

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DOCUMENT D'APPUI À LA POLITIQUE INTERNATIONALE



© Vincent Tremeau



PRINCIPAUX UTILISATEURS

Recommandé à	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directeurs et conseillers des programmes ▪ Personnel responsable du suivi et de l'évaluation ▪ Partenaires clés de mise en œuvre ▪ Équipe nationale de direction, en particulier les directeurs nationaux/exécutifs ▪ Décisionnaires et personnel des programmes du Secrétariat général et des associations d'appui et de soutien
---------------------	---

DOCUMENTS, OUTILS, SYSTÈMES LIÉS

Stratégie 2030	Cadre directeur de SOS Villages d'Enfants jusqu'en 2030
La promesse d'une prise en charge par SOS	Politique commune décrivant nos engagements envers les bénéficiaires, l'orientation commune de tous nos programmes et la qualité universelle de nos résultats
PRAG : boîte à outils et guide pratique du financement institutionnel	Processus et outils applicables pour rechercher des financements institutionnels et gérer des projets avec un financement institutionnel
Planification et pilotage à l'échelle de la fédération	Politique, manuel et modèles pour gérer la traduction de la Stratégie 2030 en pratiques de planification et de pilotage
Programme planning process description (en anglais uniquement)	Politique de gestion de la planification et de garantie de la réalisation des projets d'investissement dans les programmes selon les normes convenues

RESPONSABLE DU CONTENU

Département	Suivi et évaluation, Programmes et stratégie, Bureau international
--------------------	--

PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

Contributeurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi et évaluation <ul style="list-style-type: none"> ○ Programme et stratégie, Bureau international ○ Départements en charge des programmes des régions WCAF, ESAF, LAAM et EUCB ▪ SOS Norvège ▪ Développement des partenariats institutionnels, bureau du DO, Bureau international ▪ Planification des programmes et construction, bureau du DO, Bureau international ▪ Informations et rapports, bureau du DO, Bureau international
Avec les commentaires de :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15 collègues du Secrétariat général (9 du BIR et 6 du BI) ▪ 4 collègues d'associations d'appui et de soutien ▪ 5 collègues d'associations nationales
Approuvé par :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Équipe de direction en novembre 2017
Validé par :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseil de direction en novembre 2017

HISTORIQUE DES MODIFICATIONS

VERSION	DATE	MODIFICATIONS
3.0	Juillet 2019	Alignement avec <i>La promesse d'une prise en charge par SOS</i> et inclusion de retours d'expérience de la première année de mise en œuvre
2.0	Novembre 2017	Inclusion des commentaires des parties prenantes
1.0	Avril 2017	Première ébauche

TABLE DES MATIÈRES

GUIDE D'UTILISATION	6
La gestion axée sur les résultats en bref	9
Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats ?	10
Pourquoi avons-nous besoin d'une gestion axée sur les résultats ?	11
Quand appliquer la gestion axée sur les résultats au sein de SOS ?	12
Principaux composants de la gestion axée sur les résultats	12
Chaîne de résultats	12
Cycle du programme de gestion axée sur les résultats	13
Pérenniser la gestion axée sur les résultats	15
Trouver l'équilibre entre responsabilité et apprentissage	15
Intégrer et aligner la gestion axée sur les résultats	16
Veiller à la participation des parties prenantes	16
Attribuer des ressources adéquates	16
Module 1. Planifier les résultats	18
Vue d'ensemble du module	18
1.1. Identifier les besoins	19
1.2. Développer le concept du programme	20
1.3. Détailler un cadre de résultats	21
Lien entre les indicateurs clés de performance et le cadre de résultats	22
1.4. Préparer la mise en œuvre	23
Créer un calendrier d'activités	23
Intrants du programme	23
Définir le système de gestion axée sur les résultats	23
Module 2. Effectuer un suivi et rédiger des rapports sur les résultats	25
Vue d'ensemble du module	26
2.1. Conduire une étude de référence	26
2.2. Assurer le suivi du programme	26
2.2.1. Indicateurs	27
2.2.2. Aspects complémentaires	27
2.2.3. Les bases de données comme source de vérification	27
2.3. Évaluer la qualité des données	28
2.4. Évaluer la qualité du programme	29
2.5. Rédiger des rapports de progrès	29
Module 3. Évaluer les résultats	31
Vue d'ensemble du module	32
3.1. Différencier évaluation et suivi	32
3.2. Commanditer une évaluation	33
3.2.1. Lien entre les évaluations de l'impact et l'évaluation de l'impact social par SOS	33
Module 4. Exploiter les résultats pour la gestion	35
Vue d'ensemble du module	36
4.1. Collecter et documenter les enseignements tirés	36
4.2. Organiser des réunions de révision et de planification	37
4.3. Mettre un terme au programme	38
Annexe 1 : Glossaire	40
Annexe 2 : Terminologie comparée	43
Annexe 3 : Cycle du programme de gestion axée sur les résultats	44
Annexe 4 : Rôles et responsabilités de la gestion axée sur les résultats	45

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Structure du document d'appui à la politique internationale	7
Tableau 2. Vue d'ensemble de la gestion axée sur les résultats	8
Tableau 3. Rôles et responsabilités des membres du personnel	17
Tableau 4. Options de planification des programmes	21
Tableau 5. Différence entre le suivi et l'évaluation	32
Tableau 6. Types d'évaluations	33
Tableau 7. Opportunités d'apprentissage	37

