DE RÉFÉRENCE (2016)	CIBLE (2020)	MOYENS DE VÉRIFICATION
IMPACT Élargissement des opportunités de vie futures pour les filles, garçons et jeunes vulnérables vivant dans une situation de conflit dans la région X du pays Y	Pourcentage d'écoles certifiées dans chaque district dont les classes de 3ème et de 1ère obtiennent au moins la note moyenne aux épreuves nationales	Première : District X : 42 % District Y : 79 % District Z : 22 % Résultats pour les classes de troisième non publiés en 2016	Supérieur de 5 % par rapport au point de référence	Base de données des résultats des examens d'État
	Appréciation personnelle des enfants et des jeunes de leurs compétences pour l'amélioration de leur qualité de vie et pour le développement de leur communauté	À remplir à l'aide du rapport qualitatif sur les points de référence	Hausse de 10 % par rapport au point de référence	Étude évaluant les perceptions des enfants sur les opportunités au sein de leur communauté
EFFETS 1. Augmentation du taux de scolarisation parmi les filles, les garçons et les jeunes non scolarisés, vulnérables et en situation de conflit, et renforcement de l'équité de la procédure d'inscription en leur faveur dans les municipalités cibles des districts X et Y	Taux net d'inscription à l'école dans les municipalités centrales des régions nodales, désagrégé selon le sexe et l'âge	Chiffres exprimés en pourcentage : Municipalité A : Primaire : F = 92 ; G = 90 ; total = 91 Secondaire : F = 72 ; G = 67 ; total = 70 Professionnel : F = 34 ; G = 28 ; total = 31 Total : F = 72 ; G = 69 Total général = 71 Municipalité B, etc.	Les taux d'inscription dans les établissements d'enseignement primaire restent identiques dans toutes les municipalités. Les taux d'inscription dans les établissements d'enseignement secondaire sont supérieurs ou égaux à 50 % ou, lorsque le point de référence est de plus de 50 %, sont stables dans toutes les municipalités. Les taux d'inscription dans les établissements d'enseignement professionnel atteignent 30 % dans toutes les municipalités.	Secrétariat de la base de données de suivi de l'éducation
	Indice de parité des sexes dans les municipalités centrales des régions nodales	Municipalité A : Primaire : 1,03 Secondaire : 1,07 Professionnel : 1,21 Total : 1,05 Municipalité B, etc.	Écart moyen de l'indice, toutes municipalités confondues : Primaire : +/-0,01 minimum Secondaire : -0,05 Professionnel : -0,1	Base de données de suivi du Secrétariat à l'éducation
PRODUITS 1.1 Renforcement des capacités des écoles, des organisations de la société civile et des partenaires pour l'éducation à cibler et à inscrire à l'école les filles, les garçons et les jeunes non scolarisés	Nombre d'enfants, d'adolescents et de jeunes non scolarisés identifiés par le programme	0	70 000 enfants, adolescents et jeunes	Base de données de recensement des enfants non scolarisés
	Nombre d'écoles et d'organisations communautaires impliquées dans des activités/stratégies d'élaboration d'un système de recherche active	À déterminer en 2016	42 écoles	Archives scolaires

Élaboration de plans intégrés de suivi, d'évaluation et de recherche

Le plan intégré de suivi, d'évaluation et de recherche (PISER) est développé à partir de la chaîne de résultats et du plan de suivi. Il permet d'identifier les principales activités de recherche, de suivi et d'évaluation nécessaires pour étayer le suivi de la progression et de l'évaluation des résultats. La phase d'élaboration de ce plan représente le moment à partir duquel vous commencerez à réfléchir à une manière d'exploiter vos résultats.

Pendant la mise en œuvre des programmes, le PISER sert de guide pour la conception des plans de travail et de suivi. Il représente l'étape finale du processus de planification du programme et peut donc être élaboré soit pendant la phase de planification stratégique (c'est-à-dire le processus au cours duquel les descriptifs de programme de pays, les PNUAD ou les plans d'intervention humanitaire sont réalisés), soit pendant la phase opérationnelle (création des plans de travail). En tant que tel, il permet de s'assurer que les activités de recherche, de suivi et d'évaluation sont :

- hiérarchisées de façon à mettre l'accent sur les informations cruciales demandées par les décideurs, notamment dans un contexte de rareté des ressources ;
- intégrées, dans la mesure du possible, dans les différents programmes et secteurs, afin de réduire les coûts ;
- planifiées selon un calendrier réaliste, compte tenu de leur utilisation finale, des exigences pratiques à observer quant à leur exécution et des capacités des bureaux de pays et des partenaires.

Le tableau 2.17 offre une description des champs pouvant être inclus dans les plans intégrés de suivi, de recherche et d'évaluation.

Tableau 2.17. Format possible d'un plan intégré de suivi, d'évaluation et de recherche

ACTIVITÉ	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	ANNÉE 4	ANNÉE 5
Enquêtes et études					
Évaluations					
Appui aux systèmes de suivi et aux activités de collecte de données à l'échelle nationale					
Renforcement des capacités de suivi et d'évaluation (UNICEF et partenaires)					
Principaux événements dans lesquels les recherches et les données de S&E seront exploitées					

ÉTAPE 9.
DÉTERMINER L'ÉVALUABILITÉ DU PROGRAMME

Une bonne pratique adoptée dans le cadre de certains programmes de l'UNICEF consiste à faire appel à des institutions ou à des professionnels qualifiés pour mener une étude d'évaluabilité du programme avant d'en finaliser la conception et de lancer sa mise en œuvre. Cette étude peut contribuer à l'amélioration et à la consolidation de la conception du programme et au renforcement de sa capacité à faire l'objet d'une évaluation. En outre, elle permet d'examiner tout problème en suspens sous l'angle de votre théorie du changement avant le lancement de la mise en œuvre. Elle met en avant les besoins d'information et les lacunes à combler. Elle fera gagner du temps et permettra d'éviter des erreurs coûteuses aux stades ultérieurs du cycle de programme.

Remarque : une étude d'évaluabilité réalisée pendant la phase de planification ne saurait constituer un exercice préalable à une évaluation importante, ni se substituer à celui-ci (pour en savoir plus, voir chapitre 5).

Félicitations !

Vous avez **terminé** votre **planification stratégique**. Vous pouvez maintenant passer à la mise en œuvre.

Chapitre 3

MISE EN ŒUVRE

Une fois votre programme conçu et approuvé, le voici prêt à être mis en œuvre. Une gestion méthodique de tous les aspects de la mise en œuvre du programme est cruciale pour assurer la réalisation efficiente et efficace des résultats escomptés. L'efficacité de la mise en œuvre dépend de la sélection rigoureuse des stratégies, des modalités et des partenaires de mise en œuvre. Elle dépend également du suivi des progrès selon des paramètres tels que le temps, le budget et la portée. Deux autres facteurs importants sont la gestion et l'atténuation des risques.

Ce chapitre est utile :

- avant la mise en œuvre de votre programme ou projet, par exemple lors de l'élaboration des plans de travail
- pendant la mise en œuvre de votre programme ou projet, ou bien pour gérer la mise en œuvre des plans de travail et superviser les activités des partenaires de mise en œuvre, que ce soit par le biais de plans de travail ou de descriptifs de programme utilisés par les organisations de la société civile (OSC) partenaires

Ce chapitre s'adresse :

- à l'équipe du programme chargée de la gestion pour les résultats
- au personnel d'appui et des opérations chargé du soutien technique aux opérations de l'UNICEF
- aux partenaires de l'UNICEF impliqués dans la mise en œuvre du programme/projet

Vue d'ensemble des différentes étapes de mise en œuvre et des outils correspondants :

Étapes

Étape 1. Planifier la mise en œuvre

Étape 2. Gérer la mise en œuvre et le suivi

Étape 3. Réaliser des ajustements et prendre des mesures correctives

Actions continues :

- Identifier et atténuer les risques
- Assurer le transfert des connaissances et l'apprentissage continu

Outils

Outil E. Matrice de suivi et de gestion du risque (chapitre 2)

Outil H. Modèle de plan de travail

VUE D'ENSEMBLE

La réalisation effective du changement passe par une traduction en actions concrètes des résultats planifiés dans la section précédente. Toutes les activités du chapitre 2 relatives à la planification de votre programme restent pertinentes pendant la phase de mise œuvre, laquelle contribue à peaufiner votre cadre de résultats et votre théorie du changement. Le suivi des risques et des progrès en matière de résultats permet de donner forme et de définir l'étendue de la mise en œuvre et la nature des activités afférentes.

mise en œuvre : | miz ɑ̃ nœvʁ | *n.f.*

La mise en œuvre est la gestion des intrants utilisés pour l'exécution d'activités nécessaires à l'obtention de produits, lesquels contribuent à des effets. Ces éléments sont définis dans le cadre de résultats et documentés dans les plans de travail.

L'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des plans de travail tiennent compte des politiques, des procédures et des consignes en vigueur et s'appuient sur des outils et des systèmes de gestion.

La mise en œuvre est l'occasion pour les gestionnaires de mettre en commun les expertises de chacun des bureaux pour atteindre les résultats formulés dans les plans stratégiques (descriptifs de programme de pays, notes stratégiques, PNUAD, plans d'intervention humanitaire) et les plans de gestion des programmes de pays. Les contextes programmatiques et opérationnels visés par les interventions de l'UNICEF sont très variés. Ainsi, pour assurer une mise en œuvre efficace, il faut être capable de mobiliser de manière dynamique un ensemble précis d'outils techniques, de processus de gestion et d'aptitudes sociales, tout en étant sensible aux problèmes propres au contexte ciblé.

Le rythme de mise en œuvre peut évoluer rapidement lorsque l'UNICEF est appelé à intervenir en situation d'urgence. Par conséquent, l'UNICEF doit faire preuve de flexibilité pour assurer la transition d'un contexte de programmation standard à un contexte humanitaire, caractérisé par une augmentation de la vitesse et de la fréquence des pratiques et des processus. En outre, la connectivité est également essentielle pour combler l'écart entre les besoins liés au contexte humanitaire et ceux liés au développement.

Une mise en œuvre efficace ne peut reposer sur une panacée applicable à tous les contextes programmatiques. Cependant, certaines pratiques et compétences sont nécessaires à toute mise en œuvre efficace de manière générale, quel que soit le programme dont vous assumez la gestion (par exemple, un programme d'urgence EAH ou un programme de protection de l'enfance dans un pays à revenu élevé).

Une bonne mise en œuvre repose fondamentalement sur la réalisation du changement escompté en poursuivant un certain nombre de produits et, à terme, d'effets. Elle constitue la phase à laquelle la planification de votre programme se concrétise et crée des synergies entre différents domaines d'intervention fonctionnels de l'UNICEF et de ses partenaires afin d'atteindre les résultats.

D'importantes questions relatives à la mise en œuvre :

- Comment puis-je axer mon plan de travail sur les résultats, plutôt que sur les activités ?
- Comment devrions-nous nous organiser pour atteindre les résultats formulés dans nos plans d'origine (note stratégique de programme, descriptif/plan de gestion de programme de pays, PNUAD, etc.) ?
- Comment pouvons-nous, dans les contextes de développement et d'intervention humanitaire, nous assurer de respecter les principes d'équité, d'égalité des genres et d'inclusion tout au long de la mise en œuvre ?
- Comment puis-je optimiser les ressources de manière efficace et efficiente pour obtenir les résultats escomptés ?
- Quels ajustements sont nécessaires pour faciliter l'obtention des résultats ?
- Que m'indiquent les systèmes de suivi du risque ? Dois-je ajuster les processus d'atténuation du risque, notamment les mesures de prévention, pour garantir l'obtention des résultats ?
- Comment puis-je veiller à un apprentissage et un processus de retour d'information continus quant à notre progression vers la réalisation des résultats de développement ?

Principes d'orientation de la mise en œuvre

Un certain nombre de principes clés peuvent guider la mise en œuvre :

- **La participation des parties prenantes.** L'implication des parties prenantes, qui favorise leur appropriation de la conception et de la mise en œuvre du programme/projet, est une composante essentielle du cycle de gestion axée sur les résultats. Il est fondamental d'impliquer les parties prenantes dans toutes les délibérations relatives à la mise en œuvre pour garantir la durabilité du programme.
- **Travailler de manière itérative, en procédant aux ajustements nécessaires.** La gestion axée sur les résultats nécessite une certaine flexibilité de vos stratégies. Si vous n'obtenez pas les produits et les effets escomptés, révisez vos stratégies et vos activités.
- **La transparence.** L'UNICEF doit faire preuve de transparence dans l'ensemble des processus et des méthodes de gestion des programmes et projets qu'il met en œuvre.
- **L'efficience.** L'optimisation des ressources est fondamentale afin de veiller à la fois à l'efficience et à l'efficacité de votre intervention. L'objectif consiste à maximiser les effets sur les conditions de vie des femmes et des enfants à moindre coût.
- **Une approche fondée sur les éléments de preuve.** Vous devez vous appuyer sur les données existantes afin d'orienter votre choix des modalités de mise en œuvre, au regard de considérations clés telles que le coût, les délais, la qualité, l'appropriation national, la gouvernance et le niveau de dépendance envers d'autres entités que vous imposent ces modalités.

L'importance d'établir des systèmes de gestion axée sur les résultats

Pour parvenir à une mise en œuvre et une gestion axées sur les résultats et atteindre lesdits résultats, il est important de mettre en place des systèmes en la matière et d'adapter les systèmes et processus existants. Cela implique de définir les rôles et les responsabilités, ainsi que d'établir des processus de travail reposant sur des procédures claires de gestion axée sur les résultats et des mécanismes d'appui, tels que le coaching en GAR, et la mesure des performances. À cet effet, les gestionnaires jouent un rôle critique, car ils sont de plus plus tenus d'axer leur gestion sur les résultats.

Compétences requises d'un gestionnaire de la gestion axée sur les résultats

En tant que gestionnaires, si vous entretenez une relation horizontale avec vos collègues, vous favoriserez un travail en équipe plus productif.

La gestion axée sur les résultats fait appel à un ensemble de compétences parmi lesquelles figurent le **travail d'équipe, la participation, la flexibilité et la capacité à sans cesse revoir et affiner son travail.** Pourquoi ces compétences ont-elles tant d'importance ? L'approche de la gestion axée sur les résultats s'oppose à une approche toute faite fondée sur un modèle existant. Aimeriez-vous être tenu responsable de résultats et d'indicateurs que vous n'avez pas établis vous-même ? Bien sûr que non. La collaboration avec l'ensemble des parties prenantes clés et la **prise en compte** de leurs besoins et priorités pendant la planification de la mise en œuvre du programme passent par de bonnes capacités d'écoute, de conseil et de travail d'équipe, afin de s'impliquer de manière collective et non selon une approche descendante. Ce faisant, vous aurez plus de chances de recevoir l'adhésion et l'engagement des parties prenantes.

En tant que gestionnaire, si vous entretenez une relation horizontale avec vos collègues, vous favoriserez un travail en équipe plus productif et des partenariats gratifiants entre les parties prenantes. En effet, ces dernières se sentent valorisées lorsque leurs idées, leurs efforts et leurs résultats sont mis en avant.

Lorsque votre programme se détourne de l'objectif visé, ajustez-vous vos stratégies et vos activités de manière à accroître les probabilités d'obtention des résultats ? Si c'est le cas, vous travaillez de manière « itérative » : vous vous adaptez et tirez des enseignements en vous remettant constamment en question. Un bon gestionnaire de la gestion axée sur les résultats, qui a cherche a d'atteindre les résultats en veillant à l'optimisation des ressources, doit posséder l'ensemble de ces qualités.

PRINCIPALES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE

Les plans de travail permettent de rendre opérationnels les documents de planification stratégique pluriannuels. Les notes stratégiques, les descriptifs de programme de pays et les PNUAD servent de référence à l'élaboration de plans annuels, pluriannuels ou roulants. Grâce à ces plans, les stratégies opérationnelles continus s'étoffent et contribuent à obtenir les résultats définis lors de la phase de planification stratégique. Pour cela, les gestionnaires de programme de l'UNICEF collaborent avec les partenaires à l'élaboration de plans de travail qui définissent les activités essentielles, leur coût estimé, le budget alloué, les rôles et les responsabilités, ainsi que les délais. Les plans de travail sont ensuite mis en œuvre (en général, avec le concours des parties prenantes) et leur progression fait l'objet d'un suivi.

La figure 3.1 décrit les étapes clés de la mise en œuvre axée sur les résultats.

Figure 3.1. Étapes clés de la mise en œuvre axée sur les résultats

ÉTAPE 1. PLANIFIER LA MISE EN ŒUVRE

La planification de la mise en œuvre s'articule autour de CINQ activités principales :

- Identifier les stratégies et activités nécessaires à l'obtention des produits escomptés
- Déterminer les modalités de mise en œuvre
- Estimer le coût des activités, en fonction des intrants nécessaires
- Déterminer le temps nécessaire à la réalisation des activités
- Documenter le plan de travail

Globalement, le processus de mise en œuvre est itératif (c'est-à-dire qu'il implique des ajustements et un peaufinage en continu). Pour choisir la meilleure approche de mise en œuvre, il peut être utile d'évaluer les intrants et les délais nécessaires à l'exécution des activités pour plusieurs stratégies de mise en œuvre (plaidoyer et communication pour le développement, par exemple). Le terme « stratégie » renvoie à une série d'actions requise pour obtenir les résultats prévus. Les stratégies favorisent la cohérence et l'interdépendance entre les activités prévues et par rapport aux normes reconnues, réduisant par là même le risque d'interventions fragmentaires.

Appliquer les stratégies de programme pendant la mise en œuvre

- Pendant la mise en œuvre, les stratégies adoptées déterminent la nature des activités prévues et entreprises.
- La conception du programme est renforcée grâce à l'expérience acquise, eu égard à l'efficacité des stratégies du programme.

Parmi les stratégies fondamentales de l'UNICEF sur lesquelles s'appuie la définition des activités, nous pouvons citer :

- le renforcement des capacités
- la génération d'éléments de preuve, le dialogue en matière de politiques et le plaidoyer
- les partenariats
- la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire
- l'identification et la promotion des innovations
- l'appui à l'intégration et aux liens intersectoriels
- la prestation de services.

Afin de prendre des décisions éclairées pendant la phase de planification, les gestionnaires doivent réunir les principaux intéressés (tels que les spécialistes de programme, de la communication, du suivi et de l'évaluation, des opérations et de l'approvisionnement) pour bénéficier de leur expertise et de leur collaboration tout au long du processus de mise en œuvre. Cette approche intégrée permet de veiller à ce que les plans de travail bénéficient de l'expertise des personnes ressources compétentes et soient exécutés par elles.

Identifier les stratégies et activités nécessaires à l'obtention des produits escomptés

Les stratégies de mise en œuvre et les principales activités ont pu faire l'objet de discussions avec les parties prenantes durant la phase de planification stratégique, plus précisément, lors de l'élaboration de la théorie du changement. Au moment de la mise en œuvre, le gestionnaire tient compte du dialogue lancé pendant le processus de planification et de conception du programme, ainsi que :

- **des politiques et des directives organisationnelles.** Existe-t-il des politiques qui interdisent ou encouragent des activités spécifiques ? Existe-t-il des directives relatives à la réalisation d'activités spécifiques ?
- **des données historiques et techniques**. Quelles activités ont été réellement nécessaires à l'obtention de produits similaires auparavant ? Quelles ont été les meilleures pratiques identifiées lors de précédents programmes ?
- **des contraintes**. Quels facteurs limiteront les possibilités d'activités (ressources financières, délais, géographie, accès, sécurité) ?
- **des hypothèses**, notamment celles identifiées au cours de l'élaboration de la théorie du changement et autres hypothèses opérationnelles, comme les dates de mise à disposition des ressources.
- **de l'expertise et des actions** des bureaux de l'UNICEF et des partenaires d'exécution nécessaires à la réalisation des activités.
- **de l'avis d'experts** à la disposition du gestionnaire de programme ou accessibles auprès de nombreuses autres sources (autres unités de l'organisation, consultants et parties prenantes).
- **de la durabilité environnementale**, à savoir tout effet potentiel involontaire sur l'environnement, qu'il soit positif ou négatif.
- **de l'approche adoptée pour le renforcement des capacités :** les activités proposées contribuent-elles à accroître la résilience, à assurer le continuum situation humanitaire -développement et à combler le fossé entre les sexes et les lacunes en matière d'équité ?

Outre les activités liées directement à l'obtention des produits, les gestionnaires énoncent également, dans les plans de travail, les impératifs associés aux activités qui permettront le suivi et l'appui de la mise en œuvre du programme. Par exemple, il peut s'agir d'une exigence de consultation avec les collègues des bureaux pour assurer une base solide sur laquelle repose la mise en œuvre. Il peut en outre être question de la planification des activités et des ressources correspondantes :

- à la gestion des ressources humaines et financières, à l'approvisionnement, aux achats, à la logistique, à l'entreposage, etc. ;
- à la garantie que les ressources du programme sont utilisées aux fins convenues ;
- à l'identification des goulots d'étrangement et aux retours d'information des parties prenantes ;
- à l'apprentissage et au transfert des connaissances (documentation des meilleures pratiques).

Déterminer les modalités de mise en œuvre

En général, l'UNICEF soutient une ou plusieurs des quatre modalités de mise en œuvre possibles. Cette mise en œuvre peut être effectuée par :

- un ou plusieurs ministères ou une ou plusieurs entités publiques ;
- des organisation de la société civile ;
- d'autres organismes des Nations Unies ;
- l'UNICEF lui-même (mise en œuvre directe).

Le gestionnaire de l'UNICEF décide de la ou des modalités qui conviennent le mieux pour obtenir les résultats désirés. Pour prendre cette décision, le gestionnaire prend en compte les facteurs suivants :

- **l'économie :** l'UNICEF ou l'un de ses partenaires potentiels est-il mieux à même de mobiliser des intrants de qualité au juste prix ?
- **l'efficience :** qui, de l'UNICEF ou de l'un de ses partenaires ou prestataires potentiels, est le mieux placé pour mener à bien les activités et ainsi convertir les intrants en produits de qualité ?
- **l'efficacité :** est-il plus probable que les effets souhaités (dont une amélioration en matière d'équité) soient atteints si telle méthode de mise en œuvre est choisie plutôt qu'une autre ?
- **la durabilité :** l'approche est-elle financièrement et écologiquement viable sur le long terme ? L'approche est-elle acceptable pour les communautés et les parties prenantes locales ? Permettra-t-elle l'obtention d'effets durables ?
- **la rapidité de mise en œuvre :** quelles modalités de mise en œuvre sont les plus à même d'assurer l'obtention des résultats définis dans les délais fixés ?

Cette décision repose sur la stratégie globale du programme, ainsi que sur :

- le mandat et les politiques de l'organisation ;
- les capacités en ressources humaines ;
- l'infrastructure des bureaux, l'efficacité et l'efficience des processus ;
- le coût d'opportunité de la mise en œuvre de l'activité comparé à la sous-traitance ou au recours à des partenariats ;
- le contexte opérationnel (capacité des partenaires et considérations culturelles) ;
- le volume des transactions attendues et l'impact potentiel sur les capacités des bureaux ;
- les parties les mieux à même de se mobiliser rapidement si une intervention rapide est nécessaire ;
- l'alignement organisationnel sur les principaux problèmes du programme (genre, inclusion, etc.) ;
- la disponibilité des financements (les contraintes budgétaires ou les conditions émanant des sources de financement peuvent influencer le choix de l'approche de mise en œuvre) ;
- les principes d'optimisation des ressources.

Le rôle de l'UNICEF dans le processus de mise en œuvre dépend de l'entité chargée de ce processus (voir tableau 3.1 page suivante).

Tableau 3.1. Rôle et contributions de l'UNICEF en fonction des différentes approches de mise en œuvre adoptées

ENTITÉ CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE	ACTIVITÉ Soutien à un certain nombre d'écoles pour améliorer le taux de rétention et la qualité de l'enseignement, conformément aux normes nationales relatives aux écoles amies des enfants		
	CONTRIBUTION DE L'UNICEF	**RÔLE DE L'UNICEF**	**RÔLE DU PARTENAIRE**
MINISTÈRE	Fournir une assistance technique, des financements et du matériel et des fournitures au gouvernement **Stratégies adoptées :** • renforcement des capacités • génération d'éléments de preuve, dialogue en matière de politiques et plaidoyer • identification et promotion des innovations	• Planification conjointe avec le partenaire • Financement d'un contrat pour la construction d'installations EAH • Achat et mise à disposition de mobilier et de matériel et fournitures • Financement d'un suivi régulier • Prestation d'une assistance technique tout au long du processus • Suivi conjoint de la progression et vérification de l'utilisation des ressources	• Coordination avec les autres ministères et les parties prenantes • Supervision de la mise en œuvre des activités, conformément aux dispositions du plan conjoint • Revue conjoint de la progression et établissement de rapports sur l'utilisation des ressources apportées par l'UNICEF
ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE	Fournir une assistance technique, des financements* et du matériel et des fournitures à l'OSC * Une partie des financements seront employés par l'OSC partenaire à l'achat de mobilier pour le projet, car selon l'UNICEF (Division des approvisionnements et Division des programmes), d'une part, il est préférable d'acheter le mobilier localement et, d'autre part, les procédures et pratiques de l'OSC relatives aux achats sont satisfaisantes, ce qui lui permet de procéder elle-même à cet achat.	• Planification conjointe avec le partenaire • Financement d'un contrat institutionnel, du suivi et de la formation • Achat et fourniture de matériel • Prestation d'une assistance technique • Suivi conjoint de la progression et vérification de l'utilisation des ressources	• Exécution des activités, conformément aux dispositions du plan conjoint • Établissement de rapports sur la progression des activités et l'utilisation des ressources apportées par l'UNICEF
	Collaborer avec le partenaire, en utilisant chacun leurs propres ressources	• Planification conjointe avec le partenaire • Exécution des activités en utilisant ses propres ressources • Suivi conjoint de la progression et de l'utilisation des ressources par rapport au plan de travail	• Idem que pour l'UNICEF
AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES	Transférer des financements en espèces et du matériel et des fournitures à l'organisme des Nations Unies en question pour lui permettre de réaliser une composante de l'activité, à savoir la construction d'installations EAH séparées	• Planification conjointe avec le partenaire • Financement de la construction • Suivi de la progression et de l'utilisation des ressources par rapport au plan de travail	• Exécution des activités, conformément aux dispositions du plan conjoint • Établissement de rapports sur la progression des activités et l'utilisation des ressources apportées par l'UNICEF

Tableau 3.1. (suite)

ENTITÉ CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE	ACTIVITÉ Soutien à un certain nombre d'écoles pour améliorer le taux de rétention et la qualité de l'enseignement, conformément aux normes nationales relatives aux écoles amies des enfants		
	CONTRIBUTION DE L'UNICEF	**RÔLE DE L'UNICEF**	**RÔLE DU PARTENAIRE**
MISE EN ŒUVRE DIRECTE PAR L'UNICEF	Recruter du personnel (ou utiliser le personnel existant) ou engager des consultants pour exécuter toutes les activités	• Engagement d'un consultant • Achat de mobilier et de matériel et fournitures • Négociation et financement d'un contrat institutionnel pour la construction d'installations EAH • Supervision de l'installation du mobilier et du matériel et des fournitures • Élaboration et exécution d'un programme de formation des enseignants et mise à disposition d'un mentorat pour l'application des méthodes de pédagogie active • Suivi régulier des établissements scolaires • Prise en charge de la gestion globale de la mise en œuvre et redevabilité à cet égard • Réalisation d'activités spécifiques	• Réalisation de revues de la progression et de tout ajustement nécessaire conjointement avec l'UNICEF

Estimer le coût des activités, en fonction des intrants nécessaires

La planification des intrants consiste à déterminer quelles ressources (humaines, ou sous forme de financements en espèces et de matériel et fournitures) doivent être utilisées, en quelles quantités et à quel moment pour mettre en œuvre les activités.

Au sein de l'UNICEF, il existe trois principaux types d'intrants : l'assistance technique, les financements en espèces et le matériel et les fournitures.

Assistance technique

L'assistance technique peut être fournie sous deux formes distinctes, à savoir :

- directement par le personnel de l'UNICEF aux partenaires ;
- par des consultants (recrutés et financés par l'UNICEF) travaillant avec l'UNICEF ou avec les pouvoirs publics.

L'identification des compétences nécessaires à l'exécution des activités est essentielle à une bonne planification des intrants. Ce processus commence durant l'élaboration du plan de gestion du programme de pays. Lorsque des capacités spécifiques sont inexistantes ou insuffisantes au sein d'un bureau de l'UNICEF, il faut obtenir ces capacités grâce à la formation du personnel ou par le biais de services de consultants, de missions temporaires, de contrats institutionnels ou de partenariats.

Les catégories de ressources humaines requises dépendent également du type de stratégies et d'approches de mise en œuvre adopté. Par exemple, lorsque l'ensemble des activités est sous-traité à un prestataire ou exécuté par un partenaire, il devient plus crucial pour le personnel de l'UNICEF de disposer de compétences en gestion des projets et des contrats et en supervision.

Financements

Les financements peuvent être exploités de deux façons :

- soit ils sont transférés aux partenaires d'exécution qui mettent en œuvre les activités ;
- soit ils sont utilisés par les bureaux de l'UNICEF eux-mêmes pour qu'ils exécutent les activités directement.

Au moment d'examiner les besoins en financements, certains gestionnaires se penchent uniquement sur le montant des fonds à accorder aux partenaires d'exécution. Cependant, les besoins en financements d'une intervention correspondent à une estimation de *l'ensemble des coûts liés à la mise en œuvre des activités prévues*. Cette estimation donne lieu à la rédaction de propositions de financement et à l'établissement de budgets.

Une **estimation des coûts** est une évaluation du coût probable de l'exécution des activités, réalisée à partir des informations disponibles. Il existe trois principaux types d'estimations des coûts, dont chacun nécessitent un effort de préparation croissant.

Une estimation prévisionnelle est une évaluation approximative des coûts pour un éventail raisonnable d'activités, fournie à titre indicatif seulement.

- En général, elle est utilisée dans le cadre d'une planification stratégique ou plus globale, et du suivi associé à celle-ci.

Les prévisions budgétaires sont établies à partir des procédures en vigueur et d'un ensemble clairement défini de données (préliminaires) sur les coûts.

- En général, elles sont utilisées pour la planification de la mise en œuvre et le suivi des activités.

Une estimation ferme, au même titre qu'une estimation plancher et une estimation plafond, est un coût chiffré selon des données suffisamment probantes pour pouvoir conclure un contrat non ajustable.

- En général, elle est utilisée pour négocier des contrats institutionnels avec les prestataires.

En règle générale, les besoins en financements prennent en considération aussi bien les coûts directs que les coûts indirects. Les **coûts directs** se rapportent notamment :

- aux salaires et avantages des membres du personnel travaillant exclusivement sur un programme unique ;
- aux frais de déplacement et au coût de l'équipement individuel imputables au personnel ;
- au matériel et aux fournitures nécessaires à certains programmes ;
- au loyer d'une installation occupée exclusivement aux fins du programme (telle qu'un entrepôt dédié aux matériel et fournitures scolaires) ;

Dans les faits, l'estimation des coûts est parfois effectuée après l'approbation des budgets. Toutefois, l'estimation doit être réalisée en amont du versement d'un financement ou d'une demande de budget. Une budgétisation axée sur les résultats requiert d'établir les budgets en fonction des activités pour mieux éclairer le processus d'affectation des ressources et identifier les domaines dans lesquels une réduction des coûts peut être envisagée.

- aux frais contractuels à verser aux prestataires pour la fourniture de biens et services ;
- aux fonds à transférer aux partenaires.

Les coûts indirects sont répartis sur plusieurs programmes et comprennent les dépenses qui ne sont pas directement liées aux opérations d'un programme en particulier. Les coûts indirects se réfèrent entre autres :

- à l'administration générale et aux dépenses de gestion (telles que les salaires et les avantages du personnel de direction) ;
- aux coûts d'infrastructure (loyer, services publics, transport et licences techniques) ;
- aux autres coûts engagés au profit de l'ensemble des programmes de l'organisation (dépenses de communication, par exemple).

Matériel et Fournitures

Le matériel et les fournitures peuvent être utilisées de trois façons différentes :

- soit elles sont transférées aux partenaires d'exécution qui mettent en œuvre les activités ;
- soit elles sont achetées pour/au nom des gouvernements ;
- soit elles sont utilisées en interne par les bureaux de l'UNICEF.

La mise en place des opérations d'approvisionnement passe notamment par une planification précoce de ces dernières, en collaboration avec les parties prenantes concernées (gestionnaires des programmes et de l'approvisionnement des bureaux de l'UNICEF, notamment les homologues gouvernementaux et les OSC partenaires).

Pour assurer une mise en œuvre efficace et opportune des programmes, les bureaux de l'UNICEF procèdent à la planification et à la revue des composantes de l'approvisionnement à plusieurs étapes clés des processus de conception, de budgétisation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du programme. L'implication active et précoce du personnel chargé de l'approvisionnement et de la logistique fait partie intégrante de la planification des programmes.

Un programme comportant une composante clé de l'approvisionnement est soumis à un examen des besoins en la matière et à une planification précoce afin de déterminer :

- les produits et les activités nécessitant des éléments d'approvisionnement ;
- le type et la quantité de matériel et fournitures requis ;
- la date d'exigibilité du matériel et des fournitures sur le lieu d'exécution du projet ;
- l'adéquation des résultats définis et des calendriers, compte tenu des ressources disponibles et des délais impartis ;
- si un service des achats peut être envisagé.

La planification de l'approvisionnement et l'élaboration des plans de travail du programme sont réalisées conjointement. Une coordination du processus de planification de l'approvisionnement, à la fois en interne et en externe avec les partenaires, est importante pour préciser le degré de nécessité et la quantité des intrants. Il est également nécessaire de définir les modalités, la date, le lieu et les gestionnaires des opérations d'achat et de logistique.

En ce qui concerne certains produits stratégiques de base, tels que les vaccins, les dispositifs de vaccination, les produits de la chaîne du froid, les moustiquaires et les insecticides, la Division des matériels et fournitures coordonne chaque année un processus de prévision formalisé. Ces prévisions servent de fondement aux accords établis avec les fournisseurs.

Les gestionnaires planifient un suivi des approvisionnements et des utilisateurs finaux pour s'assurer que les approvisionnements sont bien envoyés et reçus, et qu'ils sont utilisés par les bénéficiaires désignés.

Une même activité peut entraîner des besoins en intrants (financements, personnel d'assistance technique et matériel et fournitures) distincts selon l'approche de mise en œuvre adoptée (voir tableau 3.2).

Tableau 3.2. Intrants de l'UNICEF en fonction des approches de mise en œuvre adoptées

ENTITÉ CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE	ACTIVITÉ 1. Appui à l'élaboration et au déploiement à l'échelle nationale de normes et de fiches d'évaluation relatives aux écoles amies des enfants	
	Exemples d'intrants	
	INTRANTS DIRECTS DE L'UNICEF	INTRANTS INDIRECTS DE L'UNICEF
GOUVERNEMENT	• Financements • Personnel d'assistance technique • Matériel et Fournitures	• Temps de travail du personnel pour définir les activités avec le partenaire • Temps de travail du personnel pour examiner et approuver les demandes de financement et les rapports de progression • Temps de travail du personnel pour l'achat et la distribution de matériel et fournitures • Temps de travail du personnel pour assurer le suivi du programme, notamment pour les activités d'assurance qualité • Temps de travail du personnel pour gérer les échanges entre le gouvernement et les autres partenaires au développement
ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE	• Financements • Personnel d'assistance technique • Matériel	• Temps de travail du personnel pour définir les activités avec le partenaire • Temps de travail du personnel pour étudier la proposition de partenariat avec l'OSC • Temps de travail du personnel pour examiner et approuver les demandes de financement et les rapports de progression • Temps de travail du personnel pour assurer le suivi des activités, notamment d'assurance qualité
AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES (en tant que partenaires d'exécution)	• Financements • Personnel d'assistance technique	• Temps de travail du personnel pour définir les activités avec le partenaire • Temps de travail du personnel pour examiner et approuver les demandes de financement et les rapports de progression
MISE EN ŒUVRE DIRECTE PAR L'UNICEF	• Financements • Temps de travail du personnel pour obtenir les services de consultants • Temps de travail du personnel pour acheter le matériel et les fournitures • Temps de travail du personnel pour élaborer les supports de formation • Temps de travail du personnel pour dispenser la formation • Temps de travail du personnel pour fournir du contenu technique	• Temps de travail du personnel pour gérer et émettre les paiements des consultants

Déterminer le temps nécessaire à la réalisation des activités

L'estimation de la durée des activités est le processus consistant à relever des informations sur les activités et les apports d'un programme donné, puis à évaluer les délais nécessaires en vue d'une planification. Le niveau d'effort que devra déployer le gestionnaire pour comprendre et documenter les exigences temporelles dépend de l'ampleur, de la complexité et de l'importance de l'intervention.

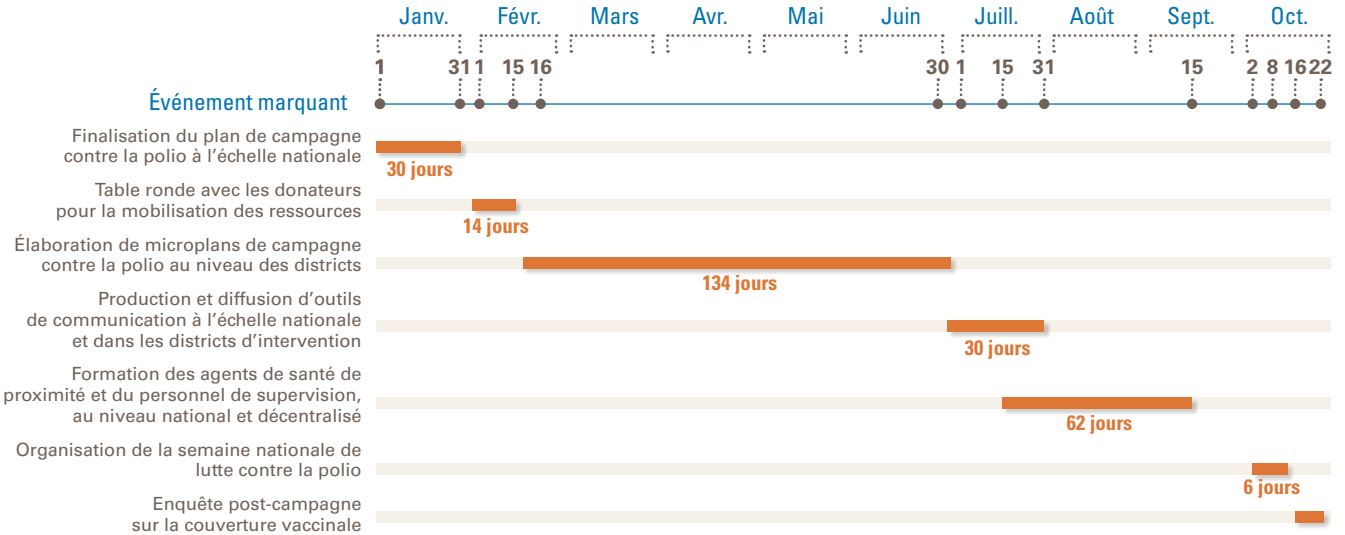
L'ordonnancement des activités est une composante importante du processus de planification de la mise en œuvre, qui nécessite de bien cerner :

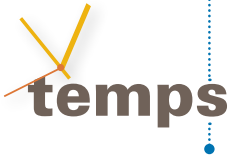
- l'ensemble des activités nécessaires pour mener à bien l'intervention ;
- le temps nécessaire à la réalisation de chaque activité ;
- les interdépendances entre les activités ;
- les objectifs logiques comme des jalons ou des livrables.

Cet ordonnancement doit être précis afin de constituer un calendrier réaliste et acceptable. Pour cela, il est essentiel de réfléchir aux facteurs externes susceptibles d'affecter les délais de mise en œuvre (conditions saisonnières, principaux événements et calendriers des parties prenantes).

De nombreux outils permettent d'évaluer le temps nécessaire et de planifier les ressources humaines en conséquence. Pour une simple intervention, un calendrier devrait suffire. Un diagramme de Gantt est probablement la méthode la plus fréquemment utilisée pour représenter le calendrier d'un projet. Il est facile de créer ce type de document dans Word ou Excel (voir figure 3.2).

Figure 3.2. Diagramme de Gantt présentant l'ordonnancement et le calendrier des activités de programme





Pour bien appréhender le temps nécessaire à la réalisation des activités, il est essentiel de tenir compte des délais d'obtention des intrants.

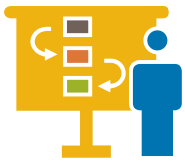
Par exemple, les délais de recrutement du personnel, d'achat de matériel et fournitures et d'approbation/de mise en œuvre des accords de financement doivent être intégrés dans le calendrier global.

Tableau 3.3. Exemple de calendrier de programme jalonné

ÉVÉNEMENT MARQUANT	DÉLAIS D'ACHÈVEMENT
• Finalisation du plan de campagne contre la polio à l'échelle nationale	• D'ici fin janvier
• Table ronde avec les donateurs pour la mobilisation des ressources	• D'ici mi-février
• Élaboration de microplans de campagne contre la polio au niveau des districts	• D'ici fin juin
• Production et diffusion d'outils de communication à l'échelle nationale et dans les districts d'intervention	• D'ici fin juillet et au-delà
• Formation des agents de santé de proximité et du personnel de supervision, au niveau national et décentralisé	• D'ici mi-septembre
• Organisation de la semaine nationale de lutte contre la polio	• Du 2 au 8 octobre
• Enquête post-campagne sur la couverture vaccinale	• Du 16 au 22 octobre

En outre, un calendrier des jalons peut parfois être utilisé pour mettre en avant les événements significatifs ou les étapes majeures menant à la réalisation d'activités ou de résultats complexes. Ce calendrier des étapes indique les délais d'achèvement attendus de certains événements importants. Il est facile de créer ce type de document dans Word ou Excel. Le tableau 3.3 propose un exemple d'application de ce type de calendrier pour une intervention en particulier.

Lorsque les interdépendances entre les activités sont plus complexes, des diagrammes d'activité ou du processus de travail peuvent également faciliter l'ordonnancement. Ces derniers peuvent être élaborés dans Word, PowerPoint ou Visio. Ajoutons qu'il peut aussi être utile de représenter les diagrammes d'activité sur un tableau blanc pour aider les équipes à mieux comprendre les liens entre les différentes activités. Un exemple de diagramme d'activité vous est proposé dans la figure 3.3.



Documenter le plan de travail

Les plans de travail vous aident à concrétiser votre cadre de résultats sur une base annuelle, pluriannuelle ou roulante. Vous devez absolument veiller à ce que vos plans de travail ne ressemblent pas à une liste d'activités, mais qu'ils soient plutôt en adéquation avec les produits et effets définis dans votre cadre de résultats et consignés dans le descriptif de programme de pays, le PNUAD et la note stratégique. Comme le montre le modèle de plan de travail de la figure 3.4, une description accompagne chacun des principaux produits et effets cités, de même que chacune des activités correspondantes. Ces activités doivent être exactement en phase avec les priorités et les résultats du programme énoncés dans le descriptif de programme de pays, le PNUAD et la note stratégique. Le Plan inter-agences d'intervention humanitaire,

Figure 3.3. Modèle de diagramme d'activité

Figure 3.4. Outil H : Modèle de plan de travail

RÉSULTATS	ACTIVITÉ	LIEU	PARTENAIRE(S) D'EXÉCUTION	ÉCHÉANCIER				BUDGET PRÉVISIONNEL		
				T1	T2	T3	T4	Financé	Non financé	Total
1. Effet :										
1.1 Produit et indicateur(s) (point de référence ; cible) :	1.1.1									
	1.1.2									
	1.1.3									
	1.1.4									
	1.1.5									
1.2 Produit et indicateur(s) (point de référence ; cible) :	1.2.1									
	1.2.2									
	1.2.3									
	1.2.4									
	1.2.5									

le Plan de réponse pour les réfugiés et l'Action humanitaire de l'UNICEF pour les enfants sont autant de références dans les contextes humanitaires.

Les plans de travail ne doivent pas être élaborés en vase clos, mais avec la contribution des partenaires de mise en œuvre et autres principales parties prenantes. Le travail collectif de recherche des stratégies et activités les plus pertinentes est essentiel au processus de mise en œuvre. En outre, la mise en place de systèmes solides de gestion axée sur les résultats dépend fondamentalement de la sensibilisation et de l'adhésion de toutes les parties aux résultats escomptés.

La nécessité d'obtenir des résultats rapidement incite souvent les gestionnaires de programme à ne pas documenter les plans et à entamer immédiatement le travail de mise en œuvre. Bien que cette stratégie puisse susciter une activité immédiate importante, elle entraîne également un risque plus élevé de gaspillage et d'erreurs, sans pour autant fournir un point de référence pour le suivi des performance du programme. Par ailleurs, un plan de travail documenté est l'une des composantes d'un programme « évaluable ».

Ce plan documenté (que ce soit un plan de travail ou un microplan plus détaillé d'appui à la mise en œuvre des activités) pose les fondations des processus de mise en œuvre et de suivi et doit présenter :

- la portée des initiatives prévues (effet, produit, indicateur) ;
- les activités à mettre en œuvre ;
- le partenaire de mise en œuvre ;
- les délais nécessaires ;
- le budget prévisionnel.

Ce plan doit également prévoir les étapes de suivi, d'assurance qualité et de rétroactions, afin de garantir l'obtention des résultats définis, l'utilisation des ressources aux fins convenues et la prise en compte de l'avis des parties prenantes et des communautés impliquées dans le programme en vue d'une prise de décisions rapide. Souvent, le suivi, l'assurance de la qualité et les bilans font partie de l'ordre du jour des réunions et du processus d'évaluation périodique (trimestriel ou semestriel).

Le projet de plan documenté est ensuite diffusé aux membres des équipes afin que ceux-ci puissent y apporter de nouvelles contributions et améliorations et de veiller à ce que le plan soit compris par tous. Le produit final doit faire l'objet d'une appropriation par l'ensemble de l'équipe de programme, y compris par les membres impliqués directement dans la réalisation des activités, à savoir les partenaires d'exécution.

Considérations relatives à la longueur et au niveau de détail du plan de travail

- Déterminez un « horizon de planification », à savoir une projection vers un avenir aussi lointain que vous le souhaitez, intégrée dans un plan de travail détaillé, pour estimer les délais nécessaires à l'exécution des activités.
- Vous pourrez repousser les limites de cette projection au fur et à mesure de la progression du programme.
- Une fois cette projection effectuée, établissez le programme à un niveau plus global pour illustrer le degré d'incertitude qu'il présente désormais. À l'approche de leur exécution, les activités correspondantes qui n'étaient pas clairement détaillées à l'origine devront être définies de manière plus précise.

Formats de documentation des plans de travail

L'UNICEF dispose de modèles de plans de travail et de plans de gestion annuelle. Pour certaines activités, le niveau de détail fourni dans un plan de travail de l'UNICEF est suffisant. Certaines activités requièrent cependant des plans plus détaillés (parfois appelés microplans, plans de mise en œuvre ou plans de projet).

Il existe de nombreuses façons de rédiger un plan, en fonction des besoins du programme et des membres de l'équipe. Pour les programmes complexes de grande envergure, le plan peut regrouper plusieurs plans secondaires (plans de dotation en personnel, budget, calendrier, etc.).

Au final, chaque gestionnaire décide du niveau de détail nécessaire à la planification et au suivi de la portée, des délais, des ressources, des risques et de la gestion des parties prenantes (voir tableau 3.4).

Un modèle de plan de travail est également disponible (outil H). (Pour plus d'informations, consultez le Manuel *des politiques et procédures de programmation* de l'UNICEF.)

Les plans, qu'ils soient simples ou détaillés, peuvent être élaborés dans Word ou Excel. Microsoft Project est un logiciel qui s'appuie sur les interdépendances et les liens entre les activités pour déterminer les coûts et les calendriers, et qui permet de mettre à jour ces derniers facilement pour refléter tout changement opéré au cours de la mise en œuvre.

Lors de la finalisation des plans de travail, veillez à :

- vérifier que les activités seront suffisantes pour obtenir les produits escomptés (logique verticale) ;
- examiner les éléments de la logique horizontale, notamment les indicateurs, qui se rapportent aux produits, en fonction des activités à entreprendre (vont-t-elles affecter l'indicateur ?) et selon que les produits permettent d'atteindre les cibles appropriées, telles que la cible annuelle ;
- identifier les sources de financement des activités (ressources ordinaires ou autres ressources ?) ; déterminer si les activités sont susceptibles d'engendrer un déficit de financement ;
- confirmer l'alignement des plans de travail annuels/roulants, une fois élaborés en dehors du système de gestion, sur la structure de résultats mise en place initialement ; établir si ces plans peuvent être facilement importés dans le système de gestion de programme VISION ;
- lister les garanties mises en place pour assurer la qualité et la cohérence des plans de travail.

✱ N'oubliez pas que votre plan de S&E ne constitue pas toujours un outil de mesure annuel adapté. Vous devrez peut-être définir, dans vos plans de travail, des cibles annuelles propres au contexte d'intervention. Referez-vous à votre plan de suivi lors de l'analyse de ces indicateurs.

Tableau 3.4. Exemple d'intrants nécessaires à la mise en œuvre des activités identifiées dans le plan de travail, en lien avec les produits et les effets escomptés

EFFET	PRODUIT	ACTIVITÉS	INTRANTS
Adoption dans les écoles au niveau national de normes de qualité sensibles aux différences entre les sexes, afin de promouvoir l'inclusion des enfants vulnérables	Production de normes nationales relatives aux écoles et de fiches d'évaluation qui soient sensibles aux différences de genre	Élaboration de normes et de fiches d'évaluation sensibles aux différences entre les sexes et déploiement dans les écoles à l'échelle nationale	• Prestation d'une assistance technique par l'entremise d'un consultant pour examiner les normes en vigueur relatives aux écoles amies des enfants et élaborer des fiches d'évaluation • Financement de l'atelier national de validation et des premières phases de test • Financement des fiches d'évaluation pour une diffusion à travers le pays • Financement pour appuyer la supervision nationale et l'analyse des données provenant de l'évaluation des écoles
		Soutien en logiciel et matériel à 55 écoles pour améliorer leurs systèmes informatiques	• Achat de mobilier, de matériel et de fournitures scolaires pour les enfants vulnérables • Contrat institutionnel pour la construction d'installations EAH séparées • Partenariat avec une ONG chargée de la formation des enseignants et du mentorat pour l'application des méthodes • de pédagogie active • Financement d'un suivi régulier d'écoles sélectionnées dans la base de données nationale

Autres ressources clés

Manuel des politiques et procédures de programmation de l'UNICEF, « Programme Implementation Management », chapitre 4, section 4 (« Good Practices in Annual Work Planning »)

ÉTAPE 2. GÉRER LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI

- Gestion des ressources et des efforts
- Suivi de la progression, des contraintes et des opportunités

Une fois la planification de la mise en œuvre achevée, le gestionnaire s'occupe de l'acquisition des intrants nécessaires à l'exécution et au suivi des activités, conformément au plan de travail.

Les méthodes d'obtention et de gestion des intrants doivent respecter les politiques, les procédures, les processus et les systèmes de l'UNICEF. À cet effet, les connaissances du gestionnaire en la matière auront une incidence directe sur l'efficacité du programme.

La gestion de la mise en œuvre et du suivi implique notamment :

- la gestion des ressources et des efforts ;
- le suivi de la progression, des contraintes et des opportunités.

Gestion des ressources et des efforts

La gestion axée sur les résultats implique de rassembler l'ensemble des ressources disponibles (humaines, financières et techniques, notamment) en vue d'atteindre les résultats de développement escomptés. Elle se concentre sur la production d'informations fiables pour éclairer la prise de décisions, ce qui passe par un suivi des progrès et une gestion permettant de maximiser les résultats.

La capacité à identifier les contraintes susceptibles d'entraver la mise en œuvre, tout en étant à l'affût des opportunités pouvant accélérer le rythme de progression, est essentielle à ce processus. C'est pourquoi, durant l'exécution du plan de travail, il est important d'assurer un suivi étroit d'un certain nombre de domaines, à savoir :

- les ressources humaines, notamment les performances du personnel ;
- la conformité avec les accords de financements ;
- la gestion des relations avec les parties prenantes et les partenaires de mise en œuvre ;
- la communication, les supports et les informations ;
- les ressources financières ou le budget.

Ressources humaines et performances du personnel

- La gestion de la mise en œuvre des programmes exige de la part des gestionnaires de veiller à mobiliser le personnel approprié. Une connaissance théorique et pratique de la gestion axée sur les résultats est une compétence de plus en plus recherchée. Ainsi, le personnel recruté dans le cadre des programmes de l'UNICEF doit posséder quelques rudiments dans ce domaine et être familier avec les concepts de cadres de résultats, de théorie du changement, de plans de suivi, de collecte de données et d'établissement de rapports sur les résultats. Les membres du personnel doivent également recevoir un appui continu en vue de renforcer leur capacité à appliquer les principes et les outils de gestion axée sur les résultats.
- En outre, les gestionnaires doivent évaluer la dotation en personnel et les compétences relevées à l'étape de la planification de la mise en œuvre, afin de déterminer toute lacune pouvant entraîner un besoin de ressources à court terme (services

de consultants ou missions temporaires, par exemple). En matière de ressources humaines, il convient de prêter attention aux éléments suivants :

- **le recrutement et l'intégration.** Les processus de recherche et de sélection de nouveaux membres du personnel sont longs et laborieux. Les candidats retenus doivent posséder les connaissances et compétences nécessaires pour pouvoir effectuer le travail demandé et faire montre d'un comportement approprié. Il est essentiel d'intégrer les nouvelles recrues le plus tôt possible afin qu'elles soient rapidement opérationnelles.
- **les stratégies de déploiement et de redéploiement.** Une fois les nouveaux talents recrutés, ils doivent faire l'objet d'un déploiement efficace. En d'autres termes, leurs compétences et leurs centres d'intérêts doivent correspondre aux besoins des programmes auxquels ils contribueront. Pour cela, il faut apprendre à connaître le personnel et répartir les ressources en fonction des activités définies dans le plan de travail. Selon les principes de la gestion axée sur les résultats, chacune des activités entreprises doit être liée à un produit, un effet ou un résultat donné. L'adaptation des ressources humaines au plan de travail (lui-même formulé à partir de la structure de résultats) rend cela possible.
- **la gestion de la performance.** Il faut discuter des objectifs de performance des ressources humaines, les documenter et s'assurer qu'ils sont conformes aux besoins et résultats globaux des programmes. Une gestion efficace de la performance repose sur une communication, une planification et un suivi continus, ainsi qu'une évaluation objective des performances. Une telle gestion permet d'augmenter les performances et les résultats généraux des employés.
- **l'apprentissage et la formation.** Afin de s'assurer que le personnel dispose des compétences nécessaires pour répondre aux besoins existants et émergents, il est important de créer des cartes d'apprentissage et des activités de formation adaptées aux équipes.

Conformité avec les accords de financement

- Le respect des accords de financement permet d'instaurer une confiance durable et assure la crédibilité de l'organisation auprès des donateurs partenaires. Un problème survenant dans un bureau de pays en particulier peut avoir des répercussions sur les relations de l'UNICEF avec les donateurs du monde entier. Les gestionnaires doivent s'assurer que la collecte des données programmatiques et financières nécessaires à l'établissement des rapports sur les contributions des donateurs est réalisée tout au long de la mise en œuvre. En outre, ils doivent veiller à ce que la mise en œuvre des activités soit effectuée conformément au plan de travail (lui-même adapté selon l'accord de financement et lié directement à la structure de résultats).
- En général, les rapports sur les contributions des donateurs portent principalement sur l'utilisation des fonds, à savoir si ils ont été affectés avant leur date d'échéance et aux fins convenues dans l'accord de financement. Le processus de vérification de la conformité repose sur certains points fondamentaux. Toutefois, les gestionnaires doivent également déterminer s'il existe d'autres conditions à respecter. Il peut s'agir, par exemple, d'exigences relatives à la « visibilité » ou a informer les donateurs de certains types de problèmes éventuellement rencontrés.
- Les accords de financement disponibles dans les bureaux de l'UNICEF contiennent de

plus amples informations sur les conditions et les exigences d'attribution des financements. Les gestionnaires s'adressent aux experts en relations avec les donateurs des bureaux de pays, des bureaux régionaux ou du siège de l'UNICEF pour obtenir des conseils sur la meilleure manière de respecter les accords de financement pendant la mise en œuvre, d'autant plus lorsque les gestionnaires en question ont été nouvellement affectés à un programme et que des accords de financement ont déjà été passés. Dans ce cas, ils doivent se renseigner sur les conditionnalités des accords existants et adapter leur gestion en conséquence.

Gestion des relations avec les parties prenantes et les partenaires de mise en œuvre

- Les partenaires doivent également posséder une bonne maîtrise des principes de gestion axée sur les résultats, notamment pour l'élaboration et l'utilisation du cadre de résultats, du plan de suivi, des indicateurs et des rapports sur les résultats, ainsi que pour la collecte des données. L'objectif est d'assurer la cohérence entre les systèmes publics de gestion et l'approche axée sur les résultats adoptée par l'UNICEF pour éviter de dupliquer les efforts ou de travailler à contre-courant, d'où l'importance d'impliquer les partenaires dès le départ. Une collaboration précoce permet d'encourager l'appropriation d'un certain nombre de cadres appliqués par les pouvoirs publics et par l'UNICEF. L'articulation des interventions autour des résultats contribue à une adhésion et à un accompagnement de la part des principaux gouvernements et des partenaires de mise en œuvre, de la société civile. En revanche, la gestion des relations avec les contractants repose davantage sur un respect rigoureux des accords et une assurance de la qualité.
- Si le bureau décide de faire appel à des partenaires de mise en œuvre, il convient d'établir des accords de partenariat. Ces accords dépendent du type de partenaire (gouvernement, OSC ou organisme des Nations Unies), du recours ou non à un transfert de ressources et, si tel est le cas, de la valeur des ressources.
  - Si des ressources sont transférées à une entité gouvernementale, les conditions de collaboration sont définies par le plan de travail et aucun autre document n'est requis. À l'approche de la phase de mise en œuvre, une planification détaillée des activités est effectuée conjointement avec le partenaire d'exécution. Si l'OSC ou l'organisme des Nations Unies ne reçoit aucune ressource, les gestionnaires doivent déterminer s'il convient ou non d'établir un mémorandum d'accord. Cet accord peut être utile dans les cas où chacun des partenaires s'est vu attribuer des rôles et des responsabilités spécifiques.
  - Si des ressources sont transférées à l'OSC partenaire, un accord de coopération – assorti d'un descriptif de programme – ou un accord de financement à petite échelle doit être conclu en amont du transfert. Toutefois, la passation de tels accords prend du temps (car il est nécessaire de développer l'accord de façon conjointe et aussi d'effectuer une revue interne). Les gestionnaires doivent donc prévoir des délais suffisants.
  - En cas de transfert de ressources à un organisme des Nations Unies pour la mise en œuvre d'activités programmatiques, le gestionnaires de programme établit un accord de contribution entre deux organismes des Nations Unies ou un programme conjoint, en fonction de l'ampleur des activités à entreprendre.

- Les gestionnaires doivent également déterminer si les partenaires ont besoin d'une formation ou d'une initiation pour travailler avec l'UNICEF. La mise en œuvre peut prendre un retard significatif lorsque les partenaires n'ont pas été familiarisés aux attentes de l'UNICEF concernant l'exécution des activités et l'établissement de rapports en la matière.
- Dans le cas d'une mise en œuvre effectuée conjointement avec des partenaires, il est essentiel de fournir une assistance et une supervision techniques à tous les stades de la mise en œuvre du programme. Cela comprend notamment une gestion des financements et du matériel et des fournitures transférés aux partenaires, afin que ces intrants soient utilisés aux fins convenues et que les rapports à leur sujet soient disponibles en temps utile.
- La gestion des consultants et des prestataires de services tiers consiste essentiellement à gérer la relation entre l'UNICEF et le tiers conformément au contrat. Les tâches affectées à ces consultants et prestataires tiers doivent être en adéquation avec celles énoncées dans le plan de travail.
- En outre, les principes de gestion applicables respectivement à ces deux entités sont très similaires. Cela étant, les exigences de l'UNICEF à l'égard des uns et des autres diffèrent quelque peu. Les gestionnaires doivent être conscients de ces différences.
- La gestion des contrats passe par une planification, une budgétisation et un suivi de l'avancement des activités et implique de prendre des mesures correctives pour préserver les intérêts de l'UNICEF et du contractant. À défaut, les coûts et les retards d'exécution s'accumulent, ce qui peut exposer l'UNICEF à des imbroglios juridiques aux résultats imprévisibles.
- Les tiers doivent se sentir intégrés au projet. En général, ce processus d'intégration est présenté plus en détail aux consultants, car ils ont besoin d'une carte d'identité ONU et d'une accréditation d'accès aux réseaux et aux sites de l'UNICEF pour mener à bien leurs activités.
- Les performances des tiers doivent faire l'objet d'un suivi pour vérifier que la progression des activités respecte la cadence fixée dans le contrat. Ce suivi est également nécessaire à la détection opportune des problèmes éventuels ou des modifications à opérer pour suivre l'évolution des livrables (portée, délais et budget).
- Les performances des tiers doivent être documentées. Le paiement des frais contractuels est effectué sous réserve d'une prestation satisfaisante des services, telle qu'approuvée par le Bureau des marchés/contrats. Si les livrables ne sont pas jugés entièrement satisfaisants, aucun contrat ultérieur ne sera accordé au consultant et celui-ci peut ainsi se voir refuser tout ou partie des frais qui lui sont dus.
- Toutefois, l'exécution complète du contrat doit demeurer la priorité des efforts déployés pour résoudre les problèmes de performances. Le gestionnaire s'efforce de trouver une solution juste et pragmatique qui permettra d'éviter toute interruption des activités et de préserver les intérêts de l'UNICEF.

Communication, medias et informations

- Dans ce contexte, la communication doit être entendue dans le sens de récit des performances : mettre en avant les éléments de preuve observables grâce aux indicateurs, le degré de réalisation des cibles ou la différence entre les données actuelles et les données de référence. Les citations, les graphiques et les témoignages

permettent de clarifier les données et d'y intégrer une dimension humaine. Le récit des performances peut être raconté dans les rapports axés davantage sur les résultats que sur les activités, et complété par une gamme de supports, tels que des vidéos et des entretiens.

- Pendant la mise en œuvre, les gestionnaires doivent être attentifs à la gestion de la communication avec les parties prenantes aussi bien internes qu'externes. Parfois, les demandes sont explicites (exigences d'audit ou demandes d'informations de la part des donateurs, des gouvernements et du grand public) et les gestionnaires doivent agir en conséquence.
- La réponse à certaines demandes de la part des parties prenantes externes est un exercice de routine qui fait partie des attributions quotidiennes des gestionnaires. Cependant, pour d'autres demandes (accès à des supports de communication, par exemple), une consultation avec les gestionnaires de la communication peut s'avérer nécessaire.
- La communication avec les parties prenantes internes peut faire suite à une demande *ad hoc* de la part des cadres supérieurs ou d'une des divisions du siège. Elle peut également faire partie des exigences ordinaires en matière d'établissement de rapports.
- Toutes ces formes de communication nécessitent un certain niveau d'effort. Soulignons que la qualité de la communication avec les parties prenantes peut non seulement affecter les chances de succès d'un projet, mais également avoir une incidence positive ou négative sur la réputation du bureau concerné ou de l'UNICEF dans son ensemble.
- Pendant la mise en œuvre, les gestionnaires doivent être sensibles à la nécessité de faire état de l'avancement du programme, notamment de tout ajustement requis. La communication s'étend à l'ensemble de l'équipe, des cadres supérieurs et des partenaires. Selon les parties prenantes, ses objectifs ne sont pas les mêmes. La matrice RACI (Responsable, Redevable, Consulté, Informé) est un outil de gestion permettant d'aider les parties prenantes à comprendre les rôles et responsabilités propres aux autres membres du projet et à eux-mêmes. L'analyse qui en découle facilite non seulement la représentation des responsabilités, mais également la communication transfonctionnelle et transsectorielle pendant la mise en œuvre :
  - **Le responsable** est la personne qui réalise une activité ou un travail.
  - **Le redevable** est la personne qui rend des comptes en dernier ressort quant aux décisions prises.
  - **Le consulté** est la personne qui doit faire un retour d'information et contribuer aux activités.
  - **L'informé** est la personne qui doit être informée des décisions prises ou des actions menées.
- Il incombe aux gestionnaires de s'assurer que les cadres supérieurs des bureaux sont conscients des demandes de communication et qu'ils puissent examiner les projets avant leur transmission aux parties prenantes. En outre, la communication doit être coordonnée à l'échelle des bureaux (et des divisions du siège concernées, telles que celles impliquées dans les relations avec les donateurs) afin de proposer des solutions appropriées et cohérentes aux parties concernées, selon les besoins.

Ressources financières ou budget

- Les ressources financières ont une influence directe sur la portée d'un programme et sur ses résultats. Le gestionnaires de programme doit veiller à ce que les ressources

financières soient suffisantes pour atteindre les résultats escomptés et optimiser les ressources. L'optimisation des ressources consiste à maximiser l'impact du moindre financement entrepris pour améliorer les conditions de vie des enfants. Elle n'implique pas nécessairement de choisir la solution la moins onéreuse, mais plutôt de chercher à comprendre ce qui fait augmenter nos coûts, afin de nous assurer d'obtenir la qualité attendue au prix le plus bas. Les partenaires de l'UNICEF doivent également saisir le concept d'optimisation des ressources.

- Les performances financières globales du programme doivent faire l'objet d'un suivi. Les financements disponibles sont-ils suffisants pour réaliser les activités planifiées ? L'utilisation des ressources existantes est-elle conforme aux plans ?
  - **Les financements.** Lorsque, aucun financement n'est prévu pour couvrir les activités du programme, les gestionnaire cherchent des fonds supplémentaires. Souvent, cela implique de soumettre une proposition aux donateurs ou de recourir à des fonds gérés en interne par l'UNICEF (tels que des fonds thématiques).
  - D'ordinaire, les plans s'appuient sur des hypothèses relatives à la disponibilité des financements. Après vérification de la disponibilité ou non des financements prévus, les gestionnaires peuvent déterminer si une mobilisation de fonds s'impose ou si certains ajustements du programme permettraient d'obtenir les financements.
  - **L'utilisation.** La mise à disposition des financements des programmes a lieu après la répartition des budgets dans les systèmes financiers (VISION au sein de l'UNICEF). Une fois les budgets alloués, les gestionnaires peuvent affecter des fonds aux activités des programmes. Puisque les modalités d'achat des intrants (bons de commande, contrats de service, etc.) et le personnel affecté sont classés selon les activités, les gestionnaires peuvent surveiller l'utilisation des ressources.
  - Le rythme d'utilisation des ressources doit faire l'objet d'un suivi au regard du coût estimé des activités. Un suivi du rythme de mise en œuvre des activités est également de mise, de même qu'un suivi de l'utilisation des financements, afin de veiller à l'affectation complète de ces dernières avant leur date d'expiration. La gestion des financements doit favoriser la prise de décisions opportunes en matière de sources de financement. Enfin, les problèmes relatifs à l'utilisation des financements doivent être signalés pour en discuter avec les donateurs.
  - Les gestionnaires doivent connaître les besoins approximatifs en financements par trimestre (par exemple, le montant attendu des transferts en espèces aux partenaires de mise en œuvre ou des paiements des prestataires locaux). Ces informations sont portées à la connaissance des responsables financiers afin de s'assurer que les comptes bancaires locaux sont suffisamment approvisionnés pour garantir le paiement des prestataires et les transferts aux partenaires en temps opportun et éviter ainsi tout retard lors de la mise en œuvre.

Suivi de la progression, des contraintes et des opportunités

La gestion axée sur les résultats se concentre sur la production d'informations fiables pour éclairer la prise de décisions, ce qui passe par un suivi des progrès et une gestion permettant de maximiser les résultats obtenus. Le suivi du plan de travail et de la progression de la mise en œuvre sont deux aspects importants de la gestion quotidienne de votre programme (ce thème est abordé plus en détail dans le chapitre 4). Le suivi comprend l'identification des

contraintes et des opportunités susceptibles d'aboutir à une remise en question des stratégies de programme, voire de la conception de programme. Comme le montre la figure 3.5, le suivi s'effectue à différents niveaux.

S'il est important de mesurer les résultats obtenus dans le cadre d'un programme, le suivi de la mise en œuvre du programme l'est tout autant. Ces informations peuvent permettre de comprendre pourquoi certains résultats sont atteints et d'autres non.