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Le bateau de la gestion axée sur les résultats	10
Figure 2. Faire passer l'attention des activités aux résultats	11
Figure 3. Les éléments de la chaîne de résultats.	13
Figure 4. Cycle du programme de gestion axée sur les résultats.....	13
Figure 5. Exemple de cycle de programme triennal de gestion axée sur les résultats	15
Figure 6. Les questions clés d'une évaluation des besoins.....	20
Figure 7. Suivi étayé par une base de données	28

PRÉFACE

« Un réseau mondial d'assistance sociale comme celui de SOS Villages d'Enfants ne peut rester vivant et dynamique que si un **effort continu** est fourni pour réagir à l'évolution de la société concernée et relever de nouveaux défis dans l'intérêt du bien-être des enfants. C'est par ce **processus continu d'adaptation** aux différentes réalités sociales du monde que SOS Villages d'Enfants pourra continuer d'ouvrir la voie du développement ciblé des installations et des services proposés. »

SOS Villages d'Enfants a pour vocation d'apporter un changement positif dans le quotidien des enfants de notre groupe cible. Forts de nos 70 ans d'expérience dans la prise en charge des enfants, nous sommes reconnus pour notre approche de grande qualité et axée sur les enfants, qui nous amène à travailler de manière holistique avec les familles et à renforcer les communautés. Notre *Promesse d'une prise en charge par SOS* réaffirme l'accent que nous mettons sur la qualité de nos services. Elle énonce :

- Les principes et les valeurs qui sont à la base de notre travail
- Les solutions de prise en charge qui nous permettent de concrétiser notre vision
- Les engagements que nous prenons envers les enfants, les jeunes et les familles de tous nos programmes

Cependant, comment savoir si l'importance que nous accordons à la qualité débouche sur les résultats vers lesquels nous tendons ? Comment démontrer comment notre travail transforme le quotidien des enfants, des familles et des communautés ? Dans quelle mesure pouvons-nous prouver que notre soutien est durable ? Pour nous montrer à la hauteur de notre réputation et donner le meilleur de nous-mêmes, nous devons faire preuve d'un haut niveau de professionnalisme dans la gestion de notre travail et nous remettre constamment en question afin de proposer des réponses réellement adaptées aux besoins identifiés localement. Nous devons également planifier en ayant à l'esprit les résultats que nous voulons atteindre, et suivre et évaluer notre travail de manière à pouvoir nous corriger si nécessaire, tirer des enseignements et collecter des preuves sur la façon dont nos programmes contribuent à des résultats durables, alignés sur notre stratégie et les Objectifs de développement durable des Nations unies. La gestion axée sur les résultats doit nous aider à répondre à ces questions.

La gestion axée sur les résultats [GAR] n'a rien de nouveau pour nous ; nous pouvons nous appuyer sur des bases solides à partir desquelles nous pouvons mettre en œuvre une approche structurée et rationalisée qui débouchera sur des programmes plus efficaces, efficaces, pertinents et durables. Il nous faut investir dans la gestion axée sur les résultats pour obtenir des preuves fiables démontrant que nous contribuons à des changements positifs pour les enfants, les familles et les communautés.

L'approche de gestion axée sur les résultats abordée dans le présent document soutient *La promesse d'une prise en charge par SOS*, et plus particulièrement la valeur de la responsabilité. Nous devons rendre des comptes aux bénéficiaires, aux partenaires, aux gouvernements, aux bailleurs et à nous-mêmes. La gestion axée sur les résultats veille à ce que nous nous appuyions sur des preuves pour guider nos actions et à ce que nous agissions de façon transparente, dans l'intérêt supérieur des enfants.

Ce document est le fruit d'un processus collaboratif de consultations internes et d'analyse de sources externes. Nous avons organisé de nombreuses réunions avec les parties prenantes pour aligner les processus internes existants sur les principes clés de la gestion axée sur les résultats. Nous avons révisé ou remplacé certains processus et outils existants pour respecter les critères indispensables à une gestion axée sur les résultats.

Nous tenons à remercier tous les contributeurs et nous réjouissons de **poursuivre ensemble l'aventure de la gestion axée sur les résultats !**

GUIDE D'UTILISATION

QUEL OBJECTIF ET QUELLE VALEUR AJOUTÉE ?

Le document d'appui à la politique internationale de gestion axée sur les résultats est un ensemble de **processus concrets étape par étape pour appliquer** la gestion axée sur les résultats aux nouveaux programmes et aux programmes existants. L'approche de gestion axée sur les résultats abordée dans le présent document a été spécialement conçue pour être appliquée à l'échelle des programmes, elle n'inclut donc pas de processus à l'échelle nationale ou des bénéficiaires, comme l'analyse de la situation des droits de l'enfant ou la gestion de dossiers de bénéficiaires.

Le contenu de ce document reflète les normes internationales en matière de coopération pour le développement tout en tenant compte de la situation unique de SOS Villages d'Enfants. Voilà longtemps que nous travaillons pour obtenir des résultats ; toutefois, une approche de gestion axée sur les résultats structurée nécessite une nouvelle façon de concevoir et de mener nos activités à tous les niveaux de l'organisation. Si la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats demande du temps et de l'énergie, celle-ci peut simplifier et standardiser la gestion des programmes, permettant ainsi de perdre moins de temps sur des processus inefficaces.