Les gestionnaires de programme de l'UNICEF doivent procéder à un suivi continu de l'utilisation des intrants et des ressources, de la progression des activités et de l'obtention des produits. Voilà ce que nous entendons par « suivi de la mise en œuvre ». Le suivi passe par la revue des modalités d'exécution des activités et de l'efficience de celles-ci en termes d'aménagement du temps et d'affectation et d'utilisation des ressources. Par ailleurs, il permet d'associer le processus de mise en œuvre à un domaine de responsabilité en particulier. Une revue régulière des progrès réalisés par rapport au plan de travail permet aux gestionnaires de savoir où en est la mise en œuvre et de déterminer si des ajustements sont nécessaires.

Les éléments qui feront l'objet d'un suivi dépendent du choix de la stratégie et de la modalité de mise en œuvre. Par exemple, un suivi des utilisateurs finaux ou un suivi de l'équipement et du matériel fournis ne seraient pas applicables aux programmes axés sur la génération d'éléments de preuve, sur l'élaboration de politiques ou sur le plaidoyer.

Outre le suivi de la disponibilité/affectation des intrants et de la mise en œuvre des activités, d'autres composantes du programme doivent, à cette étape, faire l'objet d'un suivi, telles que :

- la conformité des subventions ;
- le budget ;
- le champ d'application ;
- le calendrier ;
- les performances du personnel ;
- la gestion des partenariats ;
- la gestion des contrats ;
- la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Figure 3.5. Niveaux de suivi

Le tableau 3.5 vous propose une liste des principales considérations et questions auxquelles vous pourriez être amené à réfléchir dans le cadre du suivi des ressources et de la mise en œuvre.

Tableau 3.5. Principaux points à aborder pour le suivi de la mise en œuvre

Remarque : certains éléments ne s'appliquent pas à l'ensemble des programmes de pays.

CONFORMITÉ AVEC LES ACCORDS DE FINANCMENT	• L'exécution du projet respecte-t-elle les exigences du donateur ? • Les données et les informations requises sont-elles recueillies et conservées aux fins de établissement des rapports sur les contributions des donateurs ?
BUDGET	• L'utilisation des financements et du budget attribués au projet est-elle conforme aux attentes (respecte-t-elle les fins et les délais convenus) ? • Les donateurs ont-ils apporté les contributions escomptées ?
SPÉCIFICATIONS (CHAMP D'APPLICATION)	• Les activités nécessaires à l'obtention d'un produit donné sont-elles exécutées et mesurées ? • Les indicateurs définis dans le plan du programme sont-ils des instruments appropriés de mesure des progrès ? • Comment intégrer de nouvelles activités, tout en évitant de se détourner du champ d'application d'origine ? • Les activités génèrent-elles le produit souhaité ? • L'obtention du produit est-elle entravée par des obstacles inattendus ? • Les produits obtenus contribuent-ils à réduire les disparités et les risques auxquels sont exposés les enfants les plus vulnérables ?
CALENDRIER	• Les activités se déroulent-elles dans les délais prévus ? • Les principales étapes ont-elles été franchies ou sont-elles en voie de l'être ? • Les problèmes susceptibles d'entraver l'exécution des activités critiques ont-ils été anticipés ? • Les membres de l'équipe sont-ils contraints de faire des heures supplémentaires pour respecter les délais d'exécution des tâches à mener ?
PERFORMANCES DU PERSONNEL	• Les performances du personnel sont-elles à la hauteur du niveau prescrit dans les plans de suivi des performances et dans le nouveau système de notation du personnel axé sur les résultats ? • Les évaluations des performances ont-t-elles lieu comme prévu ? • A-t-on relevé des domaines problématiques (connaissances, compétences, attitudes, environnement, etc.) ? • Le personnel a-t-il besoin d'une formation, d'un accompagnement ou d'un mentorat supplémentaire ? • A-t-on observé une baisse du moral de l'équipe ?
GESTION DES PARTENARIATS	• Les partenaires effectuent-ils les demandes de ressources prévues ? • Des activités de d'assurance qualité ont-t-elles lieu pour veiller à la précision des rapports des partenaires, en vérifiant qu'une approche axée sur les résultats a été adoptée, et à l'affectation des fonds aux fins convenues ? • Les partenaires remplissent-ils leurs obligations de communication des résultats ? • Les revues de partenariats sont-ils effectués comme il se doit ? • Les partenaires respectent-ils leurs obligations redditionnelles vis-à-vis des populations affectées ? • Les rapports sur les transferts de fonds sont-ils établis en temps utile ?
GESTION DES CONTRATS	• Les contractants respectent-ils les délais et le niveau de qualité convenus pour l'obtention des résultats ?
SUIVI DES UTILISATEURS FINAUX	• Les biens et les services sont-ils effectivement fournis à la population cible ? • Ces biens et services ont-ils des conséquences inattendues au sein de la communauté ? • La qualité des biens et services est-elle conforme aux normes ?
GESTION DES APPROVISIONNEMENT	• Le matériel et les fournitures ont-t-ils été commandé en quantité suffisante et selon les critères spécifiés ? • Des méthodes logistiques et des dispositifs d'entreposage ont-ils été mis en place pour assurer le transport et le stockage du matériel et des fournitures ? • Le matériel et les fournitures sont-ils disponibles dans les délais prévus pour la mise en œuvre du projet ?

ÉTAPE 3. RÉALISER DES AJUSTEMENTS ET PRENDRE DES MESURES CORRECTIVES

- Affiner le plan de travail
- Ajuster la mise en œuvre

La gestion de la mise en œuvre peut permettre d'identifier certains obstacles entravant la progression des programmes et certains ajustement à apporter aux plans de travail, aux activités et aux stratégies de mise en œuvre.

Pour assurer une bonne gestion de programme, il est essentiel de réaliser des ajustements et de prendre des mesures correctives en permanence. Cela peut impliquer :

- d'affiner le plan de travail ;
- d'ajuster les stratégies et les modalités de mise en œuvre.

Affiner le plan de travail

Les mesures correctives doivent donner lieu à une mise à jour du plan de travail et, si besoin est, de la note stratégique du programme. Ces mises à jour concernent les hypothèses qui sous-tendent l'élaboration du plan, dans l'éventualité de la modification de ces hypothèses, ainsi que les ajustements apportés aux stratégies et aux activités destinés à favoriser l'obtention des résultats. Un plan de travail à jour se prête plus facilement aux évaluations et encourage un apprentissage continu.

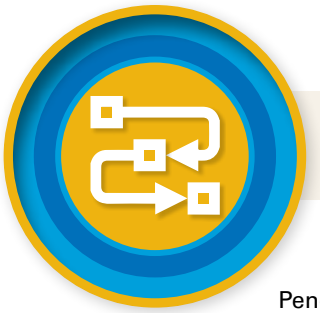
Au cours de l'année, il peut aussi être nécessaire d'effectuer un ajustement des principaux outils à votre disposition pour renforcer leur pertinence et leur utilité pour toutes les parties concernées. Cet ajustement peut nécessiter la tenue d'une réunion annuelle des principales parties prenantes ou la conduite d'une revue du programme (trimestriel ou semestriel) en vue de s'assurer que la mise en œuvre progresse comme prévu et de veiller à la pertinence et à l'actualisation du cadre de résultats, ainsi que des théories du changement et du plan de suivi correspondants.

Suivi de la mise en œuvre du plan de travail

- Faire un suivi des intrants
- Faire un suivi de la progression vers les jalons
- Identifier les ajustements nécessaires
- Documenter les ajustements réalisés en vue de les diffuser
- Suivre et rapporter les conséquences des ajustements et des changements effectués
- Analyser les répercussions sur les besoins en ressources et en temps, ainsi que sur les exigences de qualité
- Ouvrir un dialogue avec les partenaires sur les ajustements et leurs impact sur les accords de financement

Ajuster la mise en œuvre

Les gestionnaires sont tenus de communiquer les ajustements identifiés au personnel du projet, aux cadres de l'UNICEF et aux autres parties prenantes, selon le cas. Il est très important de vérifier les conséquences des ajustements prévus sur la capacité de l'UNICEF à respecter les accords de financement des donateurs. En cas de risque de non-respect des accords ou d'atteindre la date d'expiration du financement avant l'achèvement de la mise en œuvre du projet, il faut établir dès que possible un dialogue avec les donateurs sur les difficultés et les opportunités envisageables.



ACTIONS CONTINUES

- Identifier et atténuer les risques
- Assurer le transfert des connaissances et l'apprentissage continu

Pendant la mise en œuvre, les gestionnaires assurent le suivi des performances et prennent des mesures pour atténuer tout risque préalablement identifié et susceptible d'entraver l'obtention des résultats. En outre, les gestionnaires doivent mettre en place des mécanismes pour encourager les membres du personnel à tirer des enseignements de leurs expériences et à partager leurs connaissances.

Identifier et atténuer les risques

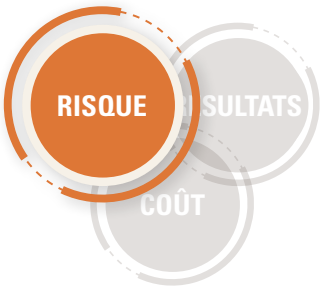
Les gestionnaires mènent une démarche continue d'identification et d'atténuation des risques susceptibles d'entraver l'obtention des résultats. Parallèlement, ils doivent trouver un équilibre entre les risques et les coûts liés à leur atténuation, ainsi que la rentabilité des prises de risque.

La gestion du risque nécessite un suivi périodique et une évaluation continue des risques susceptibles d'avoir une incidence sur l'obtention des résultats. Elle requiert en outre de prendre des mesures pour atténuer les risques négatifs (notamment des mesures de prévention) et de maximiser les opportunités. Dans le contexte qui nous intéresse, les évaluations et les ajustements qui découlent de cette gestion concernent les risques auxquels les femmes et les enfants sont exposés, ainsi qu'une gamme plus large de risques susceptibles d'enrayer la mise en œuvre du programme. Durant la phase de planification (voir chapitre 2), les risques pouvant empêcher l'obtention des résultats ont été identifiés, leur probabilité et leur impact ont été évalués, des mesures de gestion ont été définies, et tous ces éléments ont été rassemblés dans une matrice de suivi et de gestion du risque.

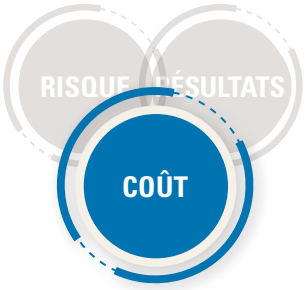
Pendant la mise en œuvre, les gestionnaires doivent assurer un suivi, une gestion et un signalement continus des risques. Il est également important de réaliser une évaluation périodique pour détecter l'émergence de nouveaux risques. Toutefois, les gestionnaires doivent trouver un équilibre entre les risques et les coûts liés à leur gestion, ainsi que la rentabilité des prises de risque. La figure 3.6 (page suivante) énonce un certain nombre de questions fondamentales concernant le risque, les coûts et les résultats.

Des réunions périodiques avec les partenaires d'exécution sont essentielles au travail d'un gestionnaire de programme, car elles sont l'occasion de discuter des risques et des mesures d'atténuation possibles. Pendant la revue du programme, consultez votre matrice de suivi et de gestion du risque (voir chapitre 2, outil E) et analysez les risques anticipés et les stratégies de gestion envisagées. Évaluez le niveau de risque actuel et inscrivez-le dans votre matrice à la date du jour (comme le montre le tableau 3.6 page suivante). La probabilité des risques identifiés au préalable a-t-elle suffisamment diminué pour justifier l'abandon du suivi de ces risques ? Si oui, corrigez votre matrice en conséquence. Est-il possible que l'impact de ces risques soit plus ou moins grande que prévu ? De nouveaux risques, que vous n'aviez pas prévus initialement, se dessinent-ils à présent ? Dans l'affirmative, ajoutez-les à votre matrice et révisez vos stratégies d'atténuation ou créez-en d'autres. Ces changements doivent être clairement illustrés dans votre matrice. Ensuite, utilisez votre matrice pour analyser les risques que présente votre programme et déterminer les ajustements à effectuer dans vos stratégies et vos plans de travail.

Figure 3.6. Relation entre gestion du risque, coûts et résultats



- Sommes-nous conscients des risques qui planent sur notre programme ?
- Connaissons-nous les risques auxquels les filles, les garçons et les femmes sont exposés ?
- Sommes-nous au fait des principaux risques nous concernant ?
- Le niveau de risque que nous acceptons est-il convenable ?
- Savons-nous si ces risques acceptés font l'objet d'une gestion appropriée ?



- Nous concentrons-nous réellement sur les risques importants ?
- Parmi nos mesures d'atténuation, certaines sont-elles redondantes ou inutilement concomitantes ?
- Disposons-nous du bon éventail de compétences au prix le plus juste ?
- Faisons-nous une utilisation optimale des technologies de gestion du risque ?
- Existe-t-il des stratégies de substitution pour réduire les coûts ?

- Les risques que nous prenons sont-ils en adéquation avec nos stratégies et nos objectifs ?
- Ces risques ont-ils des répercussions sur les résultats escomptés en faveur des filles, des garçons et des femmes ?
- Notre suivi des risques vise-t-il à trouver des idées pour améliorer nos processus ?
- Les risques que nous avons choisis de prendre sont-ils les plus appropriés pour mobiliser des avantages comparatifs ?
- La gestion des risques me fait-elle gagner ou perdre du temps ?

Tableau 3.6. Matrice de suivi et de gestion du risque

RÉSULTAT(S) CONCERNÉ(S)	RISQUES (parmi les 7-12 risques clés pour le programme ou les domaines d'intervention/ composantes du programme)	NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL (en supposant la mise en œuvre d'une action) PROBABILITÉ (P) ; IMPACT (I)			STRATÉGIE DE GESTION DU RISQUE
		Date 1	Date 2	Date 3	
		P = 3 I = 3	P = 2 I = 3	P = I =	
		P = 4 I = 3	P = 5 I = 4		

Il existe de nombreuses sources d'information spécialisées sur le suivi des risques auxquels les femmes et les enfants sont exposés (tels que les risques propres à un type de menace en particulier ou les risques liés à plusieurs menaces simultanées de catastrophes naturelles et de conflits). Toutefois, cela exige de se reporter régulièrement à l'analyse des risques afin de détecter tout changement éventuel.

Durant la phase de mise en œuvre, gardez cette matrice à portée de main afin de permettre :

- un déploiement sans délai des mesures de gestion des risques ;
- une meilleure compréhension des risques permettant de mieux adapter le programme au gré des nouvelles activités d'atténuation à ajouter au plan de travail ;
- une meilleure compréhension du processus de mise en œuvre en vue de l'échange de connaissances.

Assurer le transfert des connaissances et l'apprentissage continu

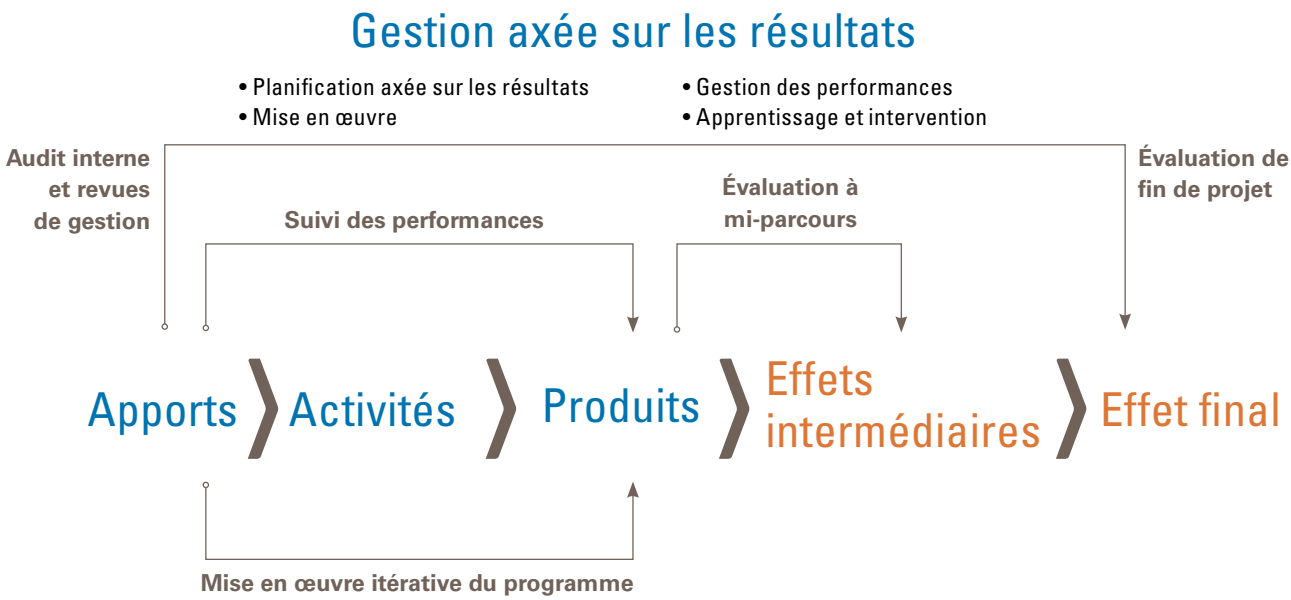
Les avantages de l'échange de connaissances sont légion :

- une amélioration de l'efficience et une réduction des coûts, grâce à un renforcement des capacités de réaction rapide aux nouveaux problèmes qui se présentent ;
- une mobilisation rapide de l'expertise et de l'expérience, évitant ainsi toute répétition des erreurs passées et toute duplication des efforts ;
- l'adoption d'approches de programmation intégrées, en établissant des communautés et des réseaux, tous secteurs et zones géographiques confondus ;
- l'accès du personnel de l'UNICEF aux connaissances et aux directives nécessaires à un plaidoyer efficace en faveur des enfants ;
- l'exploitation des connaissances issues de la coopération Sud-Sud au profit des différents programmes ;
- l'efficacité opérationnelle qui découle d'une culture selon laquelle toute expérience doit être source d'enseignement.

Comme l'illustre la figure 3.7 (page suivante), de nombreux points d'entrée à l'apprentissage organisationnel peuvent se manifester au fur et à mesure de la mise en œuvre. Les audits internes et les revues de gestion sont l'occasion de vérifier que les pratiques, les processus et les outils de contrôle et de gestion sont bien en place. Les activités, les produits, les effets et l'impact peuvent faire l'objet d'un suivi continu des performances (voir chapitre 4 pour de plus amples informations sur le suivi). Les revues et les évaluations du programme (à mi-parcours ou à la fin du programme) mettent notamment l'accent sur les résultats. Ils constituent un précieux moyen de réflexion sur les enseignements à tirer et les mesures correctives à prendre (voir chapitre 5 pour de plus amples informations sur l'évaluation). Pendant la mise en œuvre, les gestionnaires doivent veiller à ce que les programmes se prêtent bien aux évaluations, en s'assurant que les démarches suivantes ont été effectuées :

- la documentation des plans et des ajustements ;
- la sélection des indicateurs clés et la collecte régulière des données pour évaluer le degré de réalisation des cibles ;
- l'analyse et l'établissement de rapports sur les résultats.

Figure 3.7. Utilisation des données liées aux performances pour l'apprentissage organisationnel



Autres ressources clés

Mayne, John (2007), « Best Practices in Results-Based Management: A Review of Experience. A Report for the United Nations Secretariat, Volume 1: Main Report », pp. 35-40

Forum d'échange de connaissances

Guide des approvisionnements

Guide en ligne des ressources humaines

Politiques et procédures de la Division de la gestion financière et administrative

Circulaire FRG/PROCEDURE/2015/001 sur les procédures applicables aux transferts de ressources entre les bureaux de pays et régionaux de l'UNICEF et les organisations de la société civile

Politique et procédure sur l'approche HACT :
1. Politique de l'UNICEF sur l'approche HACT (2015)

2. Procédure de l'UNICEF sur l'approche HACT (2015)

Manuel des politiques et procédures de programmation de l'UNICEF, « Programme Implementation Management », chapitre 4

Chapitre

SUIVI AXÉ SUR LES RÉSULTATS

Comment savoir si vous êtes en bonne voie de réalisation des objectifs définis dans votre programme ? Le suivi permet aux gestionnaires de déterminer le niveau de progression de leurs interventions. Étant donné qu'il permet de surveiller à la fois la mise en œuvre et les résultats d'une initiative, d'un projet ou d'un programme, le suivi constitue un aspect essentiel de la gestion axée sur les résultats. Un plan de suivi détaillé et étayé par un solide cadre de résultats favorise le suivi des indicateurs et des cibles, la collecte des d'éléments de preuve du changement qui s'opère (ou qui ne s'opère pas, le cas échéant) et l'établissement de rapports sur les progrès observés à un instant.

Ce chapitre est utile :

- pour le suivi du cadre de résultats
- pour l'élaboration d'un plan de suivi
- avant d'entreprendre un suivi
- pour déterminer les éléments qui doivent faire l'objet d'un suivi

Ce chapitre s'adresse :

- à l'ensemble du personnel de l'UNICEF, notamment les spécialistes et les administrateurs de programme
- aux spécialistes de la planification et du S&E
- aux partenaires de mise en œuvre

Vue d'ensemble des différentes étapes et des outils correspondants :

Étapes

Étape 1. Consulter le cadre de résultats

Étape 2. Planifier le suivi

Étape 3. Sélectionner les outils et les approches de suivi

Étape 4. Recueillir et analyser les données

Étape 5. Établir des rapports pour présenter les résultats

Étape 6. Prendre des mesures correctives

Outils

Outil G. Plan de suivi (chapitre 2)

VUE D'ENSEMBLE

Dans le chapitre 2, vous avez appris à concevoir un cadre de résultats et un plan de suivi pour votre programme. Ce dernier est un outil de référence clé dont les gestionnaires se servent pour le suivi et l'évaluation des interventions, et pour l'établissement de rapports en la matière. Dans ce chapitre, nous nous intéressons de plus près aux stratégies d'utilisation de ce plan et d'un certain nombre d'autres outils qui permettront d'assurer un suivi concret des interventions financées par l'UNICEF.

Qu'est-ce que le suivi ?

suivi : | sqi.vi | *n.m.*

Le suivi est l'observation régulière et l'enregistrement continues et regulières des activités mises en œuvre dans le cadre d'un projet ou d'un programme.

Il s'agit d'une méthode de routine pour la collecte d'informations sur certains aspects critiques d'un projet ou d'un programme en cours de mise en œuvre, ainsi que sur les menaces imprévisibles qui les guettent.
Le suivi consiste à vérifier la progression des activités et des résultats. « C'est l'observation – une observation systématique et significative[14] », en plus d'être un dialogue avec les principales parties prenantes qui, en soulignant les defis, les obstacles et les stratégies identifiées, permet de comprendre la manière dont les activités progressent, afin que cette progression se maintienne jusqu'à l'obtention des résultats.
Ce dialogue est l'occasion de fournir un retour d'information aux principales parties prenantes et, *a contrario*, d'écouter leurs commentaires. Les principales parties prenantes de l'UNICEF, à savoir les femmes et les enfants (selon qu'il conviendra, compte tenu du développement de leurs capacités), sont ensuite avisées de la manière dont leurs commentaires ont été pris en compte. Ce processus est cohérent avec l'approche de l'UNICEF fondée sur les droits de l'homme en matière de programmation et encourage la redevabilité sociale. En théorie, ces commentaires constituent un premier indicateur de la progression vers la réalisation des résultats (ou de l'absence de progrès). Les informations générées par le biais des diverses approches de suivi doivent contribuer à l'amélioration de la gestion des programmes, au renforcement des systèmes nationaux et à la création d'effets positifs pour les populations cibles.

La gestion axée sur les résultats nécessite de détourner son regard des apports, des activités et des efforts déployés, puis de se concentrer sur le suivi des changements opérés (l'évolution des capacités, des performances et, à terme, des conditions de vie des enfants). Dans le jargon du suivi, il s'agit de passer du suivi des intrants et des activités à celui des résultats.

Quel est l'objectif du suivi d'un programme ?

Le suivi s'appuie sur les principaux outils de la gestion axée sur les résultats, conçus durant la phase de planification, notamment le cadre de résultats et le plan de suivi, qui sont les deux composantes fondamentales d'un système de suivi. Le suivi des résultats se concentre en particulier sur les produits, les effets et les impacts, et vous permet d'observer les progrès réalisés dans l'atteinte de votre objectif final (l'impact), ainsi que tous les éléments qui vous en séparent (les produits et les effets). Il facilite votre gestion axée sur les résultats, surtout lorsque vous manquez vos cibles ou que des ressources supplémentaires ou des stratégies différentes sont nécessaires pour atteindre les effets escomptés.

Le suivi de programme fournit les données requises pour déterminer trois éléments :

1. **si la mise en œuvre du programme se déroule comme prévu** ;
2. **si nous obtenons les résultats escomptés** (ce qui dépend de notre théorie du changement et des produits, des effets et de l'impact définis) ;
3. **si des ajustements sont nécessaires** au niveau des activités et des stratégies du programme afin d'obtenir les résultats souhaités.

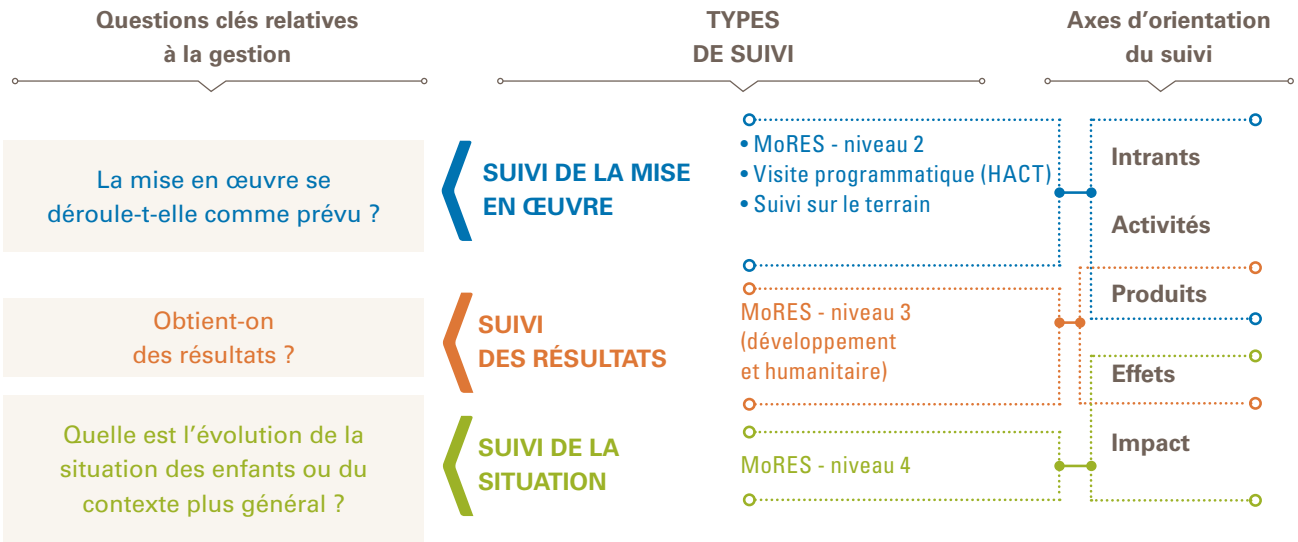
Types de suivi

Comme le montre la figure 4.1, le suivi se présente d'ordinaire sous plusieurs formes.

Suivi de la mise en œuvre

Le suivi de la mise en œuvre consiste en la surveillance continue ou périodique de la mise en œuvre d'une activité en vue de déterminer dans quelle mesure l'utilisation des intrants, les programmes d'activité, les actions requises et les processus ciblés se déroulent tel que prévu. La question fondamentale est la suivante : la mise en œuvre a-t-elle lieu comme prévu ?

Figure 4.1. Types de suivi



Suivi des résultats

Le suivi des résultats sert à mesurer les produits et les effets obtenus en vue établir des rapports à intervalles réguliers. Dans le cadre du suivi de programmes mis en œuvre dans des situations de crises humanitaires, ces rapports sont établis plus fréquemment. Les données qui en découlent sont ensuite utilisées à des fins de gestion de programme et de prise de décisions. Dans le cadre du suivi effectué dans une optique d'équité, les informations générées grâce au suivi des résultats (effectué par le biais du système MoRES de suivi des résultats pour l'équité) portent sur la réduction des goulots d'étranglement qui entravent la couverture des interventions réputées efficaces (au niveau des produits) et sur le renforcement de la couverture des interventions fondées sur des preuves (au niveau des effets). Lorsqu'une approche fondée sur les droits de l'homme est adoptée, le suivi des résultats s'intéresse à l'évolution des capacités des ayants droit et des obligataires (au niveau des produits), ainsi qu'à l'évolution de leurs performances (au niveau des effets). Ici, la question fondamentale est la suivante : le programme produit-il les résultats escomptés ?

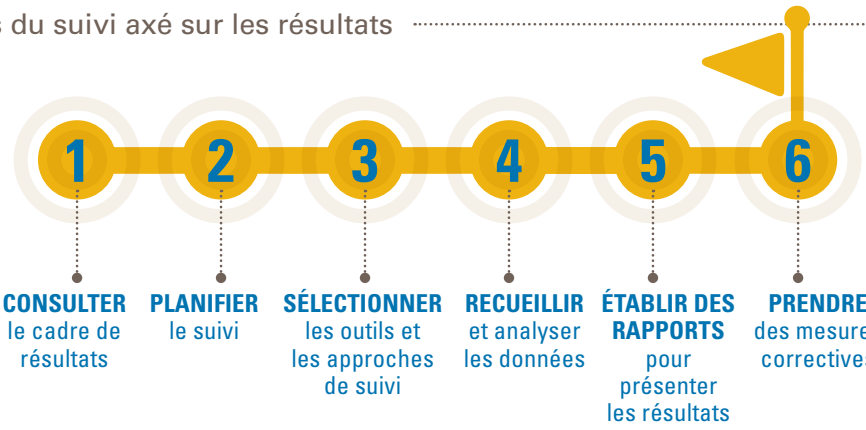
Suivi de la situation

Le suivi de l'impact ou de la situation concerne une condition ou un ensemble de conditions, comme la situation des enfants et des femmes. Le suivi de la situation mesure l'évolution, positive ou négative, de ces conditions, ou fait état de l'absence d'évolution. Ce type de suivi (qui évalue la situation des enfants et des femmes, mais aussi celle des objectifs de développement tels que les ODD) est nécessaire pour pouvoir tirer des conclusions concernant l'impact d'un programme ou d'une politique.

ÉTAPES CLÉS DU SUIVI AXÉ SUR LES RÉSULTATS

Les six étapes du suivi axé sur les résultats sont illustrées dans la figure 4.2.

Figure 4.2. Six étapes du suivi axé sur les résultats



Autres ressources clés

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, *Manuel des politiques et procédures de programmation*, « Monitoring and Evaluation », chapitre 5

ÉTAPE 1.
CONSULTER LE CADRE DE RÉSULTATS

Le suivi commence par une planification stratégique méticuleuse, qui comprend l'élaboration d'une théorie du changement et de son cadre de résultats, ces derniers étant hiérarchisés sur une base pluriannuelle (voir chapitre 2). À l'approche de la phase de mise en œuvre, les documents de planification stratégique (notes stratégiques de programme, descriptif de programme de pays, plans d'action humanitaire pour les enfants, plan-cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement, plan de gestion du programme de pays et autres plans d'intervention en situation de crise humanitaire, cadres de résultats et plans de suivi et d'évaluation) doivent servir de points de départ pour la mise en place d'un suivi opérationnel.

En général, le suivi des résultats implique d'importantes activités de collecte de données, qui nécessitent des ressources considérables et un calendrier stratégique pour pouvoir éclairer les principales prises de décisions. La collecte de données doit être planifiée parallèlement aux activités d'évaluation et de recherche, en déterminant l'utilisation finale, l'échelonnement et la budgétisation, d'autant que le suivi a des répercussions directes sur les activités d'évaluation et de recherche. Au sein de l'UNICEF, ces fonctions sont remplies par le plan intégré de suivi, d'évaluation et de recherche.

ÉTAPE 2.
PLANIFIER LE SUIVI

Éléments essentiels du suivi

Planification du suivi

La planification du suivi commence à l'étape de planification stratégique et se prolonge pendant les phases de mise en œuvre, d'évaluation, d'établissement de rapports et de révision des stratégies et des plans. Dans la mesure du possible, le suivi doit s'appuyer sur les systèmes dédiés existants. La planification du suivi conduit à l'élaboration d'un ensemble efficace et efficient de systèmes et d'activités de collecte de données à différents niveaux : (1) la planification du suivi des résultats, impliquant la plupart du temps la participation d'un large éventail de parties prenantes et (2) la planification du suivi de la mise en œuvre, qui permet d'évaluer les contributions d'un organisme partenaire unique, tel que l'UNICEF.

Les activités de suivi peuvent être intégrées dans les plans de travail, mais souvent l'élaboration d'un plan de suivi détaillé s'avère nécessaire. L'intégration des méthodes de collecte des données est, quant à elle, peu probable. En outre, les plans de travail ne précisent généralement pas la manière dont la gestion du programme tirera profit des informations de suivi. Un plan peut être élaboré en parallèle pour identifier les informations à recueillir, la méthode et la période de collecte, ainsi que la manière d'exploiter ces données, ce qui renforcera la visibilité et la clarté des activités de suivi.

Un plan de suivi détaillé élaboré dans le cadre de votre projet ou programme se présente souvent sous la forme d'une matrice mettant en avant, pour chacun des résultats, les indicateurs, les points de référence, les cibles, les méthodes de collecte des données, les sites, les responsables, ainsi que la fréquence et l'utilisation des données (voir tableau 4.1). Le Plan pour la recherche, le suivi et l'évaluation de l'impact (PRIME)[15] est un outil facilitant l'assurance qualité durant la mise en œuvre des activités de S&E définies dans les divers plans.

Identification de la responsabilité

Le suivi constitue une des responsabilités fondamentales du personnel de l'UNICEF de tous niveaux (représentants et agents chargés des programmes et des opérations). Les gestionnaires de programme s'appuient sur leur propre vision du programme pour diriger les activités de planification et de mise en œuvre du suivi. Les spécialistes du suivi et de l'évaluation des bureaux de pays ou régionaux fournissent une assistance technique à l'équipe du programme.

Ressources temporelles et financières

Trop souvent, les délais et les ressources ne suffisent pas à mettre en place un suivi significatif des interventions en faveur du développement et des actions humanitaires. Une répartition précoce du temps imparti est essentielle à la réalisation des activités de suivi. Le plan de suivi et d'évaluation doit également prévoir un budget pour ces deux éléments.

Préparation et utilisation du plan de suivi détaillé

Dès le début de la mise en œuvre et pendant toute sa durée, il est important d'avoir un plan de travail fonctionnel, intégrant tous les éléments primordiaux et garantissant la disponibilité et la coordination de l'ensemble des ressources humaines, des outils et du budget nécessaires. Vous pourrez ainsi opérer un suivi de vos progrès, procéder à des ajustements pour améliorer votre efficacité et votre efficience, prendre des décisions éclairées et faire état de l'avancement de votre programme. L'adoption d'une approche intersectorielle présente un certain intérêt, car elle permettra, par exemple, de concevoir une enquête nationale (telle qu'une enquête MICS) à ajouter dans votre plan intégré de suivi, d'évaluation et de recherche. En outre, cette approche facilite l'orientation des plans sectoriels et des plans de suivi plus détaillés.

Zones et secteurs géographiques pour la collecte des données

Lors de la planification du suivi de vos indicateurs, réfléchissez aux endroits où les données seront collectées, selon le type de suivi. Vous serez ainsi plus à même de planifier et de chiffrer vos activités de suivi.

Personnes responsables

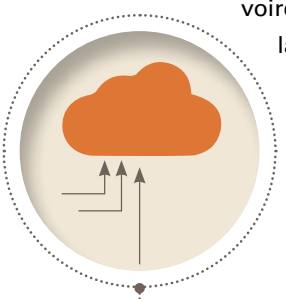
Déterminez les personnes et les entités (agences et partenaires) qui seront responsables de la collecte, de l'analyse et d'établissement de rapport sur les données. Accordez un rôle dans la gestion du programme aux parties prenantes locales, en les impliquant dans le processus de collecte de

Déterminez les personnes et les entités (organismes et partenaires) qui seront responsables de la collecte, de l'analyse et de la communication des données.

données et en les invitant à prendre des décisions appropriées en matière de programmation et de mise en œuvre. L'analyse des données doit être effectuée à tous les niveaux, et pas seulement au niveau central. Songez également à la manière dont les parties prenantes au sein des communautés peuvent être engagées au niveau local, ainsi qu'à un moyen de transmettre leurs retours d'information aux administrations centrales. Assurez-vous de désigner un membre de l'équipe qui sera chargé du suivi et de l'intégration de ces retours dans le plan de travail.

Fréquence de collecte des données

La collecte des données peut se faire sur une base trimestrielle, semestrielle ou annuelle, voire à la fin d'un projet. Tout au long de la chaîne de résultats, le suivi revêt un caractère évolutif. Par exemple, vous devrez peut-être attendre la fin de la première ou de la deuxième année de mise en œuvre du programme avant de pouvoir amorcer un suivi des effets. En général, le suivi des produits a lieu à intervalles plus réguliers (une à deux fois par an).



Le rythme de collecte des données doit être suffisant pour réaliser tout ajustement nécessaire des activités et des stratégies et prendre toute mesure corrective qui s'impose.

Envisagez d'augmenter la fréquence de collecte des données (tous les mois, tous les trimestres, tous les six mois) en fonction du rythme d'analyse de ces dernières et de l'utilisation qui en sera faite dans le cadre de votre programme, tout en vérifiant si une telle cadence de collecte est tenable. Toutefois, cette cadence doit être suffisante pour réaliser tout ajustement nécessaire des activités et des stratégies et prendre toute mesure corrective qui s'impose.

Dans les situations de crise humanitaire, le suivi des résultats des interventions vitales et des mesures de protection doit être beaucoup plus régulier (une fois par mois, par exemple), ce qui réduit inexorablement le choix des méthodologies applicables. Parallèlement, même dans de telles situations, que ce soit juste après la survenue d'une catastrophe naturelle ou, au fil du temps, dans le cas d'une crise d'apparition lente (sécheresse ou conflit), les résultats à plus long terme relatifs au relèvement et au développement doivent si possible être intégrés, ce qui fait appel à un suivi différent et à un rythme moins soutenu.

Utilisation

Réfléchissez à l'avance à la finalité des données recueillies. Vous serez ainsi plus en mesure de déterminer la valeur de vos indicateurs et de décider si un investissement dans le suivi de ces derniers se justifie.

Le tableau 4.1 (page suivante) vous présente un extrait d'un plan de suivi détaillé. Le scénario proposé porte sur le suivi de deux produits, tel que réalisé par un spécialiste de l'éducation.

Nous vous invitons à consulter la section intitulée « Field Monitoring Guidance » du *Manuel des politiques et procédures de programmation* de l'UNICEF, qui concerne la planification et le suivi d'approches systématiques pour la surveillance sur le terrain et comprend notamment des références sur la collecte de données et l'utilisation des outils d'analyse.

Tableau 4.1. Extrait d'un plan de suivi détaillé

RÉSULTATS ET INDICATEURS	POINT DE RÉFÉRENCE	CIBLE DU DESCRIPTIF DE PROGRAMME DE PAYS	CIBLE ANNUELLE
Effet 1 : accès renforcé des enfants à l'enseignement primaire			
Produit 1.1 : renforcement des mécanismes de suivi et d'application de sanctions pour les établissements d'enseignement primaire imposant des frais de scolarité			
Qualité des mécanismes destinés à promouvoir l'application de la politique de suppression des frais de scolarité. Échelle de 0 à 3 : (a) existence d'une politique de sanctions : 1 point ; (b) intégration, dans la description de poste et dans les contrats de performance des membres de la direction des écoles de district, de dispositions pour l'application de sanctions : 2 points ; (c) dispositif systématique de suivi et de sanctions pour les écoles imposant des frais de scolarité : 3 points	0	3	2017 : 1 2018 : 2 2020 : 3
Produit 2 : Sensibilisation renforcée des enfants scolarisés dans l'enseignement primaire, ainsi que de leurs familles et communautés respectives, sur leur droit à l'enseignement gratuit			
Pourcentage de filles, garçons, familles et leaders communautaires ayant déclaré être conscients, d'une part, du droit à l'enseignement gratuit et, d'autre part, des mécanismes permettant de signaler aux autorités compétentes les établissements d'enseignement primaire imposant des frais de scolarité	0 %	95 %	2017 : 40 % 2018 : 80 % 2020 : 95 %

Suivi dans les situations de crises humanitaires

Lorsque le suivi concerne une aide humanitaire déployée en cas de catastrophe subite ou une intervention humanitaire exigeant un déploiement rapide, l'approche consentie doit être adaptée, en raison de l'urgence de la situation, de la forte demande d'informations qui en découle et des contraintes d'ordre contextuel qui pèsent alors sur les systèmes de collecte des données. Dans pareils contextes, la mise en œuvre du programme et le suivi des résultats font l'objet d'une gestion conjointe plus rigoureuse afin de prendre des décisions plus efficaces. Du point de vue gestionnaire, les systèmes de suivi doivent permettre au minimum de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les progrès observés par rapport aux cibles définies ? En d'autres termes, sommes-nous sur la bonne voie pour atteindre les principaux résultats escomptés ?
- Quel est le niveau de qualité des interventions sur le terrain ?
- Possédons-nous les ressources nécessaires pour obtenir les résultats souhaités ?
- En tant qu'organisme chef de file de groupe sectoriel, sommes-nous redevables dans ce rôle ?

	COLLECTE DE DONNÉES POUR LE SUIVI DES PERFORMANCES				
	MÉTHODES (méthodes de collecte des données et sources de données pertinentes)	**SITES** (zones et secteurs géographiques où les données seront collectées)	**PERSONNES RESPONSABLES** (chargées de collecter et d'analyser les données, de veiller à leur utilisation, puis d'établir un rapport à ce sujet)	**FRÉQUENCE DE COLLECTE DES DONNÉES ET D'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS** (calendrier de la collecte et de l'analyse des données)	**UTILISATION DES DONNÉES**
	• Évaluation et analyse des données recueillies par les fonctionnaires de l'éducation présents sur le terrain • Réunions avec le Ministère de l'éducation • Rapports du Ministère de l'éducation	Écoles bénéficiant du soutien de l'UNICEF et du Ministère de l'éducation	Ministère de l'éducation et personnel de l'UNICEF	Tous les six mois	Deux fois par an, préalablement aux revues semestrielles et annuelles, afin de pouvoir effectuer les ajustements nécessaires, y compris la réaffectation des ressources Afin d'identifier les districts et les écoles qui ont besoin de davantage de soutien
	• Enquêtes au niveau district • Rapports du Ministère de l'éducation	Districts bénéficiant du soutien de l'UNICEF et du Ministère de l'éducation	Ministère de l'éducation et personnel de l'UNICEF	Tous les six mois	Deux fois par an, préalablement aux bilans semestriels et annuels, afin de pouvoir effectuer les ajustements nécessaires, y compris la réaffectation des ressources Afin d'identifier de mise en œuvre les districts qui ont besoin de davantage de soutien

Quatre recommandations pour la collecte et l'analyse des données

À partir des approches les plus souvent envisagées pour la collecte de données en situation de crise humanitaire d'apparition soudaine ou exigeant un déploiement rapide d'interventions, quatre recommandations pour la collecte et l'analyse des données ont été formulées afin de répondre aux besoins d'information survenant à la fois lors de la mise en œuvre des programmes et du suivi des résultats :

Recueillir des données de suivi à haute fréquence, ce qui permet d'obtenir des estimations relatives au taux de couverture d'un ensemble restreint d'indicateurs prioritaires sélectionnés, en élaborant, par exemple, un rapport mensuel portant sur deux ou trois indicateurs par secteur. La manière d'y parvenir dépend des principaux partenaires impliqués dans l'intervention humanitaire concernée (organisation de la société civile ou gouvernement) et des systèmes en place. **Avec les OSC partenaires,** la clé de la réussite consistera à trouver un accord sur la fréquence d'élaboration dudit rapport et d'intégrer les informations

qu'il contient dans le descriptif de programme existant ou dans un autre créé pour l'occasion. **Lorsque le gouvernement intervient en tant que partenaire principal**, l'UNICEF doit pouvoir réaliser un suivi actif des intrants et peut, dans certains cas, fournir un appui technique aux systèmes nationaux de communication rapide de l'information (p. ex. système de rapportage par SMS provenant des centres de nutrition). **En présence de groupes sectoriels ou lorsqu'un mécanisme de coordination sectorielle a été mis en place,** l'accord en matière de fréquence, d'indicateurs et de formats peut être traité et utilisé au niveau du secteur/groupe sectoriel. L'UNICEF doit hiérarchiser ses indicateurs en harmonie avec les indicateurs établis au niveau des groupes sectoriels. **Quoi qu'il en soit,** il est essentiel de s'entretenir très tôt avec les partenaires pour convenir rapidement d'un accord au sujet des indicateurs à utiliser, les premières grandes opportunités de dialogue s'ouvrant lors de l'élaboration des plans de préparation aux situations d'urgence ou des plans interorganismes d'intervention humanitaire. La fréquence des rapports peut être ajustée en fonction de l'évolution de la crise humanitaire. Si elle diminue, les rapports doivent porter sur une plus large gamme d'indicateurs et proposer une analyse plus globale.

Effectuer un suivi systématique sur le terrain pour contrôler la qualité. Cette bonne pratique concerne les activités de suivi communautaire et consiste à recueillir, de manière systématique, l'opinion des populations et communautés affectées, notamment les plus vulnérables (femmes et adolescents en particulier), dans les zones sûres où ce processus est approprié. Tandis qu'un suivi très régulier du taux de couverture se concentre uniquement sur une poignée de résultats prioritaires, le suivi sur le terrain offre un aperçu plus global de la situation et des possibilités de relèvement. Lors d'une intervention humanitaire de grande échelle, l'intensification du suivi sur le terrain nécessite des capacités spécifiques. À cette fin, les mécanismes de suivi sur le terrain en temps réel établis par les bureaux de pays ou les partenaires nationaux permettant une communication bidirectionnelles avec les populations et communautés affectées, pourraient être réadaptés et réorientés géographiquement.

Opérer un suivi des performances en matière de coordination par groupe sectoriel, lorsque l'UNICEF agit en tant qu'organisme chef ou co-chef de file ou lorsque le suivi porte sur l'un des domaines de responsabilité de l'UNICEF. Pour suivre l'évolution de la coordination des groupes sectoriels ou des groupes de travail en cours de constitution, l'UNICEF dispose d'une liste de contrôle qui se présente sous la forme d'un simple outil de suivi des étapes. Une fois que les groupes sectoriels sont opérationnels, il est recommandé aux coordinateurs d'instaurer un processus de collecte de retours d'information plus participatif, permettant un suivi des principales activités affectées aux groupes sectoriels et soutenu par l'outil dit de « suivi des performances en matière de coordination par groupe sectoriel ».

Un suivi des données liées aux opérations stratégiques (apport de financements, de matériel et fournitures, de ressources humaines, etc.) contribue à renforcer les indicateurs employés par l'UNICEF et disponibles sur son système interne de gestion des performances baptisé inSight.

Le système inSight est l'outil phare de l'UNICEF pour la gestion des performances. Il fournit des informations au personnel relatives aux performances des divers programmes et opérations,

à l'aide de tableaux de bord, de grilles de résultats, de rapports de gestion, de cubes de données et de modules d'évaluation, tels que le module d'évaluation des résultats (RAM).

Certes, ces quatre recommandations devraient permettre de répondre au mieux aux principales questions de gestion qui se posent en situation de crise humanitaire extrême, mais, dans la mesure du possible, des méthodes plus poussées de collecte des données devraient être envisagées. En outre, les démarches de suivi sélectionnées doivent être adaptées selon les programmes. **Dans les situations extrêmes, l'accent doit être mis sur un ensemble restreint de données relatives aux principaux résultats des interventions vitales et des mesures de protection. Lorsque la situation le permet, la portée des programmes est étendue aux problèmes à plus long terme et les démarches de suivi adoptées doivent suivre cet exemple.** La difficulté consiste à trouver la bonne combinaison de démarches de suivi selon les niveaux de résultats et à passer de l'une à l'autre en toute flexibilité, de façon à mesurer les résultats plus ou moins fréquemment en fonction des priorités des programmes.

Certaines méthodes favorisent ce changement de fréquence et de priorités plus que d'autres. Par exemple, les systèmes nationaux d'informations sur la gestion recouvrent une large gamme d'indicateurs, mais, en général, ils peuvent difficilement être adaptés. Par comparaison, dès que les solutions technologiques d'information en temps réel (comme RapidPro et U-Report) auront été correctement mises en place, aussi bien la plateforme en tant que telle que son réseau d'utilisateurs et de participants, le processus de collecte de données pourra être adapté pour répondre aux problèmes qui émergeront au gré de l'évolution de la situation. De même, une fois que les responsables de la collecte des données auront été formés aux méthodes fondamentales (observation, mesure, entretiens avec des informateurs clés, organisation de groupes de discussion), les outils de suivi sur le terrain pourront être ajustés afin d'étudier de nouveaux éléments tout en conservant la même méthode. Dans l'idéal, lors de l'élaboration d'un programme sensible aux risques, l'adaptabilité des systèmes de suivi est envisagée dès l'étape de planification et intègre à cette fin une stratégie de renforcement des capacités et d'amélioration des systèmes nationaux.

Au fil du temps, même en situation de crise humanitaire, la collecte de **données sur les effets** gagne en importance et peut être effectuée soit par le biais, si possible, d'une enquête multisectorielle, soit à l'aide de méthodologies adaptées (ces dernières laissant une marge de manœuvre pour l'innovation et l'expérimentation). Dans l'idéal, la plupart des parties prenantes contribuent à ce processus, exactement comme dans les contextes de stabilité, d'autant que la recherche d'un consensus sur les méthodes qualifiées d'« acceptables » est essentielle dans les situations complexes.

Autres ressources clés

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Manuel des politiques et procédures de programmation, « Monitoring and Evaluation », chapitre 5

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2015), « Revised Guidance on Field Monitoring Visits »

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2011), Humanitarian Performance Monitoring Toolkit

Bureau des Nations Unies de coordination des affaires humanitaires, Humanitarian Response, « Response monitoring: Overview »

ÉTAPE 3.
SÉLECTIONNER LES OUTILS ET LES APPROCHES DE SUIVI

Certains outils et approches sont particulièrement prisés pour le suivi des interventions en faveur du développement réalisées dans le cadre des programmes appuyés par l'UNICEF (voir tableau 4.2).

Tableau 4.2. Exemples d'outils et d'approches de suivi

Les systèmes ordinaires de collecte de données permettent de recueillir des informations à intervalles réguliers (sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle), au niveau individuel (élève, patient), administratif (district, municipalité) et dans les unités administratives (école, établissement de santé).	**Systèmes nationaux d'information** Déjà en place dans les secteurs de l'éducation et de la santé, comme les systèmes d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE) et les systèmes d'information sanitaire (HMIS), ils sont de plus en plus utilisés dans d'autres domaines également, tels que l'approvisionnement en eau et la protection de l'enfance. ***Points forts :*** ils couvrent l'ensemble des points de service, offrent une grande quantité d'informations et fournissent des données régulières au fil du temps. ***Points faibles :*** ils sont coûteux à mettre en place, nécessitent un investissement continu pour assurer la qualité de la saisie des données, contiennent souvent beaucoup d'informations qui ne sont ni traitées ni analysées, et ne sont pas facilement modifiables.
	Surveillance sentinelle Elle consiste en la collecte régulière de données auprès d'un échantillon d'unités de prestation de services ou de communautés dans des régions ou au sein de populations préalablement sélectionnées. C'est notamment le cas des sites sentinelles de surveillance démographique, des dispensaires prénatals en tant que sites sentinelles pour la surveillance du VIH, ainsi que des sites sentinelles pour la surveillance de la nutrition et de la sécurité alimentaire. Les données issues des sites sentinelles offrent une vue d'ensemble de la situation. La surveillance sentinelle peut s'avérer utile lorsque des indicateurs pertinents existent mais ne peuvent pas être intégrés aux systèmes ordinaires.
	Systèmes de suivi sur le terrain Un mécanisme structuré de suivi sur le terrain peut, à partir d'un échantillon de sites ou de communautés, fournir des informations sur la mise en œuvre des activités et un aperçu des progrès envisageables en matière de résultats. Le suivi sur le terrain peut être effectuée soit directement par le personnel du programme, soit par des tiers. Les systèmes de suivi par des tiers peuvent être utilisés sur de courtes périodes ou si le gouvernement ne possède pas les capacités suffisantes pour pouvoir mener les activités de suivi à plus grande échelle. Enfin, le suivi sur le terrain facilite la création instantanée de boucles de rétroaction et de mesures de suivi site par site, ainsi que l'analyse multi-sites des données agrégées sur les tendances.
	Il est possible d'accélérer la mise en œuvre de tous ces systèmes, au moins pour un ensemble de données restreint, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies. Des systèmes solides de suivi sur le terrain permettent de prendre rapidement des mesures correctives et contribuent à l'exécution efficace et efficiente des programmes.

Tableau 4.2. Exemples d'outils et d'approches de suivi (suite)

Les enquêtes ont souvent été utilisées pour évaluer l'accès aux services, la demande de services et la qualité de ces derniers, ainsi que pour mesurer des résultats de plus haut niveau. Les enquêtes reposent généralement sur un questionnaire, géré par des enquêteurs formés pour recueillir des données sur les variables étudiées.	**Enquêtes aléatoires** Les enquêtes telles que les MICS et les EDS, qui se fondent sur un échantillonnage aléatoire, peuvent fournir des données fiables pour l'analyse statistique (selon des intervalles de confiance qui varient en fonction de la taille de l'échantillon). Les enquêtes reposent généralement sur un questionnaire, géré par des enquêteurs formés pour recueillir des données sur les variables étudiées.
	Sondages par choix raisonné Les méthodes d'échantillonnage dirigé ou employant une combinaison d'échantillonnage dirigé puis semi-aléatoire peuvent être appliquées lorsqu'il existe des obstacles (manque de temps, accès limité ou lacunes au niveau de la base d'échantillonnage) à la réalisation d'enquêtes aléatoires ; par exemple, pour les enquêtes de sites sentinelles.
	Enquêtes par SMS Elles permettent un échantillonnage aléatoire, mais au sein d'un groupe limité d'utilisateurs de téléphone portable ou en se servant de ces utilisateurs en tant qu'intermédiaires pour atteindre d'autres personnes. La base d'échantillonnage est biaisée, mais la technologie permet de recueillir un volume important de données dans des délais très courts.
Les méthodes qualitatives comprennent l'observation, les groupes de discussion et les entretiens avec des informateurs clés.	**Observation** Méthode élémentaire pouvant inclure l'observation non participative (en observant le(s) participant(s) sans participer activement) et l'observation participative (en identifiant les comportements et les pratiques en vigueur dans une communauté en vivant au sein même de cette communauté). Elle est souvent utilisée en complément d'autres méthodes, comme les systèmes de suivi sur le terrain.
	Entretiens avec des informateurs clés Entretien avec une (ou plusieurs) personne(s) dotée(s) de compétences uniques ou d'un bagage professionnel avéré en rapport avec le thème/l'intervention faisant l'objet de l'évaluation, qui connaît bien les participants au projet ou a accès à d'autres informations pertinentes.
	Groupes de discussion Entretiens avec six à douze personnes qui ont certaines particularités en commun. En raison de leur expérience commune, les participants sont relativement plus détendus et plus enclins à aborder des questions délicates. Si ces groupes de discussion se tiennent à intervalles réguliers, ils peuvent effectivement représenter le point de vue d'un groupe donné. Ils sont utiles pour étudier des problèmes spécifiques et complexes, ainsi que pour identifier des comportements et établir des priorités en petits groupes.
Mécanismes de retours d'information et de traitement des plaintes	Il s'agit d'une vaste gamme de processus destinés à recueillir activement les avis des principales parties prenantes ou des populations affectées, dans le but de donner plus de portée à leur voix et d'améliorer les politiques et les pratiques de programmation, ce dernier point constituant un des éléments des mécanismes élargis de redevabilité sociale. Les mécanismes de retours d'information et de traitement des plaintes sont fondés sur la communication et l'engagement communautaire, ainsi que sur des canaux accessibles, sécurisés et réactifs de transmission des commentaires. Des canaux supplémentaires et des procédures opérationnelles standard sont nécessaires pour traiter, de manière spécifique, les plaintes et les problèmes sensibles, tels que l'exploitation et la violence sexuelles, en toute sécurité et confidentialité. En général, des canaux complémentaires, coordonnés avec les autres parties prenantes, doivent être établis pour garantir un retour d'information et l'adoption de mesures de suivi au niveau local et central. Du point de vue conceptuel, les mécanismes de retours d'information et de traitement des plaintes peuvent intégrer une surveillance sur le terrain, si cette fonction a été prévue, ainsi que de nouveaux dispositifs de suivi en temps réel.

Tableau 4.2. Exemples d'outils et d'approches de suivi (suite)

Les méthodes participatives sont particulièrement bien adaptées pour une collecte de données fréquente sur l'évolution des vulnérabilités et la compréhension des éléments locaux ayant trait à l'accès aux services, à la demande de services et à la qualité de ces derniers. Les méthodes participatives sont utilisées pour renforcer la redevabilité grâce à la participation des communautés.	**Cartes de pointage communautaires** Elles comprennent un éventail de méthodes selon lesquelles les membres d'une communauté définissent ce qui est mesuré par rapport à des enjeux spécifiques et participent à la collecte de données. Cette démarche peut être reproduite et agregrée dans d'autres communautés. **Évaluation rurale participative, approche visuelle de la planification participative et autres variations** Ces méthodes reposent principalement sur une combinaison de procédés et de techniques, auxquels les citoyens peuvent participer, visant à recueillir, analyser et diffuser les informations susceptibles d'influencer les stratégies des donateurs et/ou les politiques locales et nationales. L'évaluation rurale participative et les procédures d'évaluation rapide s'appuient souvent sur les mêmes méthodes que la collecte de données qualitatives et peuvent aussi s'appuyer sur les résultats d'enquêtes préalables. Toutefois, elles reposent sur des techniques supplémentaires pour faciliter la visualisation de l'analyse collective, notamment des calendriers saisonniers, des classements communautaires, des cartographies communautaires ou des contre-vérifications sur le terrain. En général, l'approche visuelle de la planification participative est davantage axée sur l'analyse en groupes à des fins de planification et est établie sur un ensemble de techniques utilisées lors des ateliers participatifs afin de cerner les opinions des participants, et qui serviront à l'auto-évaluation des parties prenantes.
Le suivi en temps réel s'appuie sur des innovations technologiques pour accélérer le rythme de collecte des données. Ces innovations permettent ainsi de prendre des mesures correctives et des décisions à plus long terme sur la manière d'obtenir des résultats, et renforcent l'adaptabilité et la réactivité des programmes axés sur les résultats.	Le suivi en temps réel consiste à recueillir des données et à établir des rapports de manière régulière (sur de courtes périodes, selon les besoins). Il permet d'accroître les performances d'un programme, d'influencer les politiques et de déterminer les ajustements nécessaires en matière de prestation de services (par exemple, pour éviter toute rupture de la chaîne du froid dans le cadre de la gestion de vaccins). Le suivi en temps réel fait appel à différentes approches méthodologiques reposant sur des procédés distincts, tels que : • des systèmes ordinaires de collecte de données ; • des sites sentinelles de surveillance ; • des enquêtes et des évaluations rapides ; • un suivi communautaire, c'est-à-dire un suivi axé sur les citoyens qui génère un flux de données constant et dont l'analyse permet aux décideurs de prendre les mesures correctives nécessaires en temps utile.

Autres ressources clés

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, « Note on Tools and Activities Supporting MoRES in the Education Sector »

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2014), « The Determinant Analysis for Equity Programming »

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Manuel des politiques et procédures de programmation, « Monitoring and Evaluation », chapitre 5

ÉTAPE 4. **RECUEILLIR** ET ANALYSER LES DONNÉES

Le choix des méthodes de collecte des données repose sur un certain nombre de considérations interdépendantes, à savoir :

- les indicateurs ;
- les contraintes et les opportunités d'ordre contextuel ;
- le coût ;
- la redevabilité sociale.

Les indicateurs sélectionnés doivent proposer un équilibre entre les coûts, les considérations d'ordre contextuel et les finalités du suivi. Si la collecte de données primaires (par le biais d'enquêtes, de groupes de discussion, d'observations directes, etc.) convient à l'évaluation des « meilleurs » indicateurs, le coût associé à la collecte et à l'analyse de telles données peut néanmoins être très élevé. L'utilisation de systèmes de données existants peut réduire les coûts, mais l'indicateur qui en découle risque de ne pas être optimal pour mesurer le résultat escompté.

Pour prendre la décision d'élaborer ou non un nouvel ensemble de systèmes et d'activités de suivi, il est nécessaire de déterminer si les indicateurs créés par ce biais seraient de meilleure facture (plus fiables, plus pertinents et plus spécifiques à l'objet du suivi, ou plus sensibles au changement) que ceux issus des systèmes de données existants.

En répondant aux questions suivantes, vous serez plus à même d'évaluer la qualité des données de suivi de votre initiative :

- Quelle est la réputation de l'organisme, de l'agence ou du ministère ayant procédé à la collecte des données ?
- En général, leurs résultats sont-ils reconnus à l'échelle nationale et sont-ils cohérents avec les conclusions d'autres entités ?
- Existe-t-il un descriptif des mesures employées pendant l'étude pour contrôler la qualité des données recueillies, ainsi qu'une présentation des outils de vérification utilisés (triangulation, supervision des activités sur le terrain, nettoyage des données) ?
- L'évaluation de la qualité des données s'appuyait-elle sur un questionnaire ou une liste de contrôle ? Les termes présentant plusieurs acceptions sont-ils assortis d'une définition claire (ménages, tailles des familles, etc.) ?
- La taille de l'échantillon était-elle suffisamment importante pour que celui-ci soit représentatif de la population globale ?
- La méthode statistique employée pour la collecte et l'analyse des données est-elle disponible ?
- Les données brutes (données avant analyse) sont-elles accessibles et, dans l'affirmative, l'analyse de ces données (à partir d'une poignée de variables ou d'indicateurs) peut-elle être reproduite et afficher des résultats identiques ou similaires ?
- Les questions ou les sujets présents dans la liste de contrôle du questionnaire ou de la discussion sont-ils cohérents avec les variables indiquées dans l'analyse ?

Les méthodes adoptées varient en fonction des types d'indicateurs. La question est de savoir si la qualité des données actuelles ou des nouvelles données obtenues grâce à des méthodes de collecte plus abordables sera suffisante pour prendre des décisions éclairées.

Les options envisageables dépendent d'un certain nombre d'**éléments d'ordre contextuel pouvant freiner ou accélérer la collecte de données. Par exemple, dans les situations de crise humanitaire, certaines méthodologies sont trop longues à appliquer et d'autres ne sont pas concevables, compte tenu des déplacements de populations susceptibles d'entraîner une rapide caducité des bases d'échantillonnage. En revanche, dans les pays à revenu élevé, les capacités et les systèmes en place peuvent justifier le financement d'investissements à long terme pour l'élaboration de nouvelles approches de suivi.**

Enfin, certaines approches et méthodes de suivi favorisent l'optimisation de la redevabilité sociale. Par exemple, les approches et méthodes participatives peuvent contribuer à renforcer l'engagement au niveau local.

Système de suivi des résultats pour l'équité (MoRES)

Dans le chapitre 1, nous avons abordé l'approche MoRES qui consiste à améliorer l'analyse, la programmation, le suivi et l'évaluation dans le but d'atteindre de meilleurs résultats en faveurs des enfants les plus défavorisés. Cette approche vise à renforcer le suivi des résultats, ainsi que les capacités de l'UNICEF et de ses partenaires à déployer des programmes et des systèmes permettant de remédier aux goulots d'étranglement qui entravent l'obtention de résultats équitables. Elle est fortement liée au respect du principe d'équité, cher à l'UNICEF, et contribue donc à identifier et à supprimer les inégalités, grâce à un suivi à différents niveaux : suivi de l'analyse et de la programmation axées sur l'équité ; suivi de l'évolution des priorités et des plans sectoriels des gouvernements et suivi de la contribution de l'UNICEF dans ce domaine ; suivi régulier, au niveau local et décentralisé, de l'évolution des efforts de suppression des barrières et des goulots d'étranglement ; et évaluations à long terme des effets et impacts définitifs[16].

L'approche MoRES propose une répartition conceptuelle des processus d'analyse, de programmation, de suivi et d'évaluation, selon quatre niveaux interconnectés et interdépendants.

- **Le niveau 1 consiste à identifier les enfants les plus défavorisés** et, à l'aide des dix facteurs déterminants du suivi des résultats pour l'équité, à détecter les goulots d'étranglement et les barrières qui les empêchent d'**accéder à un certain nombre de services**, puis à vérifier l'adéquation entre les politiques, les stratégies, les plans et les programmes des pouvoirs publics et ceux de l'UNICEF.
- **Le niveau 2 s'intéresse au suivi des activités et des intrants de l'UNICEF**, ce qui représente une part importante du suivi de la mise en œuvre.
- **Le niveau 3 porte sur le suivi régulier** (conjointement avec les partenaires, au niveau décentralisé) des produits, ainsi que des principaux obstacles et goulots d'étranglement mettant en péril l'obtention des résultats. Ce niveau facilite le repérage des éventuels ajustements à apporter au programme et la création de boucles de rétroaction.
- **Le niveau 4 concerne le suivi à plus long terme** des effets ultimes, afin de déterminer si les résultats escomptés ont été atteints. Ainsi, ces effets sont étroitement liés aux impacts (changements durables).

La fréquence du suivi dépend :

- de la vraisemblance du changement censé être apporté par les activités de programme ;

- de la disponibilité et de l'abordabilité des données ou des informations de suivi ;
- de la compatibilité du processus de prise de mesures correctives avec le rythme ainsi imposé ;
- des délais convenus avec les partenaires.

Par conséquent, la fréquence du suivi varie selon la nature des interventions et des goulots d'étranglement objet du suivi. Par exemple, dans les situations humanitaires, le suivi portera principalement sur les facteurs de changement les plus évolutifs (par exemple, les facteurs relatifs à l'approvisionnement et aux mécanismes de coordination), ainsi que sur les facteurs reconnus comme étant les plus critiques et les plus délicats à traiter.

Le système MoRES accorde également de l'importance aux partenariats, car une durabilité forte repose sur la coopération avec, entre autres, les pouvoirs publics nationaux, les équipes de pays des Nations Unies, les partenaires multilatéraux, les organismes bilatéraux, les organisations de la société civile et les communautés.

Cette coopération amène plusieurs partenaires à œuvrer ensemble à la résolution d'un problème commun, ce qui peut contribuer à réduire les défaillances et à accélérer la transposition à grande échelle.

L'encadré ci-dessous vous propose un exemple d'utilisation du système MoRES :

Cadre de suivi orienté par le système MoRES pour la promotion de l'éducation inclusive

Le problème

En Serbie, un pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, le taux de scolarisation et le taux d'achèvement scolaire à l'échelle nationale sont élevés. Toutefois, ces moyennes masquent de profondes disparités à travers le pays, les enfants roms, handicapés ou en situation de pauvreté étant les plus défavorisés. Parallèlement, une vaste réforme de l'enseignement a été adoptée et la législation en vigueur fournit une orientation pour la mise en place d'un système éducatif inclusif. Néanmoins, l'application de ces mesures n'est que le point de départ d'un processus de longue haleine.

Pourquoi a-t-on eu recours au système MoRES ?

Le système MoRES a permis de guider la conception et la mise en œuvre d'une politique et d'un programme en faveur de l'enseignement, conformément à une loi serbe de 2009 sur les fondements du système éducatif qui définit un cadre juridique et une orientation stratégique favorisant l'éducation inclusive. Les goulots d'étranglement entravant les progrès dans ce domaine ont pu être identifiés et hiérarchisés grâce au système MoRES, qui a permis en outre de déterminer que le processus de suivi de l'éducation inclusive était l'élément de la réforme le moins bien défini et le plus difficile à comprendre. En effet, les objectifs, les cibles, les points de référence, les résultats escomptés et les indicateurs relatifs à l'éducation inclusive n'étaient aucunement précisés. Ainsi, l'efficacité des stratégies de gestion, de coordination, de renforcement des capacités, d'évaluation des progrès et d'identification des domaines d'intervention du programme ne pouvait être que limitée. À présent, le gouvernement détermine les interventions à mener pour remédier à ces problèmes à l'aide d'analyses fondées sur l'approche MoRES.