Le document d'appui à la politique internationale de la gestion axée sur les résultats :

- Présente un ensemble de processus de gestion pratique et systématique des programmes
- Développe les connaissances et les compétences du personnel pour lui permettre de mieux mesurer les résultats, d'utiliser des preuves pour améliorer les programmes et de rendre des comptes au groupe cible comme aux bailleurs
- Encourage les réponses fondées sur des preuves à la question fondamentale : **intervenons-nous correctement, avec les bonnes ressources et pour les meilleurs produits possibles ?**

À QUI EST-IL DESTINÉ ?

La lecture de ce document est conseillée à nos collègues chargés de la gestion ou de la mise en œuvre de programmes, en particulier les directeurs de programme, ainsi qu'aux collaborateurs chargés du suivi et de l'évaluation au niveau des programmes et au niveau national. Il peut également s'avérer utile pour les directeurs nationaux et les décisionnaires des associations membres et du Secrétariat général [GSC]. Il est également pertinent pour les partenaires clés de mise en œuvre et le personnel des programmes du GSC et des associations d'appui et de soutien [PSA].

COMMENT L'UTILISER ?

Ce document se divise en cinq rubriques (voir le Tableau 1). Les **modules** présentent les processus de gestion axée sur les résultats des programmes, en expliquant toujours **ce qu'est** le processus et **pourquoi** il est bénéfique, et ajoutent un lien vers la boîte à outils de la gestion axée sur les résultats, qui explique **comment** appliquer le processus. Nous avons fait notre possible pour intégrer et aligner les processus mondiaux existants ; le personnel des programmes devrait approfondir l'analyse et aligner les processus régionaux, nationaux et des programmes.

Section	Objectif
La gestion axée sur les résultats en bref	Présente la gestion axée sur les résultats et explique pourquoi SOS en a besoin et comment l'appliquer. Couvre également les composants fondamentaux de la gestion axée sur les résultats, la chaîne de résultats et le cycle des programmes, et précise comment pérenniser la gestion axée sur les résultats au fil du temps.
 Module 1 : Planifier les résultats	Détaille les étapes et les analyses nécessaires pour réussir la définition d'un programme pertinent, avec des résultats clairs et mesurables.
 Module 2 : Effectuer un suivi et rédiger des rapports sur les résultats	Explique comment définir une base de référence et suivre l'évolution des indicateurs au fil de la mise en œuvre. Présente le modèle de rapport de progrès et montre comment analyser et partager les résultats.
 Module 3 : Évaluer les résultats	Souligne la différence entre le suivi et l'évaluation, les différents types d'évaluation et le lien avec la méthodologie SOS d'évaluation de l'impact social
 Module 4 : Exploiter les résultats pour la gestion	Montre comment exploiter les résultats pour identifier les enseignements à tirer et les réutiliser lors de l'apprentissage continu et de l'amélioration des programmes futurs. Explique également comment élaborer et appliquer une stratégie de retrait efficace.

Tableau 1. Structure du document d'appui à la politique internationale

Remarque sur la terminologie : les organisations peuvent employer des termes différents pour décrire un même concept. Dans ce document, nous utilisons un ensemble cohérent de termes ; de plus nous présentons des comparaisons entre ces termes et des termes connexes en Annexe 2 et un glossaire complet en Annexe 1.

Les niveaux de la gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats est un parcours, et non un événement unique ; c'est un processus d'apprentissage qui nous permet de développer notre compréhension et nos compétences au fil du temps. À l'heure actuelle, les niveaux de connaissances et d'application de la gestion axée sur les résultats sont variables au sein de la fédération. Pour tenir compte de ces différences et faciliter la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats pour les personnes qui ne la connaissent que peu, nous avons divisé notre approche de la gestion axée sur les résultats en trois niveaux (voir Tableau 2). Vous devez maîtriser un niveau avant de passer au suivant, car **il est préférable d'en faire peu, mais bien, que d'en faire beaucoup mal.**

Présentation des niveaux de la gestion axée sur les résultats			
Niveau	B Basique	S Standard	A Avancé
Détails	Quelques processus de gestion axée sur les résultats non standardisés ou isolés ; accent mis sur les activités et les extrants Insuffisant pour une gestion axée sur les résultats complète	Processus de gestion axée sur les résultats standardisés ; accent mis sur les produits et la contribution à l'impact Minimum attendu pour toutes les associations membres	Processus de gestion axée sur les résultats standardisés ; capacité à utiliser plusieurs méthodes et respecter les exigences des bailleurs ; fort engagement envers l'apprentissage et l'amélioration
Outils	Outil 2. Idée de programme (<i>facultatif</i>) Outil 3. Note de concept Outil 4. Cadre de résultats Outil 8. Plan de suivi Outil 10. Autoévaluation de <i>La promesse d'une prise en charge par SOS</i> Outil 11. Rapport de progrès Outil 13. Journal de bord des enseignements tirés Outil 14. Réunions de révision et de planification	Outil 1. Évaluation des besoins Outil 5. Calendrier d'activités Outil 6. Système de gestion axée sur les résultats Outil 7. Étude de référence Outil 9. Évaluation de la qualité des données Outil 12. Évaluation Outil 15. Stratégie de retrait	Outil 19 (PRAG). Méthodes de planification participative Outil 23 (PRAG). Analyse Ne pas nuire Outil 25 (PRAG). Calendrier des ressources et des coûts Outil 38 (PRAG). Modèle de rapport final de projet Outil 44 (PRAG), L'intégration de la dimension de genre dans les programmes SOS