La valeur ajoutée du système MoRES

Grâce à l'analyse des facteurs déterminants du suivi des résultats pour l'équité (voir chapitre 2, outil B), les parties prenantes sont désormais plus aptes à appréhender le concept d'éducation inclusive, les goulots d'étranglement ont été repérés et les solutions stratégiques nécessaires à l'obtention de résultats équitables (notamment l'élaboration d'une stratégie et le renforcement de la capacité institutionnelle pour le suivi et la documentation des progrès) ont été définies. Ainsi, un cadre de suivi orienté par le système MoRES a été élaboré et mis en œuvre pour promouvoir l'éducation inclusive. Ses bienfaits, actuels et futurs, sont nombreux et peuvent être résumés comme suit :

- Une meilleure compréhension du concept d'éducation inclusive par les parties prenantes et la définition d'une perspective commune quant aux principaux objectifs et aux prochaines étapes du renforcement de l'intégration de l'éducation inclusive à tous les niveaux du système éducatif.
- Une sensibilisation accrue à la nécessité d'un système de suivi robuste pour soutenir l'élaboration d'une politique et d'un programme d'éducation inclusive à la fois pertinents et fondés sur des éléments de preuve, ainsi qu'aux capacités requises pour mettre en œuvre ledit système.
- Une meilleure prise de conscience de la part du personnel de l'administration scolaire et du corps enseignant de l'importance des processus d'auto-évaluation afin d'appuyer la planification scolaire et le développement de l'éducation inclusive.
- La définition de points de référence sur l'éducation inclusive (les données et les informations de référence ont été constituées à partir d'un échantillon représentant 13 % des municipalités du pays).
- L'élaboration, par le gouvernement (pour la période 2015-2017) et l'UNICEF (pour la période visée par le nouveau programme de pays 2015-2020), de plans améliorés pour l'éducation inclusive destinés à identifier et à remédier aux principaux goulots d'étranglement qui mettent en péril la réalisation des objectifs en la matière.
- L'intégration d'instruments inspirés par l'approche MoRES dans les mécanismes ordinaires de suivi de l'éducation, d'où une amélioration de la qualité du cadre scolaire national.

Source : « SERBIA: Integrating the MoRES approach in the education system to improve putting into practice and sustaining inclusive education », dans Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2016), Pursuing Equity in Practice. A Compendium of country case studies on the application of the Monitoring Results for Equity System (MoRES), 2e édition

Autres ressources clés

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2015), « Revised Guidance on Field Monitoring Visits »

Groupe des Nations Unies pour le développement (2014), « UNDG Guidance – Frequent Monitoring for Equitable Results »

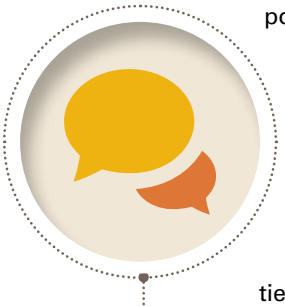
Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2015), « A Fair Chance for Every Child, UNICEF Executive Board Special Session on Equity, Conference Room Paper »

Banque mondiale (2005), « Social Accountability Sourcebook: Strengthening the Demand Side of Governance and Service Delivery », *Social Accountability Sourcebook*

ÉTAPE 5.
ÉTABLIR DES RAPPORTS POUR PRÉSENTER LES RÉSULTATS

Les rapports d'informations sur le suivi permettent de faire état des performances de votre programme. Vous devez absolument vous référer à votre plan de suivi et aux résultats, indicateurs, points de référence et cibles qu'il contient pour procéder à un comparatif objectif entre les changements observés et les changements visés. La préparation et l'analyse par triangulation des données receuillies à l'aide de plusieurs méthodes et systèmes de collecte alimentent une réflexion critique sur la gestion axée sur les résultats.

La fréquence d'établissement des rapports dépend des informations à diffuser. Pendant la mise en œuvre des plans de travail, les rapports hebdomadaires, mensuels, trimestriels ou même semestriels portent principalement sur les intrants, les activités et certains produits. Une fois qu'ils se consacrent aux produits, aux effets et aux impacts, les rapports de suivi paraissent en général à intervalles moins réguliers, annuelles, voire uniquement en milieu et en fin de cycle, afin de présenter des informations plus détaillées sur les progrès observés.



Les rapports d'informations sur le suivi permettent de faire état des performances de votre programme.

L'établissement de rapports est essentielle à la réalisation de **visites sur le terrain** et à la création de boucles de rétroaction, puisque les rapports permettent l'analyse des informations recueillies et leur diffusion aux parties prenantes concernées, facilitant ainsi la prise de mesures de suivi de leur part, le cas échéant[17].

Grâce au module d'évaluation des résultats (RAM) d'inSight[18], vous pouvez établir des rapports sur la progression de l'obtention de vos produits après chaque revue semestrielle ou annuelle de votre programme, laquelle est effectuée en collaboration avec vos principaux partenaires. Pour chaque produit, le rapport correspondant doit fournir :

- une analyse narrative de vos progrès vers l'obtention dudit produit ;
- une notation de ces progrès (conformes au calendrier, contraint, absence de progrès, produit obtenu, produit abandonné) ;
- une mise à jour des indicateurs ;
- des d'éléments de preuve quant à ces trois éléments.

Lorsque les plans de suivi tiennent compte de la redevabilité sociale et que les principales parties prenantes ont eu l'occasion d'exprimer leur avis, la planification et la présentation des conclusions et des mesures de suivi doivent être réalisées en coordination avec les autres parties prenantes du programme. Dans le cadre d'une intervention humanitaire, cette coordination est essentielle au resserrement des liens entre communication, engagement communautaire et redevabilité vis-à-vis des populations et des communautés affectées.

La fiabilité des rapports sur les résultats de suivi implique :

- **de trouver le moment propice.** La communication en temps opportun et prévisible des résultats des activités de suivi revêt de l'importance aux yeux des principales parties prenantes. C'est pourquoi un bon rapport de mission doit marquer l'achèvement d'une mission de suivi et souligner les conclusions, les recommandations et les responsabilités pour les actions de suivi. Les revues trimestrielles, à mi-parcours ou annuelles apportent une contribution significative aux mécanismes de suivi de programme.
- **un accès simplifié aux données générées.**

Les mécanismes et les plateformes de stockage et de gestion des données doivent faciliter l'accès des autres membres du personnel et des partenaires aux informations de suivi collectées lors des visites de suivi sur le terrain et permettre l'analyse des tendances au fil du temps.

- **un partage des données.** Les conclusions livrées par les activités de suivi doivent faire l'objet d'une discussion avec les partenaires de mise en œuvre et être diffusées aux parties prenantes concernées.
- **une analyse des progrès par rapport aux plans.** Les mécanismes établis (par exemple, remplir les sections du module d'évaluation des résultats d'inSight ou préparer les rapports sur la situation) doivent être mis à profit pour l'élaboration d'une analyse comparative entre les progrès observés et les plans définis. Cette analyse contribuera à déterminer la ligne de conduite à adopter, que ce soit en interne ou avec les partenaires.

ÉTAPE 6.
PRENDRE DES MESURES CORRECTIVES

Avant d'apporter tout ajustement à un programme, il est important d'identifier les utilisateurs des données et la finalité de ces dernières. Parmi les utilisateurs possibles, nous pouvons citer :

1. les ministères
2. les partenaires de mise en oeuvre
3. les communautés
4. les parties prenantes
5. les structures de coordination sectorielle et les autorités de coordination nationale (telles que les parlements)
6. l'UNICEF et autres agences, ainsi que les donateurs

Les données sont utilisées à des fins variées, aussi bien internes qu'externes. Si elles constituent un retour d'information utile au gestionnaire de programme, elles sont également importantes pour informer les autres parties prenantes des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs fixés. Ces données peuvent contribuer à :

- la préparation des revues du programme (semestrielles et annuelles) ;
- la réalisation d'ajustements au niveau des stratégies, de la conception et des intrants du programme, au terme des revues périodiques ou ponctuelles ;
- la revue continue des obstacles et des goulots d'étranglement, susceptible de donner lieu à des ajustements du programme, si nécessaire ;
- la définition de points de référence au cours de la planification du programme ;
- l'identification des bonnes pratiques ;
- la prise de décisions éclairées portant sur l'affectation des ressources ;
- l'ouverture d'un dialogue franc et soutenu entre un organisme donné et le public ;
- l'augmentation de la transparence et de la redevabilité.

Les données de suivi doivent principalement faire office d'éléments de preuve, afin d'appuyer la réalisation d'une intervention ou faciliter la prise de décisions. Des informations de suivi fiables permettent aux gestionnaires de programme d'effectuer les actions suivantes.

1. **Envisager une modification des activités en cours et des méthodes de mise en œuvre associées.**
   Posez-vous par exemple les questions suivantes :
   - Que faut-il renforcer ou réduire ?

- Que faut-il arrêter ? Que faut-il changer ?
- Quelles sont les nouvelles activités ou stratégies nécessaires ?
- Devons-nous modifier le cadre de résultats et les théories du changement correspondantes, ou simplement les activités et les stratégies, et donc le calcul des coûts ?

2. **Renforcer les capacités.** Les données de suivi peuvent justifier la mobilisation de ressources humaines supplémentaires ou plus qualifiées, l'accès à de nouveaux financements, la mise en place de systèmes améliorés ou le renforcement de la gouvernance et de la gestion d'un programme.

3. **Affecter les ressources de façon plus adaptée.** Les données de suivi peuvent être utilisées pour :
   - réaffecter les ressources financières ;
   - vérifier que l'affectation des équipements est adaptée ;
   - vérifier que la répartition du matériel et des fournitures est adaptée.

4. **Revoir la hiérarchisation des priorités.** Les données de suivi peuvent mettre en évidence la nécessité de modifier certains aspects du programme. Ainsi, ces ajustements peuvent comprendre l'abandon de certains partenaires de mise en œuvre, la modification de certaines stratégies, et/ou d'autres mesures correctives.

Ces quatre mesures encouragent l'application des enseignements tirés et la prise de mesures correctives pour vous aider à améliorer l'efficacité et l'efficience de votre intervention.

Voici un exemple issu du secteur de l'éducation :

1. **Modifier nos actions.** Si les résultats d'apprentissage demeurent faibles, malgré un approvisionnement en matériel scolaire de notre part, nous devrions envisager d'autres stratégies, telles que la formation des enseignants et l'implication des parents dans la gestion des établissements scolaires.

2. **Renforcer les capacités.** Si les enfants n'atteignent pas le niveau d'apprentissage attendu, nous devrions proposer un perfectionnement des enseignants à des méthodes pédagogiques plus efficaces.

3. **Réaffecter les ressources.** Si un district donné dispose de matériel scolaire en quantité suffisante, nous devrions réaffecter les ressources en faveur des districts les plus défavorisés.

4. **Revoir la hiérarchisation des priorités.** Si aucune amélioration n'est constatée, des changements peuvent s'imposer. Par exemple, si les efforts de plaidoyer visant à encourager les filles à achever le cycle d'enseignement secondaire ne donnent pas de résultats, nous devrions plutôt veiller à ce qu'elles aient accès à certains services tels que des installations sanitaires et des programmes de mentorat adaptés à leurs besoins.

Chapitre 6

ÉVALUATION DES RÉSULTATS

Les évaluations fournissent des informations fiables et fondées sur des éléments de preuve qui contribuent à l'amélioration continue des performances et des résultats de l'UNICEF, ce qui renforce l'apprentissage organisationnel et la redevabilité.

Ce chapitre est utile :

- pendant la phase de conception du programme, pour veiller à ce que ce dernier réponde aux prérequis d'une évaluation effectuée à un stade ultérieur (en d'autres termes, pour assurer son évaluabilité)
- avant l'élaboration d'un plan et d'une stratégie d'évaluation
- pendant la planification et la gestion d'une évaluation effectuée dans le cadre d'un programme ou d'un effort conjoint soutenu par l'UNICEF
- avant la réalisation d'une évaluation

Ce chapitre s'adresse :

- à l'équipe du programme et au personnel de S&E chargé de la planification et de la gestion des évaluations
- aux spécialistes du suivi et de l'évaluation des bureaux de pays pour les aider à fournir une assistance technique
- aux spécialistes régionaux de S&E pour renforcer leurs capacités à superviser les opérations des bureaux de pays et à en contrôler la qualité

Ce chapitre s'adresse également :

- aux partenaires de l'UNICEF qui ont un intérêt dans l'évaluation
- aux preneurs de décisions à la recherche de nouvelles méthodes pour réadapter leurs interventions et les rendre plus participatives et plus réactives aux besoins du contexte local et des parties prenantes

Vue d'ensemble des principales étapes de l'évaluation des résultats :

Le cycle d'évaluation comporte sept étapes dans lesquelles l'approche axée sur les résultats doit être intégrée :

Étapes

Étape 1. Déterminer l'utilité, le degré de nécessité et l'évaluabilité

Étape 2. Planifier et coordonner l'évaluation

Étape 3. Gérer la phase de démarrage

Étape 4. Fournir une assistance continue, notamment pour la collecte et l'analyse des données

Étape 5. Diffuser et exploiter les résultats de l'évaluation

Étape 6. Préparer et contrôler la mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre de la réponse de la direction

Étape 7. Utiliser l'évaluation pour renforcer l'apprentissage et le sens de la redevabilité

VUE D'ENSEMBLE

La gestion axée sur les résultats a notamment pour objectif d'apporter un éclairage sur la contribution des activités entreprises par une organisation aux résultats obtenus, et d'améliorer cette contribution. L'évaluation est une composante essentielle du cycle de gestion axée sur les résultats.

L'évaluation permet de déterminer le niveau de réalisation actuel des résultats, prévus ou non, et fournit un ensemble d'informations, de recommandations et d'enseignements fondés sur des éléments de preuve tangibles, afin d'améliorer les programmes et les décisions à l'avenir. La pertinence de l'évaluation repose sur l'existence d'un système solide de gestion axée sur les résultats.

L'évaluation joue également un rôle clé pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs de l'agenda de développement durable à l'horizon 2030 au profit des enfants du monde entier, et la manière dont ces progrès sont réalisés. L'orientation du des processus de suivi et de revue pour la mise en œuvre de cet agenda dépendra des évaluations et des données de chaque pays. Cet agenda appelle à l'amélioration des systèmes d'évaluation nationaux, dans le cadre d'initiatives visant à aider les pays en développement à renforcer leurs capacités. Adoptée en 2014, la résolution 69/237 de l'Assemblée générale des Nations Unies sur le renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays invite le système des Nations Unies « à appuyer, sur [...] demande, les mesures prises pour renforcer davantage les capacités des États Membres en matière d'évaluation, conformément à leurs politiques et priorités nationales ». En outre, elle fournit un cadre normatif pour aider les pays à communiquer leurs progrès et leurs résultats, eu égard à l'agenda de développement durable à l'horizon 2030.

En quoi consiste une évaluation ?

évaluation :

| e.va.lɥa.sjɔ̃ | *n.f.*

L'évaluation vise à déterminer la **pertinence**, l'**impact**, l'**efficacité**, l'**efficience** et la **durabilité** des interventions, ainsi que la contribution de l'organisation aux résultats.

Les évaluations sont réalisées à tous les niveaux de l'UNICEF et sont applicables dans tous les pays, quel que soit le contexte.

Soulignons qu'une version actualisée des normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation est disponible afin de mieux mettre en avant les changements stratégiques opérés au cours des dix dernières années, notamment le lancement des objectifs de développement durable et de l'agenda de développement durable à l'horizon 2030. Cette mise à jour a permis d'intégrer quatre nouvelles normes portant sur 1) les principes, les objectifs et les cibles fixés au niveau international, 2) les droits de l'homme et l'égalité des genres, 3) les capacités d'évaluation nationales et 4) le professionnalisme, auxquelles s'ajoute un plus grand accent sur l'utilité et l'utilisation des évaluations.

Selon la définition du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), l'évaluation a pour objet :

> « d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Elle permet d'analyser le niveau de réussite, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. »
>
> « Une évaluation doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles et utiles, qui permettent d'intégrer en temps voulu les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des organisations et des parties prenantes. »
>
> **– Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (2016), *Normes et règles d'évaluation,* p. 10**

Autres ressources clés

Assemblée générale des Nations Unies, Transformer notre monde : L'Agenda de développement durable à l'horizon 2030,document final adopté par les États membres de l'ONU en septembre 2015

Résolution A/RES/69/237 adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2014, « Renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays »

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (2016), Normes et règles d'évaluation

« Politique d'évaluation révisée de l'UNICEF », document E/ICEF/2013/14 du Conseil d'administration de l'UNICEF du 18 avril 2013

Organisation de coopération et de développement économiques, « Critères d'évaluation du CAD pour évaluer l'aide au développement »

Objectif des évaluations

Comme le montre le tableau 5.1, les évaluations poursuivent des objectifs multiples.

Tableau 5.1. Liste des objectifs de l'évaluation

Redevabilité vis-à-vis des résultats	Acquisition de connaissances	Autonomisation des populations vulnérables
Apprentissage organisationnel	Plaidoyer politique	Renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation

Redevabilité vis-à-vis des résultats

Au sein d'une organisation, les évaluations sont un moyen précieux d'aider le personnel à assumer ses redevabilités. Les évaluations constituent une source d'éléments de preuve de la réalisation des objectifs fixés et des performances institutionnelles, et jouent un rôle très important en tant qu'outils de prise de décisions et de vérification lors de l'établissement de rapports sur les produits et les effets. Elles aident l'UNICEF et ses partenaires à estimer si les investissements sont mis au service de leur mission sur l'équité de manière efficace et efficiente. En général, elles sont menées par des experts indépendants, et les conclusions, recommandations et enseignements correspondants doivent être publiés dans des formats accessibles puis partagés avec le grand public.

> L'évaluation détermine la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions, ainsi que les dimensions de genre, d'équité et des droits de l'homme.

Apprentissage organisationnel

Les évaluations contribuent fortement à l'acquisition de connaissances et à l'apprentissage organisationnel. Les connaissances ainsi acquises orientent les prises de décisions futures. En outre, les évaluations servent d'appui à la prise de décisions lors des étapes importantes des programmes de pays (revues à mi-parcours, développement d'un nouveau programme de pays, moment de réflexion stratégique). Elles peuvent faciliter la réorientation d'un programme, selon l'évolution des contextes nationaux. Elles sont également utiles à l'examen des programmes pilotes avant une éventuelle transposition à plus grande échelle. Parce qu'elles favorisent la redevabilité et l'apprentissage organisationnel, les évaluations contribuent à renforcer continuellement la capacité de l'UNICEF à générer des résultats.

Acquisition de connaissances

La compréhension de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas et la communication au grand public des enseignements tirés ainsi que des bonnes pratiques émergentes favorisent la mise à profit des expériences précédentes pour les interventions en cours d'évaluation ou futures, ce qui renforce l'apprentissage organisationnel.

Plaidoyer politique

Les conclusions des évaluations peuvent servir à influencer les décisions en matière de politiques afin de favoriser l'équité et d'améliorer les conditions de vie des populations, notamment celles des enfants vulnérables et marginalisés. Les éléments de preuve concrets qui résultent des évaluations peuvent favoriser la mobilisation des partenaires en termes de ressources ou d'engagement politique autour de programmes et de politiques en faveur de l'équité et axés sur les enfants.

Autonomisation des populations vulnérables

L'évaluation doit recueillir les opinions et les perceptions de l'ensemble des parties prenantes, y compris des enfants, en particulier celles des groupes les plus marginalisés. Par cet esprit d'inclusion, les évaluations constituent des vecteurs d'autonomisation. Elles doivent témoigner d'une ferme intention de transmettre les compétences et le savoir, et de renforcer la confiance en soi, afin de favoriser la « pensée évaluative » de tous. Les éléments de preuve susceptibles de découler des évaluations peuvent également étayer les prises de position des parties prenantes. N'oublions pas que l'institutionnalisation de l'équité et de l'égalité des genres doit être au cœur de toutes les évaluations. À cette fin, les notions d'équité et d'égalité des genres devraient figurer dans le cahier des charges de chaque programme, et le respect de ces concepts devrait transparaître dans tous les aspects et indicateurs relatifs à l'évaluation. En outre, les problèmes à examiner dans le cadre de l'évaluation devraient être identifiés, et une sélection des méthodes et des outils appropriés pour la collecte, l'analyse et l'établissement de rapport sur les données devrait être opérée. Les méthodes de collecte et d'analyse des données varient en fonction du genre. Par exemple, dans certaines sociétés, les femmes et les filles gardent le silence lorsqu'elles sont en compagnie d'un large groupe d'hommes et de garçons. Dans certains cas, elles peuvent ne pas avoir le droit de s'exprimer librement. Les stratégies à adopter doivent tenir compte de la différence entre les modes de communication des femmes et des hommes. Lors de l'analyse des données, il est important de relever toute caractéristique ou tendance indiquant une évolution (ou une stagnation) du statut des femmes et des filles, d'un côté, de celui des hommes et des garçons, de l'autre, ainsi que de leurs relations mutuelles, découlant d'une initiative donnée.

Renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation

L'UNICEF soutient la création d'environnements nationaux favorables à l'évaluation en contribuant au renforcement des systèmes de S&E et à l'amélioration des évaluations nationales, et en conduisant des études évaluatives. Conformément à la résolution A/RES/69/237 précédemment citée, l'UNICEF doit aider les gouvernements, notamment les autorités nationales et locales, à renforcer leurs systèmes publics de S&E.

Autres ressources clés

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (2011), « Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations – Vers un document d'orientation du GNUE » (site Internet)

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Plan d'action 2014-2017 de l'UNICEF pour l'égalité de genre à l'attention des conseillers régionaux chargés de promouvoir l'égalité de genre

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, « Principes et lignes directrices pour l'établissement de rapports éthiques »

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2012), Comment concevoir et gérer des évaluations axées sur l'équité

ONU Femmes, Bureau d'évaluation indépendant (2015), Gestion des évaluations sensibles au genre : manuel d'évaluation

Évaluation de l'intervention humanitaire

La redevabilité vis-à-vis des résultats reste entière dans les situations instables et d'urgences humanitaires. Dans la mesure où des vies humaines sont en jeu et compte tenu de la hausse importante des ressources de l'UNICEF affectées aux interventions d'urgences humanitaires, il est essentiel d'évaluer ce qui fonctionne bien et d'expliquer tout dysfonctionnement éventuel, afin d'identifier des axes d'amélioration.

Équipe de vaccination contre la polio dans la localité de Jiddari Polo, dans l'État de Borno, au Nigéria. © UNICEF/ UN036154/Page

Dans l'idéal, il convient de se préparer en amont à la réalisation d'évaluations dans le cadre d'une situation d'urgence soudaine, et notamment de s'assurer que des systèmes adéquats sont en place pour que les données et les informations recueillies soient en adéquation avec ces évaluations.

Les évaluations réalisées en situation d'urgence présentent des difficultés particulières, notamment :

- la nécessité de la mise en place d'équipes d'évaluation de façon urgente ;
- les difficultés en matière d'échantillonnage et d'accessibilité des parties prenantes ;
- la nécessité de disposer d'évaluateurs ayant une bonne connaissance des contextes humanitaires ;
- l'environnement en perpétuel changement et l'objectif opérationnel ;
- le risque de négliger des interventions vitales au profit de la mise en œuvre d'une évaluation.

N'oublions pas que « dans les situations humanitaires, caractérisées par une forte fluidité et une évolution soutenue (p. ex., déplacements incessants des populations civiles et flambées épidémiques), et marquées en général par l'insuffisance des documents de planification et l'absence de données de référence, les objectifs connaissent de rapides mutations. En cas de conflit majeur, une forte détérioration de la sécurité et de l'accès à l'information est à prévoir. Ainsi, malgré des efforts considérables, un retard de performance et d'apprentissage risque de se produire et la redevabilité vis-à-vis des parties prenantes et des bénéficiaires des aides cessent d'être correctement assumées[19]. » Dans les situations d'intervention d'urgence et d'aide humanitaire, plusieurs types d'évaluations peuvent être utilisés, à savoir des évaluations en temps réel, systémiques ou portant sur l'impact des programmes.

Pour établir les priorités en matière d'évaluation en situation d'urgence, les bureaux de pays doivent envisager de mener des évaluations conjointes avec d'autres organismes humanitaires, appartenant ou non au système des Nations Unies, afin de favoriser la coordination des interventions humanitaires, d'alléger la charge que représentent les activités d'évaluation pour les populations concernées et d'optimiser l'utilisation des ressources dans un contexte où elles sont rares[20].

Autres ressources clés

Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies, « Examen opérationnel par les pairs (OPR) », *Humanitarian Response* (site Internet)

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, « Humanitarian Evaluations » (site Internet)

Base de données d'évaluation et de recherche de l'UNICEF

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Manuel des politiques et procédures de programmation, section 6.6 sur l'évaluation en situation humanitaire

ALNAP (2016), Evaluation of Humanitarian Action Guide

Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies, Humanitarian Response (site Internet)

IASC (Inter-Agency Standing Committee), « Evaluations », page web sur les évaluations interorganismes en situation humanitaire

contribution VS attribution

Les évaluations permettent à l'UNICEF de démontrer sa contribution aux résultats escomptés ou obtenus. Cela étant, les effets et impacts à plus long terme sont rarement le fruit des seuls efforts de l'UNICEF. Dans la mesure où l'UNICEF collabore souvent avec les gouvernements et d'autres parties prenantes, il cherche essentiellement à évaluer sa **contribution** aux résultats. Comme l'illustre la figure 5.1, un même résultat peut être attribué à un certain nombre de facteurs (interventions d'organisations non gouvernementales, d'équipes de pays des Nations Unies, des pouvoirs publics, de l'UNICEF, etc.).

Un résultat obtenu dans le cadre d'une intervention de l'UNICEF est difficilement imputable à une raison ou à un acteur en particulier, surtout dans les situations humanitaires complexes ou fragiles. Une agence alimentaire peut très bien mettre la réduction de la malnutrition sur le compte d'une distribution de vivres, alors même que l'explication réside également dans l'assainissement, l'hygiène, les soins de santé, l'amélioration de la qualité de l'eau et celle des pratiques en matière de soins pédiatriques, les techniques de lutte antivectorielle, voire dans de simples changements saisonniers. En général, lors de l'évaluation d'une intervention humanitaire, il est plus simple et plus adapté d'évaluer la contribution de différents facteurs à l'obtention de résultats plutôt que d'essayer d'attribuer ces résultats à un seul facteur[21].

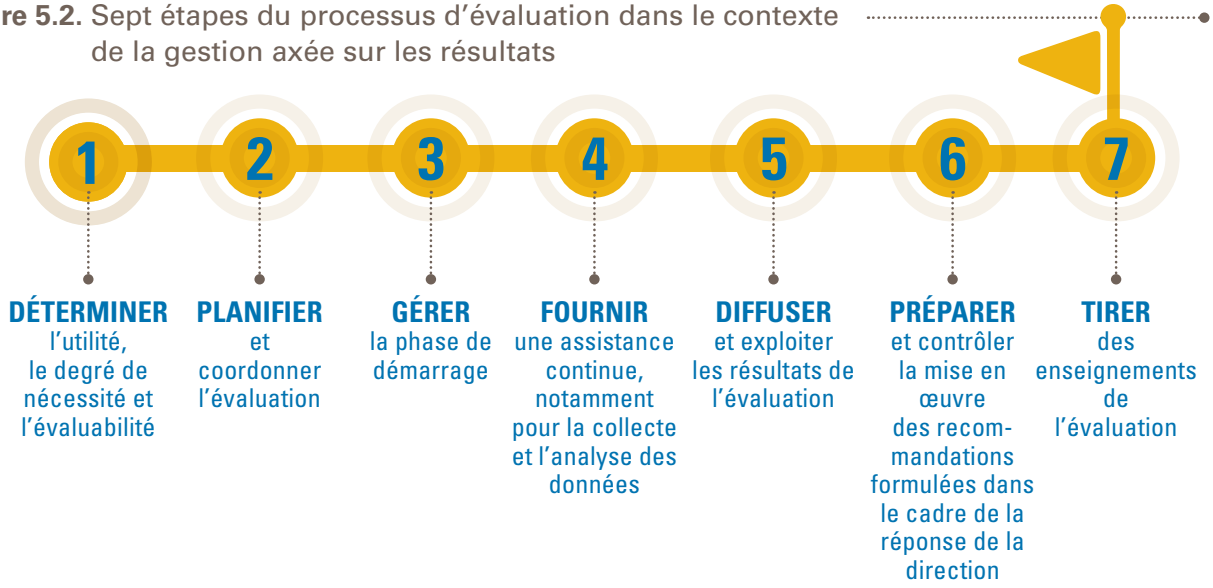
ÉTAPES CLÉS POUR MENER UNE ÉVALUATION

La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, la résolution A/RES/69/237 de l'Assemblée générale des Nations Unies et le nouveau Agenda de développement durable à l'horizon 2030 (articulé autour des objectifs de développement durable) constituent autant de points d'entrée pour renforcer l'attention portée à l'évaluation. En effet, les évaluations, en fournissant des données essentielles aux décideurs et aux parties prenantes, leur permettent d'estimer les résultats et les contraintes des programmes et de dresser une liste pratique de recommandations stratégiques et programmatiques pour améliorer la qualité des futurs programmes et de l'apprentissage organisationnel.

En général, les étapes de gestion des évaluations sont au nombre de sept, selon les décisions prises relatives à l'élaboration du cadre de résultats et du plan de suivi durant la phase de planification (voir figure 5.2).

Figure 5.1. Les résultats : le produit d'un grand nombre de facteurs

Figure 5.2. Sept étapes du processus d'évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats



ÉTAPE 1. DÉTERMINER L'UTILITÉ, LE DEGRÉ DE NÉCESSITÉ ET L'ÉVALUABILITÉ

L'examen de l'utilité, du degré de nécessité et de l'évaluabilité est mené en amont de l'évaluation de toute intervention afin de déterminer si celle-ci est faisable, justifiée et susceptible de fournir des informations utiles. Cet examen permet également de s'assurer que les conditions nécessaires à l'évaluation sont remplies.

En général, une étude d'évaluabilité porte sur quatre domaines :

1. la conception du programme ;
2. la disponibilité des informations requises pour l'évaluation ;
3. l'opportunité du contexte ;
4. le cadre de redevabilité.

L'étude d'évaluabilité ne s'applique pas forcément à toutes les interventions. La figure 5.3 et le tableau 5.2 (pages suivantes) peuvent être utilisés comme listes de contrôle pour déterminer si une étude d'évaluabilité est nécessaire ou non.

Figure 5.3. Évaluabilité forte et faible

FORTE ÉVALUABILITÉ

- Les objectifs de la théorie du changement et du cadre de résultats sont clairement énoncés.
- Des indicateurs et des données de référence sont disponibles.
- Un plan d'exécution/de mise en œuvre clairement formulé est intégré.
- La population cible est identifiée.
- Des cadres et un système de suivi sont en place.
- L'évaluation est opportune, car le délai écoulé depuis le début de la mise en œuvre est suffisant.
- Le contexte est opportun et les ressources et capacités sont adéquates.
- La structure de gestion et les responsabilités sont sans équivoque.
- Les principales parties prenantes sont disponibles et enclines à participer.
- Les zones d'intervention sont faciles d'accès.

FAIBLE ÉVALUABILITÉ

- La théorie du changement est implicite.
- Les données de référence sont limitées voire inexistantes.
- Les indicateurs sont de piètre qualité.
- Il n'existe aucun plan détaillé pour la mise en œuvre.
- La qualité des cadres et/ou du système de suivi est limitée voire médiocre.
- Les ressources et les capacités sont inappropriées.
- Les parties prenantes ont une compréhension limitée voire insuffisante du programme et il n'existe aucune structure de gestion.
- L'accès est limité et présente des risques en matière de sécurité.

Source : ONU Femmes (2015), *Gestion des évaluations sensibles au genre : manuel d'évaluation,* outil 5

Tableau 5.2. Paramètres et questions essentielles pour mesurer l'évaluabilité[22]

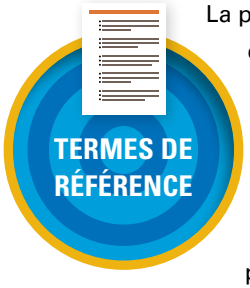
PARAMÈTRES EXAMINÉS	PRINCIPALES QUESTIONS À SOULEVER POUR MENER UNE ÉTUDE D'ÉVALUABILITÉ
CONCEPTION DE PROGRAMME	**Théorie du changement/cadre de résultats** (examiner la pertinence, l'adéquation et la cohérence du programme) • Le problème et les parties prenantes sont-ils clairement définis dans le programme (analyse contextuelle) ? • Les facteurs d'inégalités des genres et les besoins des femmes et des filles ont-ils été expressément identifiés ? • Les questions d'équité et l'approche fondée sur les droits de l'homme en matière de programmation sont-elles explicitement abordées ? • L'intention stratégique et la théorie du changement sont-elles clairement formulées ? • Les résultats escomptés sont-ils précisément indiqués pour chaque niveau de la chaîne de résultats ? • Les niveaux d'activités, les ressources financières, les résultats et les stratégies sont-ils spécifiés dans le programme ?
DISPONIBILITÉ DES INFORMATIONS	**Existence et disponibilité d'informations pertinentes** (examiner l'accessibilité et l'adéquation du programme) • Le programme fournit-il des données et des informations suffisantes sur l'intervention et le contexte ? • Des données de référence sont-elles disponibles ? • Le programme prévoit-il un système de suivi pour recueillir et systématiser l'information, en indiquant les responsabilités, les ressources et la périodicité associées ? • Les indicateurs du programme sont-ils robustes ? • Quelles informations sont disponibles sur les droits des femmes et des filles et comment sont ou seront-elles recueillies ? • Quelles informations sont disponibles sur les groupes marginalisés et comment établissement seront-elles recueillies ?
OPPORTUNITÉ DU CONTEXTE	**Opportunité du contexte** (examiner l'implication, les ressources et les capacités des parties prenantes, ainsi que le contexte sociopolitique) • Quel est le niveau d'implication des parties prenantes et quel est leur point de vue sur le programme ? • Le programme dispose-t-il les ressources et les capacités nécessaires pour réaliser l'évaluation (budget adéquat, délais, connaissances techniques) ? • Quel est le degré d'opportunité du contexte institutionnel et sociopolitique (par exemple, existe-t-il une culture autour du concept d'évaluation ou des groupes de pression sont-ils susceptibles d'influencer l'indépendance de l'évaluation) ?
REDEVABILITÉ	**Redevabilité** (examiner la structure de gestion, les processus de suivi et d'élaboration de rapports, l'appropriation et l'encadrement) • Le programme s'accompagne-t-il d'une structure de gestion clairement définie ? • Les partenaires ont-ils des responsabilités, des redevabilités et un sentiment d'appropriation vis-à-vis du programme ?

Autres ressources clés

ONU Femmes, Bureau d'évaluation indépendant, Gestion des évaluations sensibles au genre : manuel d'évaluation, outil 5 : « Comment procéder à un examen de l'évaluabilité »

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Comment concevoir et gérer des évaluations axées sur l'équité

ÉTAPE 2.
PLANIFIER ET COORDONNER L'ÉVALUATION



La planification d'une évaluation implique, entre autres, d'identifier l'activité, le thème, la stratégie, le projet ou le programme à évaluer, d'établir le champ d'application de l'évaluation en étroite concertation avec les clients et les parties prenantes, et d'identifier les personnes qui seront responsables de la gestion de l'évaluation et de la définition des objectifs de cette dernière. Des objectifs clairs et précis favoriseront la conception de termes de reference solides. En effet, il est important de connaître le quand et le pourquoi de la réalisation d'une évaluation, ainsi que le qui et le comment de son utilisation.

L'étape suivante du processus de planification est la préparation des termes de référence par le gestionnaire de l'évaluation. Les termes de référence est un document de référence pour orienter la gestion, la mise en œuvre et l'utilisation de l'évaluation. Il définit l'objectif, le champ d'application, la procédure et les produits de l'évaluation, ainsi que les modalités de gestion, lesquelles précisent la répartition des tâches quant à la gestion de l'évaluation et le rôle du responsable en la matière. L'UNICEF encourage la création d'un groupe de référence pour l'ensemble des évaluations réalisées au sein de ses bureaux de pays, ainsi que de ses bureaux régionaux et mondiaux. Ce groupe est composé d'un certain nombre de représentants des principales parties prenantes, qui agissent comme un organe de réflexion sur le processus d'évaluation. Son but est de formuler un avis sur les principales étapes, notamment sur les termes de référence, le rapport de lancement et le projet de rapport.

Les termes de référence regroupent également les questions auxquelles l'évaluation doit répondre et les compare aux critères d'évaluation préétablis. Enfin, il présente le champ d'application de l'évaluation, notamment l'horizon programmatique, géographique et temporel ; les produits, les délais et le budget ; les principes méthodologiques et la conception.

Grâce aux termes de référence :

- **toutes les parties prenantes** ont accès à des informations relatives à la procédure employée et à l'utilisation prévue de l'évaluation, et le rôle du gestionnaire de l'évaluation est clairement défini par rapport à celui du groupe de référence et de l'équipe d'évaluation.
- **l'équipe d'évaluation** peut se renseigner sur les paramètres, les résultats attendus et les objectifs de la mission qui lui est attribuée.

Dans le cadre d'une évaluation réalisée par l'UNICEF, les termes de référence doivent inclure :

- le contexte ;
- l'objectif ;
- le champ d'application (les éléments couverts et non couverts par l'évaluation) ;
- les critères d'évaluation (définis ci-après) ;
- les principales questions auxquelles l'évaluation doit répondre ;
- la méthodologie, à savoir l'approche adoptée pour la collecte et l'analyse des données, ainsi que la démarche appliquée pour susciter l'engagement des parties prenantes ;
- le plan de travail, l'organisation et le budget ;
- les produits et le format des rapports ;
- les modalités de gestion ;
- les normes et l'éthique à observer, ainsi que l'utilisation des résultats, en indiquant la répartition des responsabilités à cette fin.

Critères d'évaluation

Critères de l'OCDE-CAD adoptés au niveau international

Les critères d'évaluation élaborés par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et intégrés dans la plupart des projets de développement portent sur plusieurs domaines clés.

- **La pertinence.** Il s'agit de déterminer dans quelle mesure les objectifs d'une politique, d'un programme ou d'un projet sont alignés sur les besoins des bénéficiaires et du pays ainsi que sur les priorités définies à l'échelle mondiale. En cas d'évolution de la situation, les objectifs et la nature des interventions conservent-ils leur pertinence ?
- **L'efficacité.** Ce critère indique le statut de chaque objectif d'une intervention en matière de développement en tenant compte de son importance relative. Il évalue les progrès accomplis par rapport aux objectifs et aux résultats définis.
- **L'efficience.** Ce critère mesure l'optimisation des ressources et des intrants (fonds, expertise, temps, etc.) pour produire des résultats. Cela peut impliquer une comparaison avec des stratégies de substitution, afin de déterminer si les processus les plus efficients ont été mis en place.
- **L'impact.** Il s'agit d'une analyse des effets à long terme, directs ou indirects, prévus ou fortuits, des interventions en faveur du développement.
- **La durabilité.** Ce critère porte sur la pérennité des bénéfices résultant d'une intervention en faveur du développement au terme d'un majeur programme d'aide au développement La durabilité examine la probabilité que les bénéfices obtenus se maintiennent dans le temps. Toute intervention doit être durable sur les plans écologique et financier.

Critères complémentaires propres à l'UNICEF

L'UNICEF dispose de ses propres critères d'évaluation.

- **L'équité.** Il s'agit ici d'analyser les effets des interventions en matière de réduction des disparités.
- **Le genre.** Ce critère évalue dans quelle mesure les interventions menées sont cohérentes avec les politiques et les stratégies nationales en matière d'égalité des genres, si elles renforcent ces dernières, et dans quelle mesure les résultats des interventions contribuent à réduire les inégalités des genres.
- **Les droits de l'homme.** L'approche fondée sur les droits de l'homme en matière de programmation est un cadre conceptuel pour le développement qui repose sur les normes internationales relatives aux droits de l'homme. Il s'agit ici d'évaluer dans quelle mesure l'intervention reflète cette approche et dans quelle mesure elle prend en compte les ayants droit, en particulier les plus vulnérables, ainsi que les obligataires.

Critères d'évaluation supplémentaires utilisés dans les situations humanitaires

Les critères ci-dessus sont également intégrés dans les évaluations en situation humanitaire, à l'exception peut-être de la durabilité. Toutefois, d'autres critères peuvent être envisagés, si besoin est.

Couverture
Cohérence
Durabilité
Protection
Coordination

- **La couverture.** Quelles populations ont bénéficié du programme et quels en sont les effets dans chacune ? Dans les situations humanitaires, une impérieuse nécessité d'agir en faveur des populations menacées se fait ressentir en raison de leur marginalisation géographique, socio-économique ou de leur situation sociale.
- **La cohérence.** Les politiques qui orientent les interventions des acteurs issus de diverses sphères (sécurité, développement, commerciale, militaire et humanitaire) sont-elles cohérentes ? Ces politiques tiennent-elles expressément compte des aspects humanitaires ?
- **La durabilité et la connectivité.** Les activités d'urgence de court terme tiennent-elles compte des difficultés connexes et des enjeux à plus long terme, notamment la nécessité de « reconstruire en mieux » ? Permettent-elles de remédier aux inégalités, plutôt que de les renforcer ou de les exacerber ? Peuvent-elles s'attaquer aux sources des inégalités en cas de conflit ou de catastrophe naturelle ?
- **La protection.** L'intervention offre-t-elle une protection adaptée des différentes populations ?
- **La coordination.** Quelles sont les conséquences de la coordination/du manque de coordination sur les interventions humanitaires ?

Coordonner l'évaluation

La sélection d'un ou plusieurs évaluateurs expérimentés et instruits est un autre élément d'importance dans la planification de l'évaluation. Les évaluateurs doivent disposer de compétences techniques en gestion axée sur les résultats et témoigner d'une expérience en matière de supervision ou de conduite d'évaluations similaires. Souvent, l'UNICEF s'intéresse de près aux candidats ayant déjà mené des évaluations sectorielles dans ses principaux domaines d'intervention (programmes EAH, protection de l'enfance, éducation sanitaire, etc.) et observe tout aussi attentivement la pertinence de leurs **compétences techniques, gestionnaires et personnelles vis-à-vis des** normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, appliquées dans le système des Nations Unies. Le ou les évaluateurs retenus doivent également prouver leur expertise dans le domaine de la programmation fondée sur les droits de l'homme. En outre, le pilotage et la réalisation d'évaluations axées sur l'équité et sensibles au genre doivent faire partie de leurs expériences préalables, afin de veiller à ce que l'analyse de l'évaluation et les recommandations émises à son sujet aboutissent à la correction de tout déséquilibre et à la formulation de stratégies fondées sur l'approche « Do No Harm » (ne pas nuire) pour renforcer l'équité et l'égalité des genres.

ÉTAPE 3.
GÉRER LA PHASE DE DÉMARRAGE

La phase de démarrage marque le coup d'envoi de l'évaluation et commence après le recrutement de l'équipe d'évaluation. Elle peut durer entre 15 et 30 jours, en fonction de la complexité de l'évaluation. L'équipe est sollicitée par le gestionnaire pour mener cette évaluation. Ce gestionnaire est donc chargé de l'ensemble du processus et des produits de l'évaluation et doit rendre des comptes quant à la sélection des évaluateurs, dont il assure la supervision du début à la fin du processus et auxquels il propose un appui tout en respectant leur indépendance. Cet appui peut prendre diverses formes :

- fournir à l'équipe d'évaluation les stratégies, les documents et les rapports appropriés ;

CONSEJOS PRÁCTICOS

- lui faire un exposé approfondi du champ d'application et des objectifs de l'évaluation, ainsi que des principales attentes en la matière ;
- présenter une liste préliminaire des parties prenantes à interroger ;
- apporter une contribution aux visites sur le terrain, en tenant compte des délais impartis et des contraintes logistiques ;
- mettre en relation l'équipe d'évaluation et le groupe de référence, en veillant au respect du rôle de ce dernier ;
- aider à l'organisation de réunions et de visites sur le terrain ;
- prévoir des séances pour faire le point ;
- organiser des réunions d'information sur la sécurité à l'intention des évaluateurs.

En général, la phase de démarrage comporte un examen des principaux documents de programme, des politiques nationales, des documents stratégiques et des rapports sectoriels, et elle est parfois assortie de quelques entretiens pour préciser les objectifs. C'est pendant cette phase que l'équipe d'évaluation élabore la méthodologie et détermine l'échantillonnage, si nécessaire. Le rapport de démarrage est un bon indicateur du degré de compréhension des termes de référence et du champ d'application de l'évaluation manifesté par le ou les évaluateurs et l'équipe d'évaluation. En outre, il décrit tous les éléments des termes de référence, en s'arrêtant notamment sur les questions relatives à l'évaluabilité du programme qui seront soulevées ultérieurement.

Enfin, il intègre la méthodologie complète, qui devra être élaborée par l'équipe d'évaluation. Les données doivent provenir de diverses sources afin d'accroître leur précision, leur validité et leur fiabilité et de veiller à ce que l'ensemble des personnes affectées ou des parties prenantes soient prises en compte[23].

La méthodologie doit répondre expressément aux problèmes d'égalité des genres et aux besoins des groupes sous-représentés. Elle doit en outre expliquer le rôle des parties prenantes dans le processus d'évaluation, notamment pendant la mise en œuvre et le suivi.

Utilisation des outils de la phase de planification

Trois outils clés sont nécessaires pendant la phase de démarrage de l'évaluation et ultérieurement, à savoir le cadre de résultats, l'énoncé de la théorie du changement et le plan de suivi.

En général, le cadre de résultats est représenté par un diagramme ou un aperçu visuel d'une page qui illustre les principales activités du programme et leurs liens de causalité avec les produits, les effets et l'impact. Ensuite, il convient de vérifier l'énoncé de la théorie du changement correspondante. Cependant, le personnel et les évaluateurs se retrouvent souvent confrontés aux situations suivantes :

- aucune théorie du changement n'a été clairement formulée ;
- une théorie du changement, sous forme d'énoncé ou de support visuel, a bien été élaborée, mais elle n'a pas été utilisée et les principales parties prenantes ont été peu consultées à son sujet ;
- dans le cas où plusieurs théories du changement existent, leur interrelation peut avoir été clairement formulée, mais celle-ci est dépassée ou incomplète ;
- les théories du changement doivent être restructurées, car elles n'ont pas été établies dès le début de la programmation ;

- les problèmes d'équité ou d'égalité des genres ne sont pas abordés dans le cadre de résultats ou dans la théorie du changement.

Le troisième outil à utiliser est le plan de suivi. Pour rappel, ce plan, conçu pendant la phase de planification, met en avant les indicateurs, ainsi que les points de référence et les cibles afférents, et constitue un instrument précieux pour la triangulation et l'analyse.

Souvent, l'une des principales contraintes des évaluations est l'insuffisance des données. Le gestionnaire de l'évaluation peut alors se voir dans l'obligation de prendre des mesures particulières pour recueillir des données actualisées à temps pour l'évaluation. Des méthodes d'évaluation tenant compte des contraintes du monde réel sont désormais utilisées pour entreprendre des évaluations de qualité dans les contextes marqués par un manque de données et par des contraintes politiques et temporelles.

ÉTAPE 4.
FOURNIR UNE ASSISTANCE CONTINUE, NOTAMMENT POUR LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES

Le gestionnaire de l'évaluation est chargé de l'ensemble du processus d'évaluation. Ses principales responsabilités incluent la supervision, la fourniture d'une assistance technique, le contrôle de la qualité et la gestion du risque. En général, son rôle s'étend de la phase de démarrage aux phases de collecte, d'analyse et d'établissement de rapport, puis aux phases de suivi et d'évaluation. Son soutien peut se manifester de différentes façons. Il est ainsi amené à :

- organiser les réunions de l'équipe d'évaluation ;
- pourvoir aux besoins en information de l'équipe ;
- partager avec l'équipe les excellents rapports d'évaluation établis par le passé ;
- fournir un appui logistique ;
- se joindre à l'équipe lors des principales réunions, notamment les réunions d'information, les entretiens avec le groupe de référence, etc. ;
- demander des comptes rendus périodiques et faire un retour d'information ;
- s'assurer que l'équipe d'évaluation respecte les rôles de l'ensemble des parties impliquées ;
- veiller à ce que les principales parties prenantes soient consultées à bon escient ;
- mettre en évidence les difficultés, les pièges, les obstacles et les points névralgiques ;
- examiner les rapports de démarrage et d'évaluation et émettre des commentaires et des suggestions ;
- approuver et valider l'évaluation.

Tout gestionnaire d'évaluation devrait être tenu de trouver un bon équilibre entre supervision et soutien de son équipe, tout en respectant leur indépendance. Pour cela, l'équipe d'évaluation doit pouvoir rencontrer les représentants des pouvoirs publics, le groupe de référence et les parties prenantes séparément, afin que ses conclusions ne soient pas influencées par des facteurs externes.

Par ailleurs, le gestionnaire de l'évaluation joue un rôle clé dans le contrôle de la qualité. Il doit s'assurer que les cadres supérieurs, le groupe de référence et, à terme, les autres parties prenantes contribuent à la

rédaction du rapport de démarrage, du rapport d'évaluation et des autres produits, tels que les notes de briefing et les présentations PowerPoint, tout en formulant des commentaires à ce sujet. Afin d'enrichir et de trianguler les conclusions de l'évaluation, les parties prenantes peuvent être conviées à un atelier pour s'exprimer sur plusieurs thèmes, tels que les enseignements tirés, les points forts et faibles du programme, les bonnes pratiques et le niveau de durabilité, et proposer des recommandations pour la suite des opérations.

Le gestionnaire de l'évaluation doit veiller à la conformité du rapport d'évaluation avec les normes en vigueur.

Des évaluations hautement menées par l'UNICEF satisfaisantes

L'UNICEF a recours au Système mondial de contrôle des évaluations (GEROS) pour étudier la qualité de l'ensemble des évaluations. Il peut être utile aux évaluateurs et aux gestionnaires des évaluations de consulter certaines des meilleures évaluations sur le plan de la qualité, réalisées en 2015 :

- État de Palestine : programme EAH (eau, assainissement et hygiène) dans les écoles
- Tadjikistan : évaluation du travail d'UNICEF Tadjikistan dans les districts prioritaires
- Tchad : évaluation de la composante Survie et Développement de l'enfant du programme de Coopération Tchad-UNICEF
- Étude de l'évaluabilité d'un programme pour la consolidation de la paix, l'éducation et le plaidoyer
- Évaluation conjointe du programme conjoint UNFPA-UNICEF sur les mutilations génitales féminines/excision (MGF/E) : accélérer le changement
- Philippines : évaluation du programme d'intervention et de réhabilitation dans le secteur résidentiel et des programmes de déjudiciarisation pour les enfants en conflit avec la loi

Source : Base de données d'évaluation et de recherche de l'UNICEF

Autres ressources clés

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, *Manuel des politiques et procédures de programmation*, section 6 consacrée aux évaluations

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2010), UNICEF-Adapted UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2010), UNICEF-Adapted UNEG Evaluation Reports Standards

Banque mondiale, Conducting quality impact evaluations under budget, time and data constraints (site Internet)

ÉTAPE 5.
DIFFUSER ET EXPLOITER LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Une fois l'évaluation terminée, la diffusion et l'exploitation des conclusions, des recommandations et des enseignements de l'évaluation représentent encore une importante charge de travail[24]. L'évaluation devrait avoir pour objectif suprême d'encourager une réelle mise à profit des connaissances acquises afin de renforcer le sens de la redevabilité et l'apprentissage. Pour assurer un suivi et un apprentissage efficaces, la répartition du temps et des ressources devrait être envisagée dès la planification de l'évaluation. Des débats ouverts avec les principales parties prenantes sont essentiels pour discuter des conclusions et ainsi améliorer à l'avenir les programmes et les prises de décisions étayées par des éléments de preuve.

Les conclusions de l'évaluation peuvent être utilisées à différentes fins, notamment pour :

- étayer la prise de décisions ;
- améliorer la qualité et l'efficacité des interventions ;
- compiler et diffuser les bonnes pratiques ;
- procéder à des choix stratégiques sur l'affectation des ressources ;
- déterminer si une transposition à plus grande échelle est possible ;
- revoir le cadre de résultats et les théories du changement correspondantes ;
- consolider les systèmes de gestion ;
- encourager la participation des parties prenantes et l'appropriation du programme par ces dernières ;
- renforcer les capacités du personnel et des parties prenantes ;
- promouvoir la coordination et l'harmonie entre les partenaires et l'UNICEF ;
- influencer l'élaboration des politiques.

Il existe plusieurs méthodes pour présenter et diffuser les résultats de l'évaluation, à savoir :

- la traduction du rapport en plusieurs langues locales ;
- une synthèse des principales conclusions et recommandations ;
- la production d'une version du rapport adaptée aux enfants ;
- l'élaboration d'un compte rendu assorti d'un bref résumé facile à lire et à comprendre et présenté dans un format convivial ;
- la publication des conclusions et recommandations dans une revue académique ;
- la rédaction d'un communiqué de presse ou la participation à des interviews médiatiques ;
- l'organisation de réunions avec les décideurs politiques et les administrateurs de programme pour décider de l'utilisation des conclusions ;
- la présentation des conclusions sous la forme d'une vidéo, d'une pièce de théâtre ou d'une photographie.

ÉTAPE 6.
PRÉPARER ET CONTRÔLER LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE CADRE DE LA RÉPONSE DE LA DIRECTION

Après l'approbation du rapport d'évaluation, le bureau de l'UNICEF qui était chargé de sa coordination doit se réunir avec les parties prenantes concernées pour préparer une réponse de la direction, sous la direction du gestionnaire de l'évaluation. L'objectif de cette réponse consiste à garantir la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation et l'utilisation de ses conclusions par l'UNICEF et ses partenaires. Pour consolider son énoncé

de réponse et les mesures qu'il contient, l'UNICEF s'appuie sur un modèle élaboré à cet effet. Comme le montre le tableau 5.3, la réponse de la direction est introduite par un commentaire global sur l'évaluation. La section suivante s'intéresse à l'utilisation prévue de l'évaluation, avant d'enchaîner sur la description des activités à entreprendre, la définition des responsabilités, la date d'achèvement escomptée, l'état d'avancement de la mise en œuvre et les mesures déjà prises.

Bien que cette réponse soit censée représenter la réaction officielle de la direction à l'évaluation, des réunions supplémentaires avec les parties prenantes et les partenaires d'exécution pourraient s'avérer nécessaires pour définir l'utilisation des conclusions avancées et déterminer les mesures de suivi à adopter en corollaire aux recommandations formulées.

Toutes les évaluations appuyées par l'UNICEF doivent faire usage du mécanisme de réponse écrite de la direction. La réponse de la direction doit être importée dans le système de suivi dans les quatre semaines qui suivent l'achèvement du rapport d'évaluation. Pour de plus amples informations, veuillez consulter nos orientations relatives aux réponses de la direction.

Tableau 5.3. Exemple de réponse de la direction

TITRE DE L'ÉVALUATION : TRAVAUX MENÉS EN AMONT PAR L'UNICEF SUR LA PÉRIODE 2003-2012 DANS LES DOMAINES DE L'ÉDUCATION DE BASE ET DE L'ÉGALITÉ DES GENRES

Année : 2014

Nom du bureau et de la personne responsables de la réponse de la direction : Division des Programmes, personne X, occupant le poste Y

Commentaire global sur l'évaluation : L'évaluation visait à étudier la méthode de réalisation et les performances des travaux menés en amont par l'UNICEF dans les domaines de l'éducation de base et de l'égalité des genres. La définition desdits travaux est la suivante : « activités entreprises dans l'intention de produire ou ayant produit un effet durable, direct ou indirect, sur les capacités nationales des obligataires du secteur public à appliquer les droits de l'enfant dans l'ensemble du système d'éducation de base. » L'évaluation s'appuyait sur une forte expertise et une approche méthodique. Les éléments de preuve utilisés ont été recueillis à l'aide d'un examen des documents pertinents, d'une enquête, de quatre études de cas et d'entretiens avec certains membres du personnel. Globalement, si toutes les études de cas ne reflètent pas la réalité du terrain, l'évaluation propose toutefois une analyse équilibrée et dûment justifiée ainsi qu'une série de recommandations solides afin d'améliorer l'efficacité des travaux de l'organisation. En outre, elle confirme que les travaux en amont de l'UNICEF jouent un rôle essentiel au niveau mondial, régional et national et complètent les travaux ultérieurs de l'organisation sur le terrain, tout en leur apportant une valeur ajoutée. Certes, l'implication de l'UNICEF dans ces travaux en amont s'est accrue tout au long de l'évaluation, mais les éléments de preuve fournis attestent que des activités supplémentaires sont nécessaires pour renforcer les compétences, les instruments financiers et les capacités de suivi des résultats dans ce contexte. L'administration de l'UNICEF est consciente qu'une réponse forte à l'ensemble des recommandations découlant de l'évaluation permet d'influencer de manière plus significative les politiques et les mécanismes de financement en faveur des enfants, à l'échelle mondiale, régionale et nationale.

Utilisation prévue de l'évaluation : Les conclusions et les recommandations découlant de l'évaluation contribueront à orienter les efforts continus d'intégration des travaux effectués en amont et en aval dans les pays où nous intervenons, afin d'appuyer ces interventions. L'évaluation favorisera également le renforcement des systèmes de l'UNICEF de suivi de la portée et des effets des travaux réalisés en amont dans le secteur de l'éducation et en dehors. Les évidences générées pourront donc éclairer les décisions de l'organisation sur l'affectation des ressources aux travaux en question. Dans le secteur de l'éducation, l'évaluation aura pour vocation d'orienter les efforts déployés par les bureaux de pays pour renforcer leurs capacités à s'investir plus efficacement dans les travaux en amont, tout en les aidant à améliorer leurs travaux en aval et leurs programmes.

Recommandation 1 : La Division des politiques et de la stratégie doit élaborer un cadre applicable à l'échelle de l'UNICEF pour définir, cibler, mesurer et communiquer les résultats des travaux en amont.

Tableau 5.3. Exemple de réponse de la direction (suite)

TITRE DE L'ÉVALUATION : TRAVAUX MENÉS EN AMONT PAR L'UNICEF SUR LA PÉRIODE 2003-2012 DANS LES DOMAINES DE L'ÉDUCATION DE BASE ET DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES				
Réponse de la direction : (favorable, partiellement favorable, défavorable) : PARTIELLEMENT FAVORABLE				
Si les recommandations font l'objet d'une réponse réservée ou défavorable, veuillez en indiquer les raisons : L'équipe de direction estime que le cadre instauré grâce à son Plan stratégique 2014-2017 fournit déjà un appui approprié à la réalisation des travaux en amont. Dans le cadre du déploiement de son Système de suivi des résultats pour l'équité (MoRES), l'UNICEF a élaboré une boîte à outils afin de faciliter la définition, le ciblage, la mesure et la communication des résultats des activités destinées à créer un environnement favorable à la réalisation d'un changement positif en faveur des enfants, notamment les plus défavorisés. Les fondements du programme mondial et régional, énoncés dans le Plan stratégique et dans la théorie du changement, ont été consolidés dans un document de référence adressé à l'Équipe de direction mondiale de l'UNICEF en juin 2014.				
ACTIVITÉS À ENTREPRENDRE	**PERSONNE/ BUREAU RESPONSABLE**	**DATE D'ACHÈVEMENT ESCOMPTÉE**	**ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE**	**MESURES PRISES**
Élaboration d'un ensemble de ressources techniques (comprenant des outils) à intégrer dans un certain nombre d'outils et de produits du Plan stratégique, afin de définir, cibler, obtenir, mesurer et communiquer les résultats des travaux en amont.	Division des données, de la recherche et des politiques	Juin 2015	En cours	Lancement de consultations avec plusieurs organes de l'UNICEF.

À qui la redevabilité de la gestion de la réponse incombe-t-elle ?

Selon la politique d'évaluation de l'UNICEF, c'est le représentant ou le chef du bureau qui doit rendre des comptes en dernier ressort vis-à-vis de la fonction d'évaluation. Par conséquent, il approuve la réponse de la direction et est redevable de son élaboration en temps voulu ainsi que de la mise en œuvre et du suivi des interventions qui en découlent.

Le spécialiste du suivi et de l'évaluation épaule le chef du programme concerné en vue d'élaborer une réponse de la direction de qualité et favoriser son approbation par l'équipe de direction.

Les chefs du suivi et de l'évaluation au niveau régional assurent le contrôle et la surveillance de la qualité à cette même fin. Une réponse de qualité repose sur une perspective réaliste, stratégique et programmatique, afin d'intégrer les enseignements tirés et les bonnes pratiques et ainsi d'améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes.

Au siège de l'UNICEF, le Bureau des évaluations fournit des orientations générales sur le mécanisme de réponse de la direction, gère le système de suivi, étudie les tendances principales et établit des rapports annuels sur le fonctionnement du système. Le Bureau de l'audit interne et des investigations contrôle l'existence et la mise en œuvre des réponses de la direction au cours des audits programmés.

Autres ressources clés

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, *Manuel des politiques et procédures de programmation*, section 6.12 sur la réponse de l'administration aux évaluations

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2012), Guidance for Management Response to Evaluations

ÉTAPE 7.
TIRER DES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉVALUATION

Les évaluations portent un regard objectif sur les points forts et faibles d'un programme et proposent des suggestions pour améliorer les performances et la conception des futurs programmes. Elles jouent le rôle d'instruments de gestion permettant de répondre aux préoccupations actuelles et immédiates. « En outre, [les évaluations] constituent une source de connaissances permettant de déterminer si une organisation fait ce qu'il faut, où il faut et au prix qu'il faut. Il est entendu que ces expériences alimentent le système d'apprentissage et la "mémoire" de l'organisation, ce qui confère à l'UNICEF un rôle de générateur de connaissances et d'enseignements. Ainsi, une organisation devrait apprendre de ses pratiques, les revoir, puis élaborer de nouvelles façons de mieux faire ce qu'elle est censée faire[25]. »

Quelles sont les principales catégories de parties prenantes susceptibles de tirer des enseignements de l'évaluation ?

- les cadres supérieurs et le personnel de l'UNICEF
- les bailleurs de fonds du programme
- les partenaires d'exécution chargés des fonctions de planification et de suivi
- les membres des organismes locaux qui ont un intérêt dans le programme
- les gestionnaires de programme chargés de la supervision et de la coordination de la mise en œuvre
- les individus et les ménages, notamment les enfants, censés bénéficier des services déployés dans le cadre du programme
- les évaluateurs eux-mêmes
- d'autres organisations et groupes qui se disputent les ressources disponibles
- tout organisme, groupe ou individu situé en périphérie du contexte d'intervention

Les évaluations sont une bonne occasion de tirer des enseignements qui peuvent ensuite largement être diffusés. Des ateliers de réflexion autour de ce thème et d'échange de bonnes pratiques peuvent voir le jour. Les bureaux régionaux peuvent faire la promotion d'événements prônant l'échange horizontal des connaissances. Comme évoqué plus haut, les forums sont un moyen précieux de diffuser des résultats, permettant ainsi de partager informations et expériences entre les parties prenantes. La réponse de la direction définit un cadre général pour le suivi des recommandations découlant d'une évaluation. L'organisation de réunions structurées avec les membres de tous niveaux de l'équipe du programme peut également faciliter la conversion des principales recommandations en un ensemble de mesures concrètes, ce qui peut permettre d'améliorer les opérations mises en œuvre et par conséquent les effets de l'intervention sur les parties prenantes.

Autres ressources clés

UNICEF, Centre de recherche Innocenti, Best of UNICEF Research

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (2010), Good Practice Guidelines for Follow-up to Evaluations

Base de données d'évaluation de l'UNICEF

Chapitre

ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS SUR LES RÉSULTATS

Les rapports contribuent à démontrer l'efficacité d'une intervention de l'UNICEF en décrivant le processus allant de l'utilisation des ressources à l'obtention des résultats. L'établissement de rapports s'inscrit dans la redevabilité de l'UNICEF vis-à-vis des parties prenantes, notamment le Conseil d'administration de l'UNICEF, les gouvernements, les partenaires et les donateurs. Les parties prenantes demandent de plus en plus que la relation entre les ressources et les résultats soit clairement établie. Parallèlement, on observe un accroissement des exigences de transparence sur les activités de l'UNICEF (modalités d'exécution et domaines d'intervention) à tous les niveaux. La combinaison de ces facteurs entraîne un fort besoin de rapports sur les résultats.

Ce chapitre est utile :

- pendant les étapes initiales de la programmation, afin que vous soyez conscient des informations nécessaires à l'établissement des rapports
- lors de vos premiers échanges avec les partenaires, pour les aider à aligner leurs exigences en matière d'établissement de rapports sur celles de l'UNICEF
- avant la rédaction de vos rapports, afin de veiller à ce qu'ils soient axés sur les résultats, et non sur les activités
- pendant et après la mise en œuvre d'un programme

Ce chapitre s'adresse :

- à l'ensemble du personnel de l'UNICEF impliqué dans l'établissement des rapports

Vue d'ensemble des étapes d'établissement des rapports :

Le cycle d'établissement des rapports comporte huit étapes dans lesquelles l'approche axée sur les résultats doit être intégrée :

Étapes

Étape 1. Comprendre les attentes en matière d'informations du public

Étape 2. Préparer le format des rapports axés sur les résultats

Étape 3. Consulter le cadre de résultats et le plan de suivi

Étape 4. Collecter les données

Étape 5. Utiliser des supports visuels : graphiques, tableaux, photos, témoignages

Étape 6. Présenter le suivi des performances, en se détachant des activités pour se concentrer sur les résultats

Étape 7. Gérer la fonction d'établissement de rapports

Étape 8. Tirer des enseignements, effectuer des ajustements et s'adapter

VUE D'ENSEMBLE

Les rapports sont l'occasion pour l'UNICEF d'illustrer les résultats atteints en faveur des enfants et de mettre en évidence sa contribution à l'obtention de ces résultats. L'établissement de rapports représente pour l'UNICEF l'occasion de rendre des comptes ainsi qu'un devoir de redevabilité vis-à-vis des bailleurs de fonds et de sa mission en faveur des enfants du monde entier.

Les bureaux de l'UNICEF dotés d'une bonne gestion pourront facilement faire état de leurs contributions aux résultats obtenus en faveur des enfants si :

- les partenaires de mise en oeuvre leur donnent accès à des systèmes d'établissement de rapports axés sur les résultats clairement alignés sur les produits et les effets escomptés par l'UNICEF ;
- leurs théories du changement définissent explicitement les méthodes d'obtention des résultats ;
- leurs objectifs et leurs indicateurs sont précis et ont été mis à jour en fonction des besoins ;
- la mise en œuvre de leur programme est efficace ;
- les interventions qu'ils mènent dans le cadre du programme font l'objet d'un suivi régulier ;
- les dimensions les plus importantes du programme de pays sont soumises à des évaluations périodiques ;
- la gestion de ses obligations en matière d'établissement de rapports est d'une grande efficacité.

Une fille écrit sur un tableau blanc, dans une école de fortune montée dans la campagne de Dar'a, en République arabe syrienne.
© UNICEF/UN041529/anonymous

En cas de mauvaise conception des objectifs et des indicateurs pendant la phase de planification, il vous sera difficile d'établir un rapport adéquat sur les résultats. En l'absence de données de suivi ou en cas d'inadéquation entre les exigences des partenaires d'exécution et celles de l'UNICEF sur les éléments à communiquer, des lacunes importantes se manifesteront non seulement pendant la mise en œuvre, mais également lors de l'établissement des rapports. Il est également important que les exigences des organisations de la société civile en matière de suivi et d'établissement de rapports convergent avec celles de l'UNICEF, afin de favoriser une meilleure rationalisation des tâches et une réduction de la charge de travail de ce dernier. Ainsi, tous les éléments de la gestion axée sur les résultats (planification, mise en œuvre, suivi) doivent être en place pour que les rapports soient élaborés efficacement.