Source	Document d'appui à la politique internationale et boîte à outils de la gestion axée sur les résultats	Document d'appui à la politique internationale et boîte à outils de la gestion axée sur les résultats	<i>Guide pratique du financement institutionnel</i> [PRAG] ; sources externes
---------------	---	---	---

Tableau 2. Vue d'ensemble de la gestion axée sur les résultats

Ce document contient tous les processus nécessaires pour les niveaux **basique** et **standard** de gestion axée sur les résultats. Vous trouverez les outils **avancés** dans le *Guide pratique du financement institutionnel* [PRAG] et des sources externes. Le PRAG décrit la gestion du cycle des projets bénéficiant d'un **financement** institutionnel. Nous avons fait notre possible pour aligner ce document sur le PRAG et nous les considérons comme complémentaires. Le PRAG contient des conseils sur la façon d'obtenir des financements institutionnels et de mettre en œuvre un projet solide qui réponde aux exigences des bailleurs (disponible sur [ce lien](#)).

Explication des symboles

Vous retrouverez les symboles suivants dans les modules.

Texte orange

Indique un **terme clé** suivi par sa définition ; l'**annexe 1** (glossaire) compile les principaux termes et leur définition



Précise le **niveau de gestion axée sur les résultats** correspondant au processus et/ou à l'outil
B = basique S = standard



Indique l'**outil de gestion axée sur les résultats** qui soutient la mise en œuvre de l'étape du processus



Donne un lien hypertexte vers **les documents internes pertinents** à comprendre et à consulter pour terminer l'étape du processus

COMMENTAIRES

La qualité et l'utilité de ce document dépendent des commentaires et des enseignements tirés par ses utilisateurs. N'hésitez pas à adresser vos questions et/ou suggestions d'amélioration à l'unité de suivi et d'évaluation du bureau international : monitoring-evaluation@sos-kd.org. Nous réviserons régulièrement ce document pour qu'il reste pertinent et à jour.

SOURCES EXTERNES

Comité international de la Croix-Rouge (2008). *Programme/project management: The results-based approach*

Kusek, Jody Zall & Rist, Ray C ; Banque mondiale (2004). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring & Evaluation System*

Agence norvégienne pour la coopération au développement (2008). *Results Management in Norwegian Development Cooperation: A practical guide*

CAD/OCDE (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*

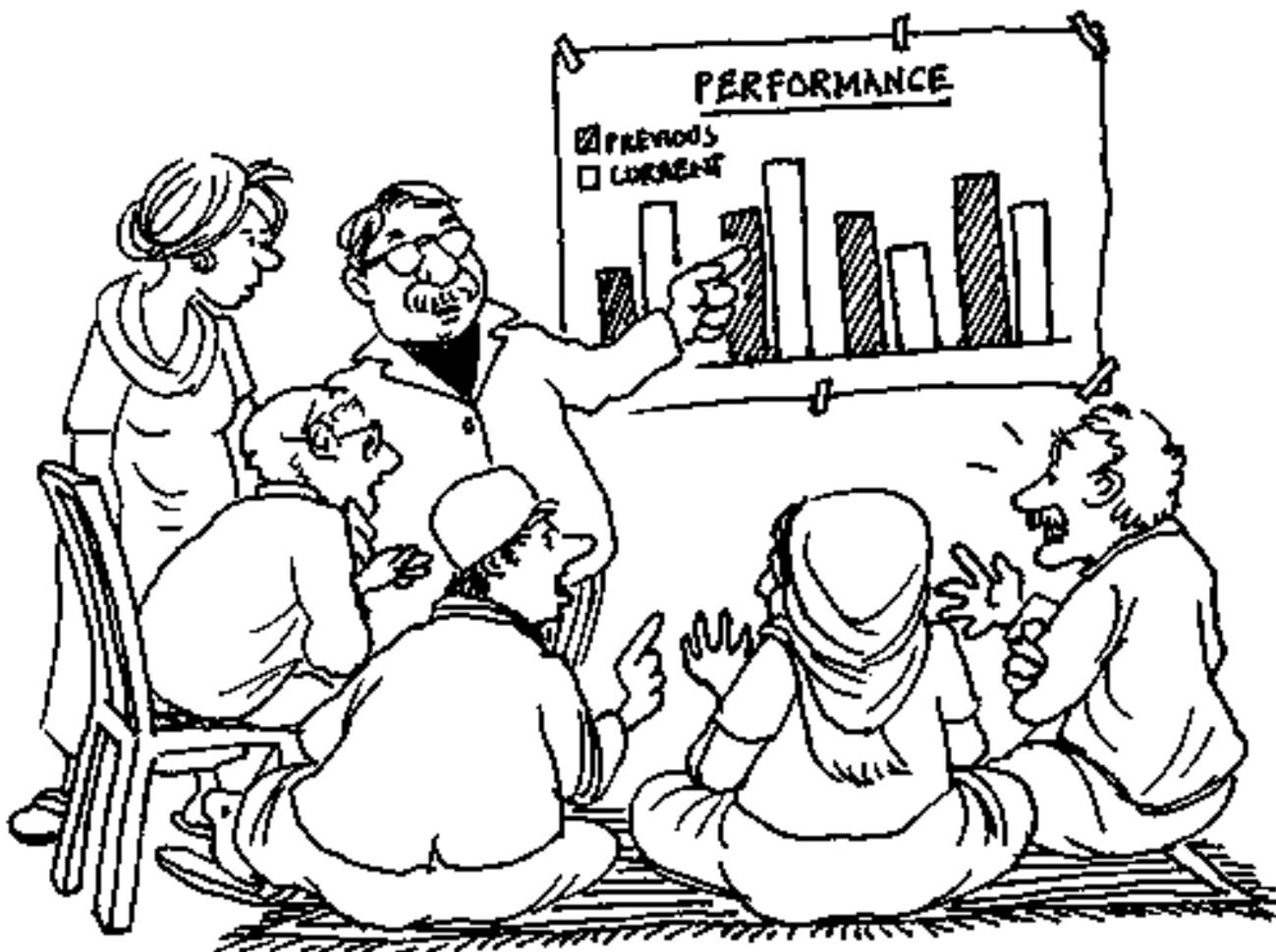
PLAN:NET LIMITED (2009). *Managing for Change: Introducing the Art of Results-Based Management*

Direction suisse du développement et de la coopération (sans date). *Results-based Project Cycle Management*

Programme des Nations Unies pour le développement (2010). *Results-Based Management Handbook: Strengthening RBM harmonisation for improved development results*

Groupe des Nations Unies pour le développement (2009). *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*

LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS EN BREF



Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats ?

La gestion axée sur les résultats est une façon d'organiser nos plans et nos activités pour mettre l'accent sur les changements que nous voulons apporter.

Pour reprendre une analogie, penchez-vous sur la première image ci-dessous (voir la Figure 1). Où en sera le bateau au bout d'une heure passée à ramer ? On peut s'imaginer qu'ils seront épuisés, sans avoir beaucoup avancé parce qu'ils ne travaillent pas ensemble. Nous ressemblons parfois à ce bateau : nous consacrons chacun toute notre énergie à notre tâche, mais sans une direction ou une implication communément partagées, nous ne pouvons obtenir les résultats escomptés.

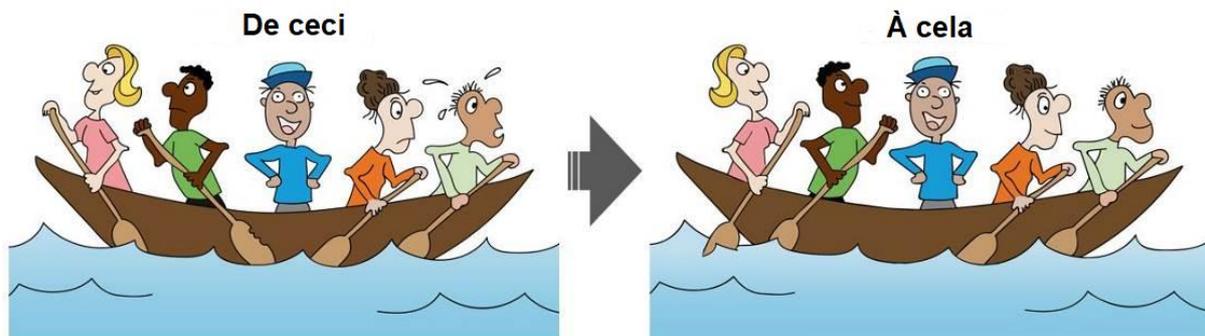


Figure 1. Le bateau de la gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats [GAR] cherche à résoudre ce problème, mais comment ? Nous devons d'abord **planifier**. Nous devons décider ensemble de notre destination, l'autre côté du lac, et de la façon d'y parvenir. Allons-nous traverser en plein milieu du lac ou longer les côtes pour nous protéger du mauvais temps ? Allons-nous nous arrêter en cours de route ? Comment allons-nous suivre nos progrès ? Une fois que nous avons décidé de la trajectoire, nous pouvons commencer à ramer ensemble vers la destination choisie.

Mais le parcours ne s'arrête pas là. Nous devons **effectuer un suivi et rédiger des rapports** sur notre progression par rapport au plan. Sommes-nous sur la bonne voie ? Devons-nous procéder à des ajustements à cause du vent ou de la fatigue ? Que devons-nous dire aux autres concernant nos progrès ? Une fois à destination, nous devons **évaluer** le voyage. Aurions-nous pu procéder différemment ? Était-ce l'itinéraire le plus efficace ? Notre plan était-il bien préparé ? En outre, nous devons **exploiter nos résultats** et partager nos enseignements pour que d'autres bénéficient de notre expérience. En appliquant la gestion axée sur les résultats, nous pouvons devenir le bateau de droite, qui collabore pour obtenir des résultats.

Que devons-nous donc faire si nous voulons axer **la gestion de nos programmes sur les résultats** ?

Nous devons d'abord mieux comprendre ces deux notions : les **résultats** sont des changements imputables à nos activités ; ils peuvent être positifs ou négatifs, planifiés ou non. La **gestion axée sur les résultats [GAR]** est une stratégie de gestion qui met l'accent sur les performances et l'atteinte de résultats (OCDE, 2002). Elle a pour principal objectif d'accroître la responsabilité de chacun par une planification, une prise de décision et un apprentissage axés sur les résultats et fondés sur des preuves.