Au sein de l'UNICEF, les rapports prennent des formes très diverses. Les bureaux de pays doivent rédiger un rapport annuel à l'intention du directeur régional et du directeur exécutif et, en général, ils adressent plusieurs (voire de nombreux) rapports aux donateurs, ainsi qu'un rapport annuel à l'Équipe de

« D'un point de vue gouvernemental, l'établissement de rapports sur les résultats demeure le domaine dans lequel l'UNICEF présente le plus fort potentiel d'influence sur les contributions affectées de manière non contraignante. La qualité des rapports diffusés aux gouvernements doit être optimale, c'est là la priorité absolue à laquelle devrait aspirer l'UNICEF[26]. »

pays des Nations Unies. Des rapports sur les performances de l'UNICEF sont également diffusés par le siège au Conseil d'administration, aux donateurs et au public. Par ailleurs, en tant que membre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA), l'UNICEF s'engage à divulguer publiquement ses états financiers et programmatiques, conformément à une norme internationale commune et ouverte qui en facilite la compréhension, la comparaison et l'utilisation en temps utile par les parties prenantes.

L'objectif de ce chapitre est d'aider le personnel des bureaux de pays à remplir leurs obligations d'établissement de rapports.

Qu'est-ce qu'un rapport ?

En général, un rapport est un document contenant des informations présentées sous forme narrative, graphique ou tabulaire, et préparé sur une base ponctuelle, périodique, récurrente ou régulière, le cas échéant. Les rapports peuvent être communiqués à l'oral ou par écrit et constituent un élément essentiel de la gestion axée sur les résultats, dont l'importance ne cesse de croître à mesure que des approches fondées sur les résultats et sur les éléments de preuve sont adoptées.

Objectif des rapports

Les rapports permettent de démontrer l'efficacité d'une intervention. L'établissement de rapports fait partie des obligations que nous devons assumer vis-à-vis des parties prenantes, notamment les filles, les garçons et les communautés bénéficiant d'une intervention, ainsi que le Conseil d'administration de l'UNICEF, les gouvernements, les partenaires et les donateurs. Les rapports décrivent la manière dont nous mobilisons nos ressources pour obtenir des résultats et constituent par là même un moyen de rendre compte de nos actes.

Les rapports doivent également :

- fournir des informations quantitatives sur l'état d'avancement des objectifs définis ;
- mettre en avant les difficultés et les axes d'amélioration ;
- définir des activités et leur contribution à l'obtention d'un résultat donné.

Les rapports doivent mettre en évidence l'efficacité d'une intervention tout en soulignant les difficultés rencontrées et les axes d'amélioration. Nous pouvons ainsi tirer des enseignements d'un programme et les appliquer à d'autres.

Autres ressources clés

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2013), « Improving Quality Donor Reporting », série de webinaires sur la mise en valeur des ressources du secteur public

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, *Manuel des politiques et procédures de programmation*, section 4.10 sur les évaluations et les rapports de programmes

Transparence

L'UNICEF s'engage à faire preuve de transparence. Puisque le récit de l'UNICEF fait partie du domaine public, il doit être correctement raconté. L'UNICEF dispose d'un portail sur la transparence, disponible à l'adresse open.unicef.org, qui propose des informations à jour (classées par région, par pays ou par programme, entre autres critères) sur les activités de l'UNICEF, ses domaines d'intervention, les fonds perçus et leur affectation.

Sur ce portail, les parties prenantes peuvent observer les faits sous différentes perspectives.

- Perspective des pays de programme : quelles sont les activités de l'UNICEF et qui finance ses programmes dans tel ou tel pays ?
- Perspective des donateurs : quels pays et programmes les donateurs financent-ils, et à quoi servent ces fonds ?

Tous les rapports annuels des bureaux de pays, les rapports aux donateurs, le rapport annuel du directeur exécutif, les rapports sur les résultats régionaux et les rapports thématiques sont diffusés au grand public. En outre, en 2017, l'UNICEF a commencé la publication des rapports aux donateurs sur le portail open.unicef.org, qui se fait ainsi l'écho des aspects clés de la gestion axée sur les résultats, notamment la transparence et les financements.

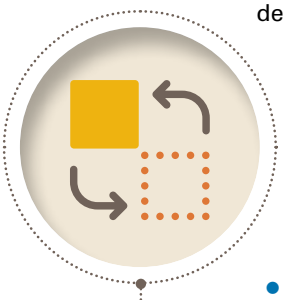
Principaux paramètres de l'établissement de rapports efficaces

Consulter les meilleurs rapports pour en tirer des enseignements

L'examen des meilleurs rapports de l'UNICEF[26] a révélé un certain nombre de caractéristiques communes. Ces rapports :

- intègrent de manière cohérente les principes de la gestion axée sur les résultats ;
- répartissent les résultats et l'analyse en sections clairement définies ;
- présentent une analyse rigoureuse qui met en parallèle les points de référence et les cibles ;
- exposent explicitement les lacunes et les difficultés rencontrées ;
- ont recours à des diagrammes et à des graphiques pour mettre en évidence les progrès accomplis ;
- évoquent ouvertement les contraintes et les obstacles qui se sont présentés ;
- établissent visiblement les liens entre le programme (financé par les donateurs) et les résultats observés à l'échelle nationale ;
- mentionnent de manière exhaustive le bailleur de fonds et l'utilisation de sa contribution ;
- plaident en faveur d'un financement ultérieur.

Utilisez des diagrammes et des graphiques pour mettre en évidence les progrès.



Reflétez le processus de changement…

Refléter le processus de changement

Les rapports apportent des éléments de preuve de la contribution d'une initiative à la réalisation des résultats escomptés en montrant comment ces derniers ont été obtenus. Pour élaborer des rapports efficaces :

- utilisez une formulation centrée sur le changement ;
- recherchez les effets des activités achevées ;
- concentrez-vous sur les changements consécutifs à votre intervention ;
- présentez les éléments de preuve du changement à l'aide de vos indicateurs, points de référence et cibles ;
- intégrez les enseignements tirés et les bonnes pratiques ;
- mettez en évidence vos méthodes pour combler les lacunes et remédier aux goulots d'étranglement ;
- soyez bref et concis et allez directement à l'essentiel.

Articuler le propos autour de l'avantage comparatif de l'UNICEF

Les rapports aux donateurs doivent mettre en avant l'avantage comparatif exceptionnel de l'UNICEF par rapport aux autres organisations, en évoquant :

- les secteurs programmatiques dans lesquels l'efficacité des interventions de l'UNICEF est reconnue à l'échelle mondiale : la prestation de services abordables à fort impact, l'assainissement piloté par la communauté, etc. ;
- les domaines relatifs aux travaux en amont, notamment la prestation d'assistance technique, le renforcement des capacités, l'approche fondée sur les droits de l'homme en matière de programmation et les plaidoyers relatifs aux politiques reposant sur des éléments de preuve ;
- les efforts de plaidoyer pour la lutte contre les inégalités et les disparités, l'application des droits de l'enfant et la promotion de la participation des enfants ;
- les questions relevant des programmes d'action mondiaux, telles que les transferts sociaux ou la protection des enfants contre la violence, notamment le harcèlement scolaire et toute autre forme d'inégalité et d'exclusion.

Mettre l'accent sur les partenariats et l'initiative « Unis dans l'action » des Nations Unies

N'oubliez pas que les rapports doivent faire état des efforts déployés conjointement avec les pouvoirs publics et les partenaires de mise en oeuvre. Attirez l'attention sur les points forts d'une coopération à l'échelle du système des Nations Unies pour les projets impliquant plusieurs organismes de l'ONU. Soyez honnête et reconnaissant des contributions extérieures. Il est important de souligner les bienfaits des efforts conjoints afin de renforcer l'initiative « Unis dans l'action » de l'ONU.

Types de rapports

En général, les bureaux de l'UNICEF produisent un certain nombre de rapports distincts, notamment :

- des rapports annuels des bureaux de pays ;
- des rapports sur l'analyse des progrès dans le module d'évaluation des résultats (RAM) ;
- des rapports annuels adressés à l'Équipe de pays des Nations Unies ;
- des rapports aux donateurs ;
- des rapports de situation humanitaire, ainsi que des rapports sur certains fonds qui, en raison de leur nature particulière, sont assortis d'exigences précises en ce qui concerne leur établissement (p. ex. fonds thématiques et fonds consolidés pour les situations d'urgence).

ÉTAPES CLÉS DE L'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS SUR LES RÉSULTATS

En général, la rédaction d'un rapport axé sur les résultats se fait en huit étapes (voir figure 6.1).

Figure 6.1. Huit étapes de l'établissement de rapports sur les résultats

Autres ressources clés

Groupe des Nations Unies pour le développement (2015), Rapport annuel des Nations Unies sur les résultats dans les pays - Modèle standard

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Rapports annuels des bureaux de pays

Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Rapports de la Division des relations avec les donateurs sur les partenariats public-privé

Module d'évaluation des résultats : inSight > RAM > Guidance and Support

Rapports des donateurs de l'UNICEF : orientations et liste de contrôle

ÉTAPE 1.
COMPRENDRE LES ATTENTES EN MATIÈRE D'INFORMATIONS DU PUBLIC

Chaque type de rapport s'accompagne de directives spécifiques sur les éléments à communiquer. Il est essentiel d'en prendre connaissance avant de commencer la rédaction de votre rapport. Non seulement vous gagnerez en temps et en énergie, mais vous vous assurerez que les informations indiquées seront utiles à vos futurs lecteurs.

La formulation de vos rapports doit être compréhensible pour le public visé.

Gardez à l'esprit le public visé par vos rapports pour garantir leur efficacité. Par exemple, si votre rapport s'adresse au siège, il est fort probable que vos lecteurs soient des personnes avec lesquelles vous travaillez. S'il est destiné à un bailleur de fonds, il peut s'agir d'un professionnel, mais que vous ne connaissez pas. Vous vous exprimez différemment selon que vous soyez en compagnie de vos parents et de vos amis ou en présence d'un bailleur de fonds, n'est-ce pas ? De même, les informations communiquées et leur formulation dans le rapport dépendront de votre public.

ÉTAPE 2.
PRÉPARER LE FORMAT DES RAPPORTS AXÉS SUR LES RÉSULTATS

Contenu d'un rapport

Les rapports axés sur les résultats contiennent une combinaison de facteurs tirés d'analyses quantitatives et qualitatives, d'éléments de récit et d'informations connexes permettant à l'UNICEF de « raconter une histoire » sur l'intervention et le déroulement de sa mise en œuvre.

Un rapport complet est composé de trois grandes parties : les résultats, l'analyse et la contribution de l'UNICEF.

Résultats

Présentez les résultats que l'UNICEF s'est engagé à obtenir (définis dans le descriptif de programme de pays, l'accord avec les donateurs, le cadre de résultats, le plan de suivi, etc.) et leur degré de réalisation (si possible). Décrivez le statut actuel des indicateurs et leur évolution par rapport à leur valeur de départ (ou depuis le dernier rapport) en indiquant si vos cibles ont été atteintes ou non. N'oubliez pas que votre rapport est axé sur les résultats et met l'accent sur les produits et les effets escomptés. Les liens de causalité entre les principales activités, d'un côté, et les produits, les effets et l'impact, de l'autre, doivent être clairement retranscrits dans la structure de votre rapport.

Analyse

Détaillez le **processus** qui a conduit aux résultats obtenus et à l'amélioration des indicateurs, en prêtant une attention particulière aux interventions des principaux partenaires d'exécution (gouvernement, organisations de la société civile, l'UNICEF lui-même, etc.).

Le rapport doit davantage mettre l'accent sur les **changements opérés** que sur les activités entreprises. Cette analyse doit également proposer une distinction nette entre les résultats réels et escomptés, ainsi qu'un exposé des difficultés rencontrées, des enseignements tirés et de l'orientation future.

Contribution de l'UNICEF

Décrivez les actions de l'UNICEF qui ont contribué aux résultats/améliorations des indicateurs. Résumez les actions entreprises

par l'UNICEF (assistance technique, activités de plaidoyer et de coordination, génération des éléments de preuve, renforcement des capacités, soutien matériel, soutien financier, etc.) et expliquez leur importance et leurs effets.

Autres éléments d'importance

- les résultats et les stratégies adoptées pour y parvenir ;
- l'évolution des points de référence, des cibles et des indicateurs ;
- les bénéficiaires ;
- nos partenaires dans la réalisation des résultats ;
- les contraintes et les obstacles qui se sont présentés ;
- les opportunités ;
- les enseignements tirés ;
- les recommandations.

Dans les pays en situation de crise ou de sortie de crise, une concertation avec d'autres acteurs du système des Nations Unies (impliqués dans des actions humanitaires, politiques ou de consolidation de la paix) devrait être envisagée, quand elle est possible et appropriée, afin d'explorer de nouvelles options de consolidation des rapports. En général, les rapports consolidés sont soumis à des exigences propres en matière de rédaction qui sont à observer impérativement.

Suggestions de **formulations** pour **mettre en évidence** l'avantage comparatif de l'UNICEF

« Les interventions vitales de l'UNICEF ont contribué de manière significative à l'atténuation de risques qui, sans cela, auraient eu des conséquences catastrophiques pour les enfants. »

« L'aide humanitaire de l'UNICEF demeurait critique pour les populations nouvellement déplacées comme pour celles contraintes à des déplacements successifs. »

« Grâce à ses connaissances approfondies des secteurs d'intervention, son expertise dans le domaine de la programmation en situation d'urgence et sa position de chef de file des groupes sectoriels, l'UNICEF a joué un rôle clé dans l'identification des interventions nécessaires à chaque étape de l'aide humanitaire. »

Autres ressources clés

Groupe des Nations Unies pour le développement (2015), Rapport annuel des Nations Unies sur les résultats dans les pays - Modèle standard

Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies, Humanitarian Response, « Response monitoring: Overview » (site Internet)

ÉTAPE 3.
CONSULTER LE CADRE DE RÉSULTATS ET LE PLAN DE SUIVI

Pour orienter votre rapport fondé sur les résultats, votre cadre de résultats et la documentation associée (théorie du changement, matrice de résultats du descriptif de programme de pays et plan de suivi) seront vos principaux atouts. Votre cadre de résultats met en avant les résultats escomptés (produits, effets et impact). Il vous suffit d'en reproduire fidèlement le contenu dans votre rapport. Faites de même avec les indicateurs, les points de référence et les cibles de votre plan de suivi. Votre rapport est censé indiquer au lecteur l'état actuel de ces trois éléments afin qu'il se rende compte de votre progression vers l'obtention de vos résultats.

Votre plan de suivi sera votre principal support pour l'établissement de votre rapport. En effet, les indicateurs sélectionnés pour mesurer les performances de votre programme y sont répertoriés. Par ailleurs, n'oubliez pas de signaler tout résultat inattendu ayant pu être observé. Mentionnez les activités importantes, mais ne faites pas l'impasse sur les *conséquences* des activités achevées (produits et effets).

Pour vérifier si vos résultats escomptés sont réellement mesurables, rédigez un rapport au début de votre projet !

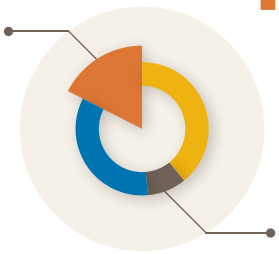
Bien souvent, les organisations ne parviennent pas à rendre compte de leurs résultats souhaités, car ces derniers sont trop ambitieux, les indicateurs sélectionnés sont inadaptés pour obtenir les données nécessaires ou parce qu'aucun point de référence n'a été défini. Pour vérifier si vos résultats escomptés sont réellement mesurables, rédigez un rapport au *début* de votre projet ! Cette réflexion constitue un bon rappel à la réalité et vous aidera, dès le départ, à élaborer un cadre de résultats facile à évaluer et un plan de suivi fonctionnel.

ÉTAPE 4.
COLLECTER LES DONNÉES

Avant l'établissement de votre rapport, vous devrez recueillir des données sur les indicateurs et les cibles que vous avez choisis. Si les rapports de votre partenaire de mise en œuvre sont soumis aux mêmes exigences que ceux de l'UNICEF, vous ne devriez avoir aucun mal à communiquer vos résultats de manière cohérente et dans les plus brefs délais. En revanche, si les exigences de l'UNICEF ou des donateurs ne sont pas respectées, vous perdrez beaucoup de temps à amasser de nouvelles informations, à combler les lacunes et à mener des analyses supplémentaires. Par conséquent, il est essentiel d'insérer, dans les contrats établis avec vos partenaires d'exécution, une clause relative à vos exigences en matière d'établissement de rapports. Bien souvent, les rapports préparés par le personnel de l'UNICEF ne font pas état des conséquences des activités achevées et des résultats (produits, effets et impact) de nos interventions.

Pensez également à consulter les directives de l'UNICEF relatives aux accords de coopération avec les organisations de la société civile et au suivi des performances en situation humanitaire. Vous y trouverez un ensemble d'indicateurs standards et des accords sur l'établissement des rapports les concernant.

Des données présentées **sur un support visuel…**



…permettent aux résultats de **PRENDRE VIE**

ÉTAPE 5.
UTILISER DES SUPPORTS VISUELS : GRAPHIQUES, TABLEAUX, PHOTOS, TÉMOIGNAGES

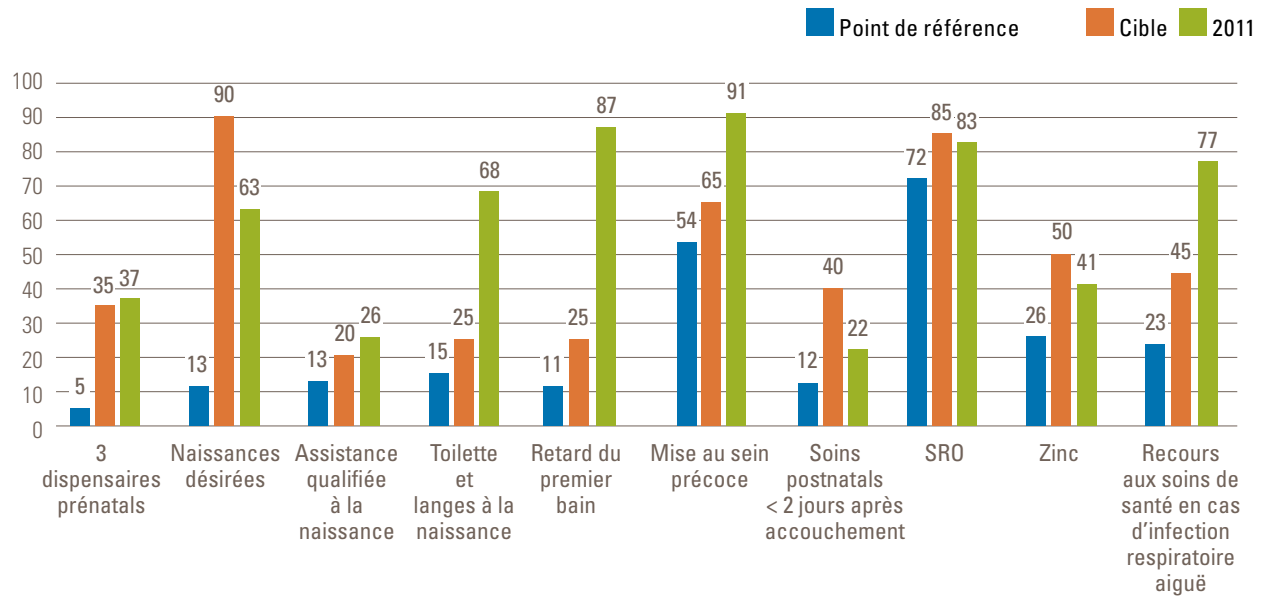
Utilisez des tableaux et des graphiques pour éclairer vos conclusions et les appuyer à l'aide d'éléments de preuve. Des supports visuels, tels que **des photos, des vidéos, des graphiques et des tableaux**, permettent d'améliorer le récit de vos résultats (des exemples sont proposés dans le tableau 6.1 et la figure 6.2). La présentation visuelle des données contribue à donner vie aux résultats. Ne dit-on pas parfois : « une image vaut mille mots » ? Les **témoignages**, quant à eux, font appel à des participants et aux parties prenantes pour en apprendre davantage sur un projet ou sur ses effets. Leurs pensées, leurs émotions et leurs expériences sont ainsi relatées à la première personne. En outre, les témoignages reflètent le degré d'autonomisation des populations interrogées, l'impact des résultats, ainsi que la manière dont les décisions sont prises et dont les problèmes sont abordés. Ils contribuent à corroborer des données et des informations provenant d'autres sources et offrent un point de vue plus personnel sur la réalisation d'un projet.

Tableau 6.1. Exemple de traduction visuelle des données

INDICATEURS EAH	OBJECTIF PAR GROUPE SECTORIEL	RÉSULTAT TOTAL PAR GROUPE SECTORIEL AU 31 DÉCEMBRE	OBJECTIF DE L'UNICEF	RÉSULTAT TOTAL DE L'UNICEF AU 31 DÉCEMBRE
Nombre de personnes ayant accès à cinq litres d'eau potable par jour	223 000 (400 000 concernées)	> 223 000	Objectif atteint	116 591
Nombre de personnes ayant accès à l'assainissement	75 000	75 000	Objectif atteint	19 733
Nombre de personnes atteintes par les messages de promotion de l'hygiène	30 000	> 30 000	Objectif dépassé	97 848

En tant qu'agence chef de file des groupes sectoriels, l'UNICEF est responsable de la gestion des informations extraites à partir des résultats de ses partenaires agissant dans lesdits groupes et de la communication des résultats généraux obtenus grâce à l'effort collectif des membres.

Figure 6.2. Exemple de traduction visuelle des données



ÉTAPE 6.
PRÉSENTER LE SUIVI DES PERFORMANCES, EN SE DÉTACHANT DES ACTIVITÉS POUR SE CONCENTRER SUR LES RÉSULTATS

N'oubliez pas, vos rapports doivent se concentrer sur les résultats.

Mentionnez les activités importantes achevées pendant la période sur laquelle porte le rapport, tout en indiquant leurs *conséquences* (produits et effets).

Si vos résultats sont trop ambitieux, révisez votre cadre de résultats et profitez de l'évaluation annuelle du programme et de la phase de planification des travaux pour proposer des changements. En effet, pour vérifier si vos résultats sont réalisables, un examen de votre cadre de résultats, notamment des activités, des stratégies et des théories du changement correspondantes, peut s'avérer nécessaire.

Étudiez les deux rapports présentés dans le tableau 6.2. Se concentrent-ils davantage sur les activités ou sur les résultats ?

Tableau 6.2. Comparatif entre deux rapports à visée distincte : activités ou résultats ?

RAPPORT 1	RAPPORT AXÉ SUR LES ACTIVITÉS OU SUR LES RÉSULTATS ?
Effet : renforcement de la redevabilité des enseignants et de la qualité de leur enseignement en Pasmanie	Dans le cadre du programme déployé en Pasmanie pour le renforcement de la redevabilité des enseignants et de la qualité de leur enseignement, l'UNICEF a fourni une assistance technique et des ressources financières pour l'élaboration d'un nouveau programme de formation des enseignants qui sont deja en fonction, en collaboration avec le Ministère de l'éducation. En 2015, plus de 24 000 enseignants ont validé cette formation grâce au réseau existant de perfectionnement professionnel continu. L'UNICEF a directement appuyé la formation de 2 500 enseignants par le biais de la formation de formateurs et de la mise à disposition de supports de formation dans les 12 districts ciblés.

RAPPORT 2	RAPPORT AXÉ SUR LES ACTIVITÉS OU SUR LES RÉSULTATS ?
Effet : renforcement de la redevabilité des enseignants et de la qualité de leur enseignement en Pasmanie	Dans le cadre du programme déployé en Pasmanie pour le renforcement de la redevabilité des enseignants et de la qualité de leur enseignement, l'UNICEF a fourni une assistance technique et des ressources financières pour l'élaboration d'un nouveau programme de formation des enseignants qui sont deja en fonction, en collaboration avec le Ministère de l'éducation. Les données de référence recueillies au début du programme montraient que seuls 57 % des enseignants avaient recours aux méthodes d'enseignement modernes, tandis que le programme visait un objectif de 75 %. Le taux d'assiduité des enseignants, toutes classes confondues, était de 70 %. L'observation portait sur les échanges en classe entre les enseignants et les étudiants, avant et après la formation. Selon les résultats, environ 80 % des enseignants utilisaient les méthodes préconisées par le programme (contre 57 % avant la formation). L'objectif de 75 % a donc été clairement dépassé. « Maintenant, j'adore vraiment aller en classe. Les enseignants ont l'air plus impliqués et, grâce aux méthodes d'enseignement, on participe davantage et les cours sont plus intéressants, je trouve », a déclaré l'un des étudiants. En outre, une formation au contrôle de l'assiduité des enseignants et au suivi des résultats d'apprentissage a été dispensée aux membres de 500 associations de parents d'élèves, dont 86 % surveillaient déjà activement les absences des enseignants dans l'établissement scolaire de leurs enfants. En un an, le taux d'assiduité des enseignants a augmenté dans 75 % des écoles. Près de 120 000 enfants ont affirmé que leurs enseignants avaient adopté de meilleures pratiques pédagogiques et en faisaient un usage plus maîtrisé en classe. L'évaluation a également démontré que les interventions ultérieures en faveur du renforcement des capacités des enseignants et de leur redevabilité vis-à-vis des communautés locales avaient eu de nombreux effets positifs sur les résultats d'apprentissage.

Un garçon s'amuse avec les jouets qui lui ont été offerts par l'ONG Terre des Hommes (soutenue par l'UNICEF) à Djouba, au Soudan du Sud.
© UNICEF/UN027620/Gonzalez Farran

Enfin, les rapports doivent être un récit des résultats obtenus par l'UNICEF. Toutefois, il existe bien des façons de raconter cette histoire.

Une analyse quantitative et qualitative : les rapports s'appuient sur une combinaison de facteurs tirés d'analyses quantitatives et qualitatives pour illustrer l'impact, les effets et les produits d'un programme sur les populations concernées.

Des supports visuels : les photos, les vidéos, les graphiques et les tableaux aident à faire avancer le récit. La présentation visuelle des données contribue à donner vie aux résultats.

Des exemples narratifs : ces éléments offrent au lecteur un aperçu concret des réalisations du programme et des conditions de vie auxquelles les populations visées peuvent aspirer grâce à l'intervention et à l'assistance de l'UNICEF et des parties prenantes. L'exemple proposé dans le tableau 6.2 rapporte les propos de plusieurs étudiants sur les nouvelles méthodes d'apprentissage employées par leurs enseignants, dont certaines sont d'une efficacité redoutable.

Des conseils supplémentaires pour améliorer vos rapports sont à retrouver dans le tableau 6.3.

Utiliser une formulation centrée sur le changement pour décrire des résultats concrets

Étant donné que le changement est au cœur des résultats obtenus, il est important d'utiliser un langage adapté pour en parler,

en mettant l'accent sur les changements concrets, visibles et quantifiables qui ont donné ces résultats. Une formulation centrée sur le changement doit se concentrer sur ce qui est différent, plutôt que sur ce qui a été fait. En d'autres termes, elle doit s'intéresser à une situation donnée ou à l'évolution observée, et non aux activités entreprises pour y parvenir. Voici quelques exemples :

- Le nombre d'enfants âgés de moins de cinq ans dans les régions d'endémie qui dorment à présent sous une moustiquaire imprégnée d'insecticide a augmenté de 30 % sur la période 2015-2020.
- D'ici à 2022, le taux d'inscription des filles à l'école primaire, recensé dans 1 200 établissements scolaires, passe de 55 % à 95 %.
- Le taux de mortalité lié au sida et à des causes connexes chez l'enfant est passé de 80 % en 2010 à 60 % en 2015.

Les tableaux 6.4 et 6.5 s'appuient sur un certain nombre d'exemples pour montrer que les rapports peuvent être une source d'éléments de preuve d'un réel changement positif. D'autres astuces sur la rédaction de rapports convaincants sont à votre disposition dans le tableau 6.6.

Tableau 6.3. Neuf conseils pour améliorer l'établissement de rapports axés sur les résultats

1. Assurez-vous de planifier, de programmer et d'anticiper la rédaction de vos rapports.
2. Soyez clair et concis.
3. Utilisez une formulation centrée sur le changement.
4. Mettez l'accent sur les résultats, n'évoquez pas les processus employés et évitez de mentionner uniquement les activités exécutées.
5. Replacez les progrès observés dans leur contexte.
6. Analysez les progrès.
7. Faites attention à qui ou à quoi vous attribuez vos résultats.
8. Mettez en évidence vos partenariats.
9. Illustrez les résultats obtenus avec des exemples.

Tableau 6.4. Extrait d'un rapport fondé sur les résultats relatif à la protection sociale

Produit attendu : renforcement des connaissances et de la sensibilisation des parents, des aidants familiaux et des membres de la communauté sur les régimes de protection sociale des enfants de 0 à 3 ans (en voie d'achèvement)

Indicateur :	**Point de référence :**	**Cible :**
Pourcentage de la population visée sensible au concept de régime de protection sociale	10 %	80 %

Produit réel (rapport à mi-parcours) :

Après un an et demi de mise en œuvre, l'évaluation à mi-parcours révèle que 85 % des parents, aidants familiaux et membres de la communauté ciblée ont une bonne compréhension du concept de régime de protection sociale, soit une nette augmentation de ce taux par rapport à la valeur de référence (10 %), ayant permis de dépasser l'objectif (80 %). Non seulement les parents étaient conscients de tous leurs droits en matière de prestations, mais ils étaient également en mesure de fournir à leurs enfants la possibilité d'accéder aux services de protection sociale, si besoin était. Ces résultats remarquables s'expliquent par une bonne communication pour le développement, favorisée notamment par l'élaboration d'un support de communication, adapté à la langue et à la culture locales, pour la sensibilisation de la population, le renforcement des capacités des autorités communautaires, et l'accès des personnes jouant le rôle de modèles ainsi que des parents et des aidants familiaux à des outils d'information, d'éducation et de communication. Les interventions restantes seront consacrées à la communication avec les autres membres du groupe ciblé (15 %) pour renforcer davantage leur sensibilisation.

Extrait adapté de : Bureau régional de l'UNICEF pour l'Asie de l'Est et le Pacifique, en coopération avec Mosaic.net International, Inc., Formation à la gestion axée sur les résultats et à la théorie du changement dispensée par l'UNICEF à Hanoï, au Viet Nam, du 20 au 24 avril 2015

Tableau 6.5. Extrait d'un rapport fondé sur les résultats relatif à une intervention humanitaire

Produit attendu : Fin 2014, le Gouvernement de (nom du pays) et les autres partenaires ont renforcé leurs capacités de suivi, d'établissement de rapports et de gestion afin de faciliter l'application des droits des garçons et des filles, conformément à la Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE) et à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) (en voie d'achèvement).

Indicateur :	**Point de référence :**	**Cible :**	**Résultats à ce jour :**
Nombre de personnes chargées de rapporter les atteintes aux droits de l'enfant, dotées de compétences en suivi, en communication et en gestion pour l'application conforme à la CIDE et à la CEDAW des droits des garçons et des filles	500	1 500	1 548

Produit réel (rapport à mi-parcours) : La montée du conflit qui s'est abattu à travers le pays en 2015 s'est traduite par une hausse soudaine des atteintes aux droits de l'enfant. Plus de la moitié des personnes déplacées au sein du pays (2,1 millions) ou en situation d'urgence humanitaire (5,2 millions) sont des enfants. L'UNICEF est entré en étroite collaboration avec (noms des autres organismes des Nations Unies) pour appuyer la consolidation du mécanisme de surveillance et de communication* sur le plan médical, grâce à des activités d'extension et de renforcement des capacités du groupe chargé de ce système dans l'ensemble du territoire. Fin 2015, l'UNICEF avait aidé 1 548 membres de ce groupe à renforcer leurs capacités de suivi, de communication et de gestion pour l'application conforme à la CIDE et à la CEDAW des droits des garçons et des filles. Ainsi, le nombre de personnes chargées de rapporter les atteintes aux droits de l'enfant est passé de 500 (valeur de référence) à 1 548, parmi lesquelles : 188 membres d'ONG, 1 320 coordonnateurs du mécanisme de surveillance et de communication (volontaires ou membres d'ONG) et 40 intermédiaires de l'UNICEF, avec un ratio femmes/hommes de 55/45. L'UNICEF a non seulement atteint son objectif (1 500) avant la fin de l'année, mais il l'a même dépassé (1 548). En établissant un partenariat avec l'Agence des États-Unis pour le développement international, le nombre d'ONG impliquées pourrait encore croître exponentiellement.

Effet attendu : d'ici à fin 2015, renforcement du suivi, de l'établissement de rapports et de la gestion en vue de l'application des droits des filles et des garçons, conformément à la CIDE et la CEDAW (en cours de réalisation)

Indicateur :	**Point de référence :**	**Cible :**	**Résultats à ce jour :**
Nombre de cas signalés, consignés et vérifiés	1 500 cas signalés 1 200 cas consignés 1 000 cas vérifiés	5 000 cas signalés 3 000 cas consignés 900 cas vérifiés	825 cas signalés 1 500 cas consignés 700 cas vérifiés

Effet obtenu : grâce au déploiement réussi du mécanisme de surveillance et de communication dans toutes les provinces du pays, l'UNICEF a renforcé ses capacités de suivi, de documentation et de vérification de toute atteinte grave aux droits de l'enfant, orientant par là même les interventions et les efforts de plaidoyer. Ainsi, 825 cas d'atteinte grave ont été signalés, qui concernaient 2 399 enfants. Les principales exactions citées étaient le meurtre, l'enlèvement, l'enrôlement dans des groupes armés et la violence sexuelle. Près de 700 cas ont pu être vérifiés.

Toutefois, compte tenu de l'ampleur et de la dynamique de cette crise, l'UNICEF et ses partenaires estiment que le nombre de cas signalés demeure globalement faible, car seuls 1 500 cas sur les 3 000 signalés (soit 50 %) ont fait l'objet d'une documentation. Les principales contraintes observées portaient sur des problèmes de sécurité et un accès limité aux zones contrôlées par des groupes armés, là où les atteintes aux droits sont les plus nombreuses.

*Mécanisme de surveillance et de communication de l'information sur les violations graves des droits de l'enfant durant un conflit armé.