Ainsi, pour gérer un programme en fonction des résultats, nous devons **planifier** en fonction des résultats escomptés, effectuer un **suivi** et rédiger des **rapports** pendant toute la mise en œuvre, **évaluer** objectivement nos programmes et surtout, **exploiter les résultats** pour apprendre et progresser. La gestion axée sur les résultats est une approche systématique et holistique pour y parvenir.

La gestion axée sur les résultats suppose une transformation de la culture organisationnelle, pour faire passer l'attention des activités et des intrants aux processus contribuant à l'atteinte des résultats. Dans ce contexte, il n'est plus question de s'intéresser seulement à ce que nous faisons et comment, mais de mettre l'accent sur les changements que nous apportons et leurs effets sur le groupe cible (voir la Figure 2).

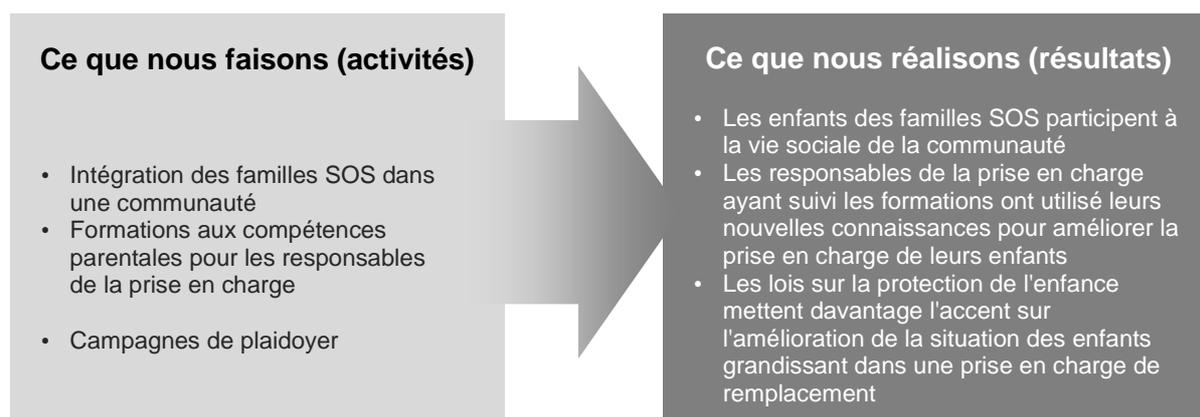


Figure 2. Faire passer l'attention des activités aux résultats

Pourquoi avons-nous besoin d'une gestion axée sur les résultats ?

En tant qu'organisation, nous voulons connaître et partager les résultats de notre travail, et en tirer des enseignements, pour pouvoir planifier des programmes et leur allouer des ressources de façon efficace, efficiente et durable. Ces dernières années, SOS Villages d'Enfants a envisagé plusieurs initiatives pour améliorer le suivi et l'évaluation. Toutefois, nous n'avons pas encore de système global qui rationalise ces éléments et les aligne dans une approche globale de gestion des programmes. La gestion axée sur les résultats est une norme sectorielle des organisations non gouvernementales depuis plus de 20 ans, il est donc temps que nous l'adoptions pour améliorer notre travail auprès de notre groupe cible.

Ce document vise à rendre systématique et améliorer ce que nous faisons déjà, pour obtenir des réponses opportunes et fondées sur des preuves aux questions suivantes, afin de pouvoir ensuite rendre des comptes en interne :

1. Faisons-nous ce que nous avons planifié ? (Responsabilité vis-à-vis des bailleurs et des gouvernements)
2. Faisons-nous la différence ? (Responsabilité vis-à-vis des bénéficiaires et des partenaires)
3. Faisons-nous ce qu'il faut ? (Exploiter et partager les enseignements pour progresser)

Pour que la gestion axée sur les résultats fonctionne, la direction doit comprendre à tous les niveaux la valeur du système de gestion axée sur les résultats, se l'approprier et en bénéficier. À ce titre, les compétences et l'expérience du personnel sont très hétérogènes. Certaines associations membres collectent trop d'informations, principalement sur les extrants, tandis que d'autres mettent l'accent sur les activités plutôt que les résultats. Les associations membres ayant des financements institutionnels tendent à avoir plus de compétences et de connaissances sur la gestion axée sur les résultats, souvent demandée par les bailleurs. Nous devons suivre une approche commune pour exploiter les expériences existantes et placer les résultats au cœur de tout ce que nous faisons. Pour ce faire, SOS Villages d'Enfants a pris la décision stratégique d'introduire la gestion axée sur les résultats comme approche standard de gestion de nos programmes en 2017.