Autres ressources clés

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2013), « Improving Quality Donor Reporting », série de webinaires sur la mise en valeur des ressources du secteur public

Les comités nationaux pour l'UNICEF disposent d'une source importante de récits sur les résultats et les performances :

- Comité national du Royaume-Uni
- Site Internet du Comité national du Canada

Manuel de rédaction et d'édition du Secrétariat des Nations Unies ; Manuel de rédaction du PNUD ; Manuel de style de l'UNICEF

Tableau 6.6. Établissement de rapports : règles de base

À FAIRE	À ÉVITER
• Proposer des informations contextuelles pour permettre au lecteur de comprendre en quoi les progrès indiqués sont importants. • Se concentrer sur les résultats (progrès et/ou contraintes). • Décrire en détail la contribution de l'UNICEF. Utiliser des verbes précis, par exemple, plutôt que d'employer le verbe « soutenir », dites « former », « plaider en faveur de », « mobiliser » ou « consulter ». • Établir le lien entre les résultats portés au rapport et le changement positif que l'intervention est censée apporter dans la vie des garçons et des filles. • Fournir des éléments de preuve et des données ventilées, afin de mettre en évidence l'impact obtenu en faveur des enfants les plus défavorisés et sur l'égalité des genres. • Mentionner le rôle et les contributions des partenaires. • Déterminer ce qui a contribué à l'élimination des barrières et des goulots d'étranglement. • Partager les enseignements tirés et les contraintes relevées.	• Utiliser le jargon interne de l'UNICEF (MoRES, IR, C4D, SSA, ACP, etc.). • Indiquer les processus internes de l'UNICEF (MENARO ou évaluations du siège). • Mettre trop l'accent sur les activités et les processus (cela empêche de mettre en exergue les résultats). • Mentionner des résultats à petite échelle non transposables aux efforts de plus grande envergure qui contribuent à la réalisation de la chaîne de résultats. • Employer des tournures à la voix passive dans les phrases. • Poser un énoncé à la forme négative pour introduire un résultat. • Donner une représentation insuffisante ou, au contraire, excessive de la contribution et du rôle de l'UNICEF. Des tournures telles que « Grâce à l'UNICEF… » donnent une impression de grandiloquence et ne semblent guère plausibles. À l'inverse, le rôle de l'UNICEF est parfois entièrement éludé, formulé en des termes vagues ou décrit comme étant limité à une simple fourniture d'intrants, omettant au passage l'assistance technique offerte. Ces deux travers sont à éviter. • Considérer un partenariat comme un résultat à part entière, plutôt que de faire état des réussites rendues possibles grâce à cette collaboration. • Se contenter de citer les politiques, les enquêtes ou les évaluations mises en place. Il convient plutôt d'expliquer leur pertinence par rapport au contexte, en faisant part des conclusions, des recommandations et/ou des accords qui en ont découlé. • Adopter un discours prolixe ou répétitif.

ÉTAPE 7.
GÉRER LA FONCTION D'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS

Même si vous disposez d'outils de suivi adaptés, l'établissement de rapports de qualité nécessite un temps de préparation. Les bureaux doivent donc concevoir un plan d'établissement de rapports pour définir les critères suivants :

- les responsabilités en matière d'établissement de rapports ;
- les types de rapports nécessaires ;
- la fréquence de production des rapports ;
- le(s) rédacteur(s) des rapports ;
- le(s) destinataire(s) des rapports.

Un bureau de l'UNICEF bien organisé se doit de répartir clairement les responsabilités en matière d'établissement de rapports axés sur les résultats et de veiller à ce que la formation de son personnel en la matière soit appropriée.

Quelles sont les modalités de gestion de la fonction d'établissement de rapports au sein de votre bureau ? Les rôles dans ce domaine sont-ils clairement définis ? Existe-t-il un plan d'établissement de rapports qui prévoit les types de rapports nécessaires, ainsi que les rédacteurs et les destinataires de ces rapports ? Le personnel est-il formé à la rédaction de rapports concluants ?

D'autres éléments clés sont à contrôler pour assurer une bonne gestion de la fonction d'établissement de rapports.

- **Les informations.** Assurez-vous que les différents aspects de la gestion axée sur les résultats sont appliqués pour garantir la disponibilité des informations nécessaires à la rédaction d'un rapport de qualité.
- **Les formats.** Le personnel doit être informé des formats et des exigences propres à la rédaction des rapports qui leur sont confiés.
- **Le calendrier.** Le plan d'établissement de rapports doit intégrer un calendrier de production des rapports et définir les personnes responsables de la rédaction et de l'approbation de ces derniers.
- **Les rapports aux donateurs.** Ces rapports doivent être en lien avec la proposition d'origine et porter sur les conditions contenues dans les propositions de financement des donateurs et dans les notes stratégiques de programme.

Les rapports financiers de l'UNICEF font une distinction entre dépenses et engagements financiers. Il est donc important que la partie narrative des rapports aux donateurs soit cohérente avec les éléments financiers. Ainsi, les bureaux doivent veiller à faire la distinction entre les fonds effectivement dépensés et les fonds engagés (par exemple, bons de commande émis ou fonds versés aux partenaires), mais non encore dépensés.

Les rapports doivent être considérés comme des outils de communication…

En résumé, les rapports doivent être considérés comme des outils de communication des résultats d'une initiative, des diverses contributions à ces résultats ainsi que des difficultés rencontrées et des enseignements tirés. Ils renforcent notre transparence et notre redevabilité et nous aident à prendre les mesures correctives qui s'imposent.

ÉTAPE 8.
TIRER DES ENSEIGNEMENTS, EFFECTUER DES AJUSTEMENTS ET S'ADAPTER

À quelles fins utilisez-vous les informations recueillies ? Quels sont les destinataires de votre rapport : un bureau régional ? le siège ? un partenaire de mise en ouevre ? un bailleur de fonds ? Les réponses peuvent être légion, mais elles dépendront de la finalité de votre rapport : un usage interne ? des motifs propres à l'UNICEF ? une diffusion au grand public ? Certes, il est important d'assumer ses redevabilités, mais le souci des enseignements à tirer, des ajustements à réaliser et des adaptations à opérer doit vous animer en permanence. Les rapports doivent être une source inépuisable d'enseignements, de bonnes pratiques et de solutions aux problèmes et aux obstacles, lesquels éclaireront votre prise de décisions.

Les enseignements et les ajustements qui découlent des rapports peuvent prendre de nombreuses formes. En effet, l'établissement de rapports peut vous permettre de :

- **revoir** vos stratégies, l'affectation de vos ressources ou vos activités, afin d'atteindre au mieux vos résultats ;
- **réexaminer** votre cadre de résultats et votre plan de suivi pour vous assurer que leur contenu est réaliste et réalisable ;
- **réviser** vos méthodes et vos approches pour qu'elles mettent l'accent sur les enfants et l'égalité entre les sexes ;
- **mettre en place** des processus participatifs pour encourager tout un chacun à s'exprimer ;
- **s'appuyer sur** ce qui fonctionne, en s'intéressant aux points forts et aux ressources.

Réfléchissez à votre propre programme ou projet. Songez à vos propres connaissances. Respectez-vous les conseils que nous venons de vous dispenser ? Lorsque les informations

qui vous parviennent semblent indiquer que votre programme ou votre projet ne se déroule pas comme prévu, avez-vous le réflexe de revoir vos stratégies, l'allocation de vos ressources ou vos activités en conséquence ? Pensez-vous à faire un examen régulier de vos cadres de résultats et de vos plans de suivi pour vérifier si des ajustements sont nécessaires ? Les principales parties prenantes sont-elles conviées à ce processus ?

Les informations sur les performances peuvent favoriser l'apprentissage organisationnel tout au long de la mise en œuvre de votre programme ou projet. En outre, une application et un suivi continus de ces informations peut éventuellement donner lieu à de nouvelles analyses des performances. Les audits internes, les revues de gestion, les évaluations à mi-parcours ou en fin de projet sont autant d'autres occasions d'observer les opérations, les résultats et les enseignements tirés afin de renforcer l'apprentissage organisationnel et d'envisager une réorientation du programme ou du projet.

Les rapports doivent également promouvoir un certain nombre de bonnes pratiques et d'innovations, et servir de tremplin à l'échange de connaissances et à l'amélioration des compétences et des capacités du personnel.

Les bonnes pratiques et les innovations peuvent contribuer à la transposition à plus grande échelle des opérations destinées à favoriser la participation et l'intégration, si elles sont associées à des approches sensibles à la réalité culturelle adoptées à cet effet.

L'échange de connaissances à travers le pays et la région est un moyen précieux d'affiner les différentes approches ou de s'appuyer sur les pratiques en vigueur. Cet échange peut être effectué de plusieurs manières, notamment par le biais de tables rondes, de conférences, de vidéos, de publications sur Internet, de visites d'étude et d'ateliers de renforcement des capacités.

Les compétences et les capacités du personnel peuvent également être améliorées grâce à un échange de connaissances. À cette fin, vous devez être à l'affût de toute opportunité qui se présente, la participation à des forums d'échange des connaissances étant une des nombreuses méthodes de renforcement des capacités, où que vous soyez.

Reste, bien sûr, que le suivi périodique, les évaluations semestrielles et annuelles et les évaluations de projet ou de programme à mi-parcours ou en fin de cycle demeurent des outils d'apprentissage inestimables.

En résumé

Des rapports de qualité incluent toujours trois éléments :

- le statut actuel des résultats et des indicateurs par rapport aux points de référence et aux prévisions ;
- une analyse de la *manière* dont cette dynamique de résultats a été obtenue ;
- la contribution spécifique de l'UNICEF à la réalisation des résultats.

Des processus efficaces d'établissement de rapports nécessitent :

- une bonne compréhension des instructions données par les parties prenantes ;
- une bonne planification et une mise en œuvre efficace de la gestion axée sur les résultats afin de générer des informations pour l'établissement de rapports ;
- un processus d'établissement de rapports clairement défini au sein du bureau de l'UNICEF.

Autres ressources clés

UNICEF, Centre de recherche Innocenti, Best of UNICEF's Research

Base de données d'évaluation mondiale

CONCLUSION

Vous avez à présent **terminé**

le *Guide de la gestion axée sur les résultats.*

La gestion axée sur les résultats exige une forte persévérance et une endurance élevée. À mesure que vous appliquerez dans votre travail les divers outils et cadres proposés dans le présent Guide, leur utilisation vous semblera de plus en plus aisée. La gestion axée sur les résultats nécessite également d'avoir recours à des processus itératifs et participatifs, grâce auxquels vous apprendrez de vos expériences. Vous voilà désormais pleinement équipé pour apporter de réels changements dans la vie des femmes et des enfants.

GLOSSAIRE

Activité

Actions ou travaux grâce auxquels les intrants, tels que des fonds, un renforcement des capacités, des ateliers, des publications, une assistance technique et d'autres types de ressources, sont mobilisés en vue de générer des produits définis.
Terme apparenté : intervention en faveur du développement.

Hypothèses

1) Suppositions qui sous-tendent la réalisation du changement prévu dans le cadre d'un programme. Ces hypothèses se rapportent alors à des « liens de causalité ». Elles sont rendues explicites et vérifiables grâce à une théorie du changement.

2) Variables ou facteurs qui doivent être mis en place pour que les résultats soient atteints. On parlera dans ce cas d'hypothèses « internes » ou « externes », car elles portent sur des facteurs internes ou externes à une intervention ou à une organisation en particulier. Leur formulation doit être positive.

Point de référence

Point de comparaison à partir duquel les progrès en matière de résultats peuvent être évalués et qui représente la situation telle qu'elle était en amont d'une intervention en faveur du développement. Sa valeur dépend du statut des indicateurs sélectionnés au début du programme.

Repère

Point ou norme de référence pour l'évaluation des performances ou des réalisations. Sa valeur correspond au statut d'un indicateur donné, lequel reflète une performance qui a été établie dans un passé récent par des organismes similaires ou qui, au regard des circonstances, peut être raisonnablement considérée comme telle.

Goulot d'étranglement

Contrainte liée à certains facteurs (approvisionnement, demande, qualité) qui entravent la couverture équitable et efficace des interventions, des services ou des soins de santé qui ont fait leurs preuves.

Lacunes en matière de capacités

Capacités à renforcer pour permettre aux ayants droit de revendiquer leurs droits et aux obligataires de remplir leurs obligations en la matière, afin que les uns comme les autres puissent jouer au mieux leur rôle à ces fins respectives.

En ce qui concerne les obligataires, ces capacités à renforcer sont :

- *la motivation* (l'obligataire se sent obligé d'assumer son rôle, conformément à des normes nationales ou internationales) ;
- *l'autorité* (l'obligataire est investi de l'autorité nécessaire pour remplir son rôle, au titre de l'obligation à laquelle il est assujetti) ;
- *les ressources* (l'obligataire dispose de ressources humaines, organisationnelles et financières pour endosser son rôle).

En ce qui concerne les ayants droit ces capacités à renforcer sont :

- *la compréhension* (le titulaire de droits sait qu'il a des droits et qu'il peut les revendiquer) ;
- *les ressources* (l'ayant-droits dispose de ressources humaines, organisationnelles et financières pour revendiquer ses droits) ;
- *les risques* (l'ayant droit ne s'expose à aucun risque injustifié lors de la revendication de ses droits, ou bien ces risques peuvent être atténués).

Analyse des liens de causalité

Type d'analyse menée pendant la conception d'un programme pour identifier les causes immédiates, sous-jacentes et structurelles des obstacles au développement. En général, les problèmes de développement procèdent d'une ou plusieurs causes structurelles communes. L'analyse s'appuie sur les principales données, tendances et conclusions pour établir un réseau de relations de cause à effet. Elle détermine en outre les effets différenciés des obstacles au développement mentionnés. Un cadre ou une arborescence des causes et effets (parfois dénommé « arbre à problèmes ») peut être utilisé pour regrouper les causes qui contribuent aux divers problèmes, afin d'examiner les liens qui existent entre elles et les facteurs qui expliquent leur origine.

Causes immédiates

Causes les plus visibles d'un certain type d'atteinte aux droits et dont la manifestation est étroitement corrélée à cette atteinte. L'élimination de cette cause n'emporte pas nécessairement l'application du droit concerné.

Causes structurelles

Causes politiques, économiques, sociales ou culturelles des atteintes aux droits, susceptibles d'être communes à un large éventail d'atteintes.

Causes sous-jacentes

Causes moins perceptibles que les causes immédiates ayant toutefois un lien tacite avec les atteintes aux droits. L'élimination de ces causes peut s'avérer plus difficile, mais elle a plus de chances d'entraîner l'application du droit en question.

Données

Informations ou faits délivrés sous forme quantitative et qualitative.

Analyse des données

Processus de conversion de données collectées (brutes) en informations exploitables.

Intervention en faveur du développement

Instrument utilisé par les partenaires (donateurs ou non) pour promouvoir le développement. Exemples : avis politiques, projets, programmes.

Données ventilées

Données provenant de différents groupes. Le terme « désagrégé » s'entend de la division d'un tout en parties distinctes. Les informations sont réparties en plusieurs catégories comme le sexe, l'âge, l'appartenance ethnique, le niveau de revenu, la situation géographique (rurale ou urbaine), etc.

Conséquence

Changement prévu ou fortuit résultant directement ou indirectement d'une intervention. Terme apparenté : résultat.

Efficacité

Mesure dans laquelle les résultats escomptés sont atteints.

Efficience

Mesure du degré d'optimisation des ressources et des intrants (fonds, expertise, temps, etc.) afin de produire des résultats.

Évaluabilité

Mesure dans laquelle un programme ou une activité peut être évalué de manière fiable et crédible. Une étude d'évaluabilité permet d'effectuer une analyse préliminaire d'une activité proposée pour déterminer si ses objectifs sont correctement définis et si ses résultats sont vérifiables.

Évaluation

Examen systématique et objectif d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevé et d'un certain nombre de critères afférents (conception, mise en œuvre, résultats). L'objectif consiste à déterminer la pertinence et le degré de réalisation des résultats attendus, ainsi que l'efficience, l'efficacité, les effets et la durabilité du développement. Les informations générées par l'évaluation doivent être crédibles et exploitables, afin d'intégrer ces enseignements dans le processus décisionnel des donateurs et des bénéficiaires de l'aide.

L'évaluation se réfère également au processus de mesure de la valeur ou de l'importance d'une activité, d'une politique ou d'un programme. Il s'agit également d'un examen, aussi systématique et objectif que possible, d'une intervention prévue, en cours ou achevée en faveur du développement.

Dans certains cas, l'évaluation implique de définir des normes appropriées, de mesurer les performances à partir de ces normes, de comparer les résultats réels ou résultats escomptés, et de tirer les enseignements adéquats.

Retour d'information

Communication des conclusions tirées du processus de suivi et d'évaluation aux parties concernées et susceptibles d'en faire un usage stratégique, afin de faciliter l'apprentissage. La collecte et la diffusion des conclusions, des recommandations et des enseignements tirés sont l'un des moyens les plus communément employés à cette fin.

Logique horizontale

Relation entre un résultat escompté, les indicateurs et leur valeur prévue (indiquée de gauche à droite dans le plan de suivi). Les liens entre les indicateurs et les résultats à mesurer correspondants sont-ils clairement établis ? Les indicateurs sélectionnés permettront-ils de mesurer le résultat attendu ? Les points de référence et les cibles sont-ils des mesures adéquates de l'indicateur ? Les méthodes adoptées pour la collecte de données, les zones géographiques retenues, les personnes responsables sélectionnées, la fréquence de collecte et l'utilisation prévue des données permettent-elles de mesurer l'indicateur ?

Approche fondée sur les droits de l'homme en matière de programmation

Cadre conceptuel de développement humain dont la base normative est constituée par les règles internationales définies dans ce domaine, et qui vise concrètement à promouvoir et à protéger ces mêmes droits.

Les institutions des Nations Unies sont parvenues à un accord sur les trois caractéristiques essentielles de cette approche :

- Le respect des droits de l'homme doit être l'objectif essentiel au stade de la formulation des politiques et des programmes de développement.
- Une approche fondée sur les droits de l'homme identifie les *ayants droit*, les droits en question et les *obligataires* correspondants ; elle s'emploie à renforcer les capacités des ayant droits de faire valoir leurs revendications et à faire en sorte que les obligataires s'acquittent de leurs devoirs.
- Les *principes et les normes* tirés des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme doivent inspirer toutes les activités de coopération et de programmation pour le développement dans tous les secteurs et à toutes les étapes du processus de programmation[27].

Impact

Le plus haut niveau de changement à long terme, positif ou négatif, pour les groupes de population identifiables, qui résulte d'une intervention, directe ou indirecte, prévue ou fortuite, en faveur du développement. Il est la conséquence d'un ou plusieurs effets. Un impact implique une évolution des conditions de vie des personnes concernées sur le plan économique, social, culturel, individuel, politique et environnemental. L'UNICEF entend par impacts positifs une amélioration du respect, de la protection et de l'application des droits fondamentaux des enfants. Celle-ci doit avoir un certain rapport avec les objectifs de développement durable et autres objectifs de développement nationaux et internationaux, ainsi qu'avec l'application des droits fondamentaux telle que prévue par les dispositions des diverses constitutions et les engagements nationaux vis-à-vis des conventions et traités internationaux.

Mise en œuvre

Gestion des intrants consacrés à l'exécution des activités menées dans le but d'obtenir des résultats (produits, effets et impact) ou d'y contribuer.

Indicateur (de performance)

Facteur, ou variable, quantitatif ou qualitatif constituant un moyen simple et fiable d'évaluer l'obtention des produits, des effets et des impacts et ayant pour objectif de mesurer la performance d'un programme ou d'un investissement. Il met en avant les éléments à mesurer selon une échelle ou une dimension donnée, mais il ne précise pas l'orientation du changement.

Intrants

Ressources financières, humaines, matérielles, technologiques et informationnelles utilisées dans le cadre d'interventions ou d'activités en faveur du développement.

Enseignements tirés

Généralisations formulées par application, à des contextes plus larges, d'observations à petite échelle réalisées grâce au suivi ou à l'évaluation de projets, de programmes ou de politiques. Souvent, ces enseignements mettent en avant les points forts et faibles qui, pendant la préparation, la conception et la mise en œuvre, affectent une performance, un effet ou un impact.

Cadre logique (également appelé modèle logique, cadre de résultats, matrice de résultats ou structure de résultats)

Outil de gestion (se présentant en général sous la forme d'une matrice ou d'un diagramme d'activités vertical) contribuant à améliorer la conception des interventions. Cette amélioration implique d'identifier les éléments stratégiques (intrants, activités, produits, effets et impact) et leurs relations de cause à effet. Le cadre logique reflète la manière dont un programme est censé produire des résultats donnés. Parfois, des indicateurs y sont intégrés, de même que des hypothèses ou des risques susceptibles d'influencer la réussite ou d'entraîner l'échec du programme. Ainsi, le cadre logique facilite la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation d'une intervention en faveur du développement.

Suivi (des performances)

Processus continu de collecte et d'analyse des données exploitées par les indicateurs de performance, afin de comparer le degré de mise en œuvre d'une intervention, d'un partenariat ou d'une réforme politique en faveur du développement avec les résultats escomptés (produits obtenus et effets en cours de réalisation).

Plan de suivi

Plan ou matrice qui détermine les modalités de suivi des résultats. Un plan de suivi comprend des indicateurs, assortis des valeurs de référence, des cibles et des méthodes de collecte des données, et indique les zones géographiques, les personnes responsables et la fréquence de collecte des informations de suivi ainsi que l'utilisation prévue de ces dernières.

Types de suivi

Suivi en temps réel : Activités de suivi permanent pour la collecte d'informations en temps réel, souvent à l'aide d'outils de communication (SMS) ou technologiques (capteurs et caméras), favorisant une intervention immédiate (par exemple, pour éviter toute rupture de la chaîne du froid dans le cadre de la gestion de vaccins).

Suivi régulier : Activités de suivi s'appuyant en général sur des données issues de systèmes administratifs ou d'enquêtes pour déterminer les ajustements de programme à effectuer et stimuler la réalisation de l'impact, au moyen de mesures correctives opportunes (prises sur une base mensuelle ou trimestrielle).

Suivi annuel : Activités de suivi générant des estimations et des informations annuelles, secteur par secteur, permettant d'effectuer des ajustements stratégiques à plus long terme.

Suivi pluriannuel : Activités de suivi se produisant à intervalles de quelques années pour évaluer les effets des programmes sur la diminution de la mortalité, de la réduction de la pauvreté et des réussites du secteur de l'éducation, entre autres. En général, les enquêtes multisectorielles sur le niveau de vie des ménages (EDS ou MICS) sont les outils de suivi pluriannuel de prédilection.

Suivi de la situation : Activités de suivi systématique d'une condition ou d'un ensemble de conditions, comme la situation des enfants ou des femmes. Le suivi de la situation mesure l'évolution, positive ou négative, d'une condition ou d'un ensemble de conditions, ou fait état de l'absence d'évolution.

Effet

Évolution à moyen terme, observable, en toute logique, après l'obtention d'un ou plusieurs produits, à la suite de l'intervention en faveur du développement. Ces changements concernent des performances individuelles ou institutionnelles, par exemple l'évolution de l'accès des enfants aux services, de la qualité de ces derniers, des comportements et des pratiques, ou des changements qui concernent la prise de décisions et l'élaboration des politiques, ou encore une augmentation de l'efficience ou de l'efficacité. Cette évolution est censée aboutir à des changements dans les conditions de vie des enfants, des femmes et des familles (impacts).

Produit

Évolution à plus court terme des compétences ou des capacités des individus ou des institutions, directement imputable aux activités d'une organisation, à une politique, à un programme ou à une intervention, et se traduisant par un renforcement desdites capacités (pour les obligataires : la motivation, l'autorité et les ressources ; pour les ayants droit : la compréhension, les ressources et l'atténuation du risque couru lors de la revendication de leurs droits).

Partenaires

Individus ou organisations qui collaborent à la réalisation d'objectifs convenus mutuellement. Le concept de partenariat suggère que le mérite de la réalisation de l'impact escompté est partagé équitablement, et implique une responsabilité commune pour l'obtention des effets, des redevabilités distinctes et des engagements réciproques. Les partenaires peuvent être des gouvernements, des représentants de la société civile, des organisations non gouvernementales, des universités, des associations professionnelles ou commerciales, des organisations multilatérales ou des entreprises privées, entre autres.

Performances

Degré selon lequel une intervention en faveur du développement ou un partenaire de développement se conforme aux critères, aux normes ou aux directives, ou respecte les résultats ou les plans définis.

Mesure des performances

Système d'évaluation des performances des interventions en faveur du développement par rapport aux résultats escomptés.
Termes apparentés : suivi des performances, indicateur.

Suivi des performances

Processus continu de collecte et d'analyse des données exploitées par les indicateurs de performance, afin d'évaluer la contribution des interventions en faveur du développement à la réalisation des résultats escomptés.

Programme

Intervention limitée dans le temps, semblable à un projet, mais dont le champ d'application n'est pas spécifique à un secteur, à un thème ou à une zone géographique en particulier. Elle s'appuie sur une approche multidisciplinaire, implique plusieurs institutions et est, dans certains cas, financée par des sources distinctes.

Portée

Population cible d'une intervention en faveur du développement.

Pertinence

Mesure dans laquelle les produits, les effets et les impacts d'une intervention en faveur du développement sont alignés sur les besoins de la population ou du pays visé, ainsi que sur les priorités mondiales et les politiques des partenaires et des donateurs.

Remarque : souvent, avec le recul, la question de la pertinence revient à déterminer si la conception ou les résultats escomptés d'une intervention en faveur du développement demeurent appropriés, compte tenu de l'évolution des circonstances.

Résultat

Changement descriptible ou quantifiable d'un état ou d'une condition qui découle d'une relation de cause à effet. Trois types de résultats, à savoir les produits, les effets et l'impact, peuvent être réalisés grâce à une intervention en faveur du développement. Ces changements peuvent être prévus ou non, et s'avérer positifs ou négatifs.

Budgétisation axée sur les résultats

Processus visant à déterminer les ressources nécessaires à l'obtention des résultats. En d'autres termes, il s'agit d'un processus d'affectation des ressources pour atteindre les produits et les effets identifiés.

Gestion axée sur les résultats

Stratégie ou méthode de gestion dans laquelle tous les acteurs, qui contribuent directement ou indirectement à la réalisation d'un ensemble de résultats, s'assurent que leurs processus, produits et services contribuent à l'obtention des résultats escomptés (produits, effets et impact). Les acteurs utilisent les informations et les éléments de preuve découlant des résultats obtenus pour étayer la prise de décisions concernant la conception, l'octroi de ressources et la mise en œuvre des programmes et activités, ainsi leurs redevabilités et d'établissement de rapports.

Chaîne de résultats

Chronologie des liens de causalité indiquant, dans le cadre d'une intervention en faveur du développement, l'ordonnancement nécessaire à l'obtention des résultats souhaités. Cette chaîne s'établit dans l'ordre suivant : intrants, activités, produits, effets et impact. Elle est fondée à partir d'une théorie du changement, laquelle comprend un certain nombre d'hypothèses sous-jacentes sur l'enchaînement des différents niveaux de résultats.

Risque

Manifestations ou événements potentiels, internes ou externes au programme, pouvant faire obstacle (ou contribuer) à la réalisation des résultats cibles.

Gestion du risque

Processus d'identification et d'évaluation des risques susceptibles d'affecter la réalisation des résultats, suivi par la prise de mesures permettant de les atténuer, s'ils représentent des menaces, ou de les exploiter, s'ils représentent des opportunités.

Parties prenantes

Organismes, organisations, groupes ou individus ayant un intérêt direct ou indirect dans l'intervention en faveur du développement. Cette expression se réfère à la communauté visée par le programme de changement, au personnel sur le terrain chargé de l'exécution des activités, aux gestionnaires de programme qui assurent la supervision de la mise en œuvre du programme, aux donateurs et autres décideurs qui influencent ou déterminent la ligne de conduite à adopter tout au long de ce cycle, ainsi qu'aux sympathisants, aux évaluateurs et à toute autre personne jouant un rôle dans l'environnement du programme.

Terme apparenté : groupe cible

Terme connexe (tombé en désuétude) : bénéficiaire

Stratégies

Approches et modalités adoptées pour le déploiement des ressources humaines, matérielles et financières et l'exécution des activités destinées à obtenir des résultats.

Durabilité

Pérennité des bénéfices résultant d'une intervention en faveur du développement au terme d'un programme d'aide majeur. La durabilité est la probabilité que les bénéfices obtenus se maintiennent à long terme et que la résilience des bénéfices nets face aux risques persiste au fil du temps.

Cible

Valeur escomptée d'un indicateur donné à un moment T situé dans le futur, c'est-à-dire, dans le cadre d'un projet, les objectifs à atteindre sur une période donnée, en lien avec l'un des résultats souhaités. Exemple : *D'ici à 2010, le taux d'alphabétisation total des groupes X et Y atteint 85 %.*

Groupe cible

Individus ou organisations bénéficiaires de l'intervention en faveur du développement.

Théorie du changement

Théorie expliquant la relation entre les activités et la série de résultats censée en découler, ainsi que la manière dont ces résultats contribueront à la réalisation de l'impact escompté. Les théories du changement peuvent être élaborées pour tous les niveaux d'intervention : événement, projet, programme, politique, stratégie ou organisation. Elles comprennent des hypothèses ou des suppositions sur la contribution d'une intervention à l'obtention des résultats réels ou attendus.

Une théorie du changement est à la fois :

un processus : génération d'informations solides, fondées sur une analyse et des enseignements élaborés au terme d'un dialogue, afin d'appuyer la conception, la stratégie, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du programme, ainsi que l'examen de l'impact obtenu.

un produit : outil de communication, à savoir un support visuel (graphique ou tableau) ou un récit.

Logique verticale

Relation de cause à effet entre les activités et le produit correspondant, entre les produits et les effets correspondants, et entre les effets et l'impact correspondant. En général, ces liens sont présentés verticalement sous la forme d'une matrice ou d'un diagramme d'activités, qui indique si l'obtention des résultats de niveau N peut être raisonnablement envisagée si les résultats de niveau N-1 sont atteints.

NOTES

1 Bester, Angela (2012), « Results-Based Management in the United Nations Development System: Progress and Challenges. A report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the Quadrennial Comprehensive Policy Review »

2 La Position commune aux organismes des Nations Unies sur la coordination de l'approche du développement fondée sur les droits de l'homme (la « Position commune des Nations Unies ») a été adoptée par le Groupe des Nations Unies pour le développement en 2003.

3 Groupe des Nations Unies pour le développement (2003), « The Human Rights Based Approach to Development Cooperation: Towards a Common Understanding Among UN Agencies »

4 Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2014), « The Determinant Analysis for Equity Programming », p. 7

5 Rogers, Patricia, « Théorie du changement », notes méthodologiques, évaluation d'impact n° 2, Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF

6 Souvent, dans un programme ou un projet donné, une série de chaînes de résultats est désignée sous le nom de cadre de résultats ou de modèle logique.

7 Adapté de : Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2015), Child Protection Resource Pack: How to Plan, Monitor and Evaluate Child Protection Programmes, p. 124

8 Adapté de : Fonds des Nations Unies pour l'enfance, *Programme Policy and Procedure Manual* (Manuel des politiques et procédures de programmation), « Risks and Assumptions », section 3.5.7

9 Adapté de : Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2009), UNICEF Risk Management Policy, p. 4

10 Adapté de : Fonds des Nations Unies pour l'enfance, UNICEF Risk Management Policy, p. 5

11 Adapté de : Groupe des Nations Unies pour le développement (2011), Results-Based Management Handbook, Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level, p. 19 (Guide de la gestion axée sur les résultats du GNUD, en anglais)

12 Adapté de : Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2015), Child Protection Resource Pack: How to Plan, Monitor and Evaluate Child Protection Programmes, p. 124

13 Les évaluations rurales participatives et les méthodes d'apprentissage et d'actions participatifs sont « des approches adoptées par les professionnels du développement pour permettre une interaction et une planification efficaces avec les communautés. Ces approches sont fondées sur une logique de participation et d'autonomisation ascendantes qui admet que l'implication des populations locales dans les processus de planification, de mise en œuvre et de suivi du développement peut entraîner une transformation progressive de leurs conditions de vie et de l'environnement qui les entoure. » Ces méthodes comprennent le tri, le classement, la cartographie, la définition de délais, l'élaboration de calendriers saisonniers et l'analyse des forces en présence. Source : Bottomley, Ruth (n.d.), « PRA and PLA Approaches: A Case Study with examples of participatory approaches employed by MAG and CMAC in Cambodia »

14 Bartle, Phil (2011), « La nature de du suivi et de l'évaluation, Définition et raison d'être », Community Empowerment Collective, feuillet d'atelier

15 Le Plan pour la recherche, le suivi et l'évaluation de l'impact (PRIME, Plan for Research, Impact Monitoring and Evaluation) est une nouvelle version électronique d'un outil de planification de suivi et d'évaluation intégré. Il est utilisé par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le siège de l'UNICEF pour partager des informations sur les évaluations, mais aussi les activités de recherche, d'études et de renforcement des capacités en matière de S&E, en cours et futures.

16 Ressources : *Guide méthodologique pour l'analyse sectorielle de l'éducation* (2014)

17 Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2015), « Revised Guidance on Field Monitoring Visits »

18 Le Système virtuel intégré d'information (VISION) de l'UNICEF comprend le système SAP pour le traitement de l'ensemble des transactions de l'organisation, ainsi que le système de gestion du suivi et des rapports. Ce Système est accessible à tout le personnel de l'UNICEF.

19 Polastro, Riccardo (2014), « Evaluating Humanitarian Action in Real Time: Recent Practices, Challenges, and Innovations », *Canadian Journal of Program Evaluation / La Revue canadienne d'évaluation de programme*, vol. 29, n° 1 (spring / printemps), pp. 118-134

20 Fonds des Nations Unies pour l'enfance, section 5.5 sur l'évaluation en situation humanitaire du *Manuel des politiques et procédures de programmation*

21 ALNAP (2013), Évaluation de l'action humanitaire : guide pilote

22 Ministère du développement international du Royaume-Uni (2013), « Planning Evaluability Assessments: A Synthesis of the Literature with Recommendations », document de travail n° 40

23 Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (2005), Normes et règles d'évaluation, p. 13

24 Centre de ressources de l'ONG Save the Children, *Evaluation Handbook*

25 Carlsson, Jerker, « Learning from Evaluations », dans : Carlsson, Jerker et Wohlgemuth, Lennart (dir.), *Learning in Development Co-operation*, pp. 120-129

26 Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2013), « Improving Quality Donor Reporting », série de webinaires sur la mise en valeur des ressources du secteur public

27 Extrait de Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme (2006), « Questions fréquentes au sujet d'une approche de la coopération pour le développement fondée sur les droits de l'homme », New York et Genève, HCDH

Fonds des Nations Unies pour l'enfance
3 United Nations Plaza
New York, NY 10017, États-Unis
www.unicef.org

Pour tout renseignement complémentaire, veuillez contacter Etona Ekole, Chef du Groupe de la conception et de l'orientation des programmes du Groupe des résultats sur le terrain (eekole@unicef.org)

© Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), 2017

unicef
pour chaque enfant