La gestion axée sur les résultats pourrait offrir de nombreux bénéfices à SOS Villages d'Enfants, notamment :

- Enseignements et progrès
 - Culture d'exploitation des résultats pour tirer des enseignements et améliorer la qualité des programmes
 - Planification, prise de décision et plaidoyer fondés sur des preuves
- Transparence et responsabilité vis-à-vis des parties prenantes
 - Rapports plus complets, fiables et axés sur les résultats grâce au suivi des données
 - Évaluation et gestion des performances
- Bonne gouvernance et développement des financements
 - Conformité aux normes internationales de gestion des programmes
 - Accroissement de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des programmes
 - Meilleur accès aux financements (en particulier les fonds institutionnels et gouvernementaux)

Certains d'entre vous connaissent peut-être déjà la gestion du cycle des projets [PCM]. La gestion axée sur les résultats est une version moderne de la gestion du cycle des projets qui cherche à résoudre certains problèmes présentés par cette dernière. La gestion du cycle des projets est apparue dans les années 1970 et a permis aux organisations de structurer l'identification, la planification et le suivi de leurs projets. La gestion axée sur les résultats, inventée au milieu des années 1990, s'aligne parfaitement sur la gestion du cycle des projets (et l'approche connexe de cadre logique), mais met davantage l'accent sur l'amélioration

de la responsabilité et de l'efficacité institutionnelles et de gestion par la mesure des résultats et l'apprentissage à partir de ces derniers. Si ces deux méthodes ont des différences, ce sont toutes deux des méthodes de gestion qui visent à accroître la gestion systématique des interventions et mettre l'accent sur les résultats, ce que nous voulons obtenir, plutôt que les activités, c'est-à-dire ce que nous faisons. Par conséquent, la gestion du cycle des projets et la gestion axée sur les résultats ont des outils et des processus similaires. Chez SOS, les projets ayant un financement institutionnel utilisent souvent la gestion du cycle des projets, comme le souligne le [Guide pratique du financement institutionnel](#) [PRAG]. Lorsque c'est pertinent, nous avons repris des processus similaires dans l'approche de gestion axée sur les résultats pour aligner les deux documents.

Quand appliquer la gestion axée sur les résultats au sein de SOS ?

Nous demandons à ce que tous nos programmes soient gérés selon une méthodologie claire et axée sur les résultats. Les options suivantes, complémentaires, mais distinctes, sont disponibles au sein de SOS Villages d'Enfants. Le personnel doit choisir l'option la plus adaptée à ses besoins, sans oublier que ce document n'aborde pas les méthodologies de financement institutionnel ou d'intervention d'urgence.

- **Financement institutionnel** : utilisez le [PRAG](#) et envoyez [les informations minimums](#) en interne
- **Intervention d'urgence** : utilisez le manuel relatif à l'intervention d'urgence (en cours de développement)¹
- **Tous les autres** : utilisez le présent document d'appui à la politique internationale et la boîte à outils connexe de la gestion axée sur les résultats

Pour SOS, un **programme** est un ensemble de services interconnectés gérés par une association membre de SOS Villages d'Enfants sur un site spécifique (village, communauté ou zone regroupant plusieurs communautés) avec un groupe cible clairement défini et un objectif global partagé. Lorsque c'est possible, nous vous recommandons d'appliquer la gestion axée sur les résultats à l'échelle du programme en incluant toutes les unités de ce site dans un même cadre de résultats. Cela facilite la gestion de notre travail et s'aligne sur notre approche holistique de l'engagement n° 2 pris dans le domaine de la prise en charge : « Nous faisons du village d'enfants SOS un programme de prise en charge et de protection de l'enfant »². La gestion axée sur les résultats s'applique aussi bien aux nouveaux programmes qu'aux programmes existants.

Nous comprenons qu'il n'est parfois pas pertinent d'envisager un programme de façon holistique ; le personnel du programme et le personnel national doivent alors en discuter et convenir de la façon d'appliquer la gestion axée sur les résultats à leurs programmes. Par exemple, lorsqu'il existe une intervention d'urgence en cours ou une subvention institutionnelle avec des exigences spécifiques de gestion, de rapports et de budget au sein du programme, vous pouvez exclure ces unités de l'approche de gestion axée sur les résultats.

Principaux composants de la gestion axée sur les résultats

Chaîne de résultats

Dans la gestion axée sur les résultats, la **chaîne de résultats**, qui précise la logique du programme en démontrant comment une action entraîne les changements escomptés (la Figure 3 illustre une chaîne de résultats et en définit les éléments), est cruciale. La chaîne de résultats rend les programmes plus pertinents et réactifs, minimise les risques et rationalise le suivi, les rapports, les évaluations et l'apprentissage.

On dénombre trois types de résultats : les extrants, les produits et les impacts. Les **extrants** sont les briques fondamentales, sans lesquelles il est impossible de réaliser les produits. Nous exerçons un contrôle plus fort sur les extrants, parce qu'ils sont le fruit direct de nos activités et que nous pouvons les atteindre en un faible laps de temps, souvent moins de six mois. Les extrants sont des changements au niveau des capacités ou de l'accès des bénéficiaires, mais ils ne supposent pas un changement de comportement.

Les **produits** sont des changements au niveau du comportement des bénéficiaires : agissent-ils différemment du fait de notre programme ? À ce niveau, nous exerçons un certain contrôle et les produits ont un lien relativement direct avec nos activités. Les produits peuvent être atteints au bout d'un ou deux ans et supposent un changement durable qui dans l'idéal, survit à notre départ.

¹Le manuel relatif à l'intervention d'urgence est en cours de finalisation, nous vous prions donc de vous tourner vers nos collègues de l'unité Réponse d'urgence du BIR pour vos demandes de conseil et de clarification.

² Voir [La promesse d'une prise en charge par SOS](#) pour plus d'informations

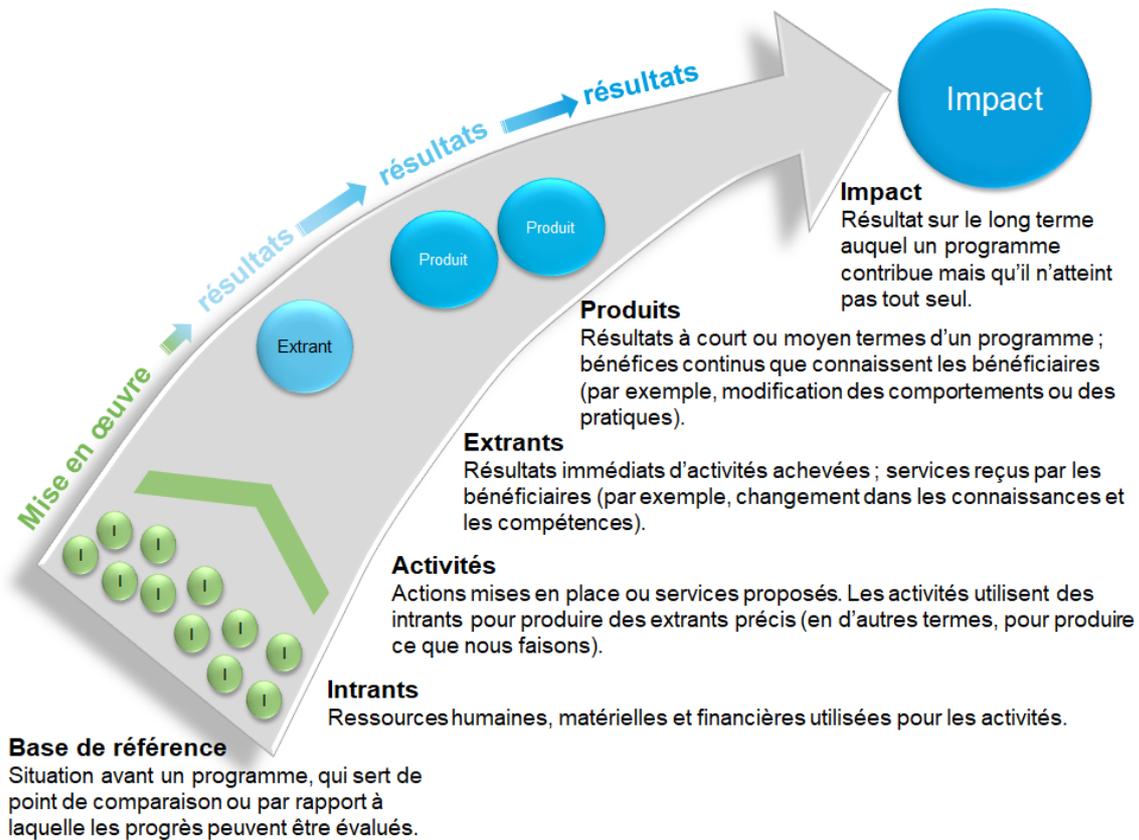


Figure 3. Les éléments de la chaîne de résultats.

Au niveau de l'**impact**, nous contribuons à des changements plus généraux au sein de la société ou des organisations, sur lesquels nous exerçons un contrôle moindre, avec un lien moins direct avec nos activités, car des facteurs environnementaux et d'autres acteurs contribuent à l'atteinte de l'impact et/ou la freinent. L'atteinte d'un impact prend plus de temps, souvent plus de cinq ans, et il est plus difficile de le mesurer et donc d'en faire un mécanisme de pilotage de nos programmes.

Chaque type de résultat donne des informations importantes sur le programme. Toutefois, les produits sont au cœur de l'approche de gestion axée sur les résultats. Ils nous donnent des informations sur des changements observés dans le comportement des bénéficiaires au bout d'un laps de temps raisonnable et peuvent être exploités pour influencer la prise de décisions fondées sur des preuves.

Cycle du programme de gestion axée sur les résultats

Influencé par des normes internes et externes, le **cycle du programme de gestion axée sur les résultats** de SOS Villages d'Enfants prévoit quatre modules de gestion des programmes : **Planifier** ; **Effectuer un suivi et rédiger des rapports** ; **Évaluer** ; et **Exploiter les résultats** (voir Figure 4). Nous précisons ci-après les principaux processus de gestion axée sur les résultats correspondant à chaque module.



Figure 4. Cycle du programme de gestion axée sur les résultats

Sur le papier, c'est une séquence ordonnée, mais dans la pratique, il faut souvent aller et venir entre les différents processus et modules. Par exemple, lors du suivi, vous pouvez remarquer que vous vous êtes éloigné de l'objectif et que vous devez modifier le plan et les activités. Nous essaierons d'illustrer cette interconnectivité dans le document, toutefois, il est important que le directeur du programme comprenne bien les différents processus de gestion axée sur les résultats pour gérer efficacement son programme en fonction des résultats.

Planifier les résultats

La **planification** est le processus visant à définir conjointement les résultats escomptés afin de répondre aux besoins locaux et à décider de la façon d'atteindre ces résultats. Elle nécessite de définir conjointement les résultats répondant aux besoins identifiés, de formuler la façon d'atteindre ces résultats et de sélectionner des indicateurs pour mesurer les performances. L'objectif est de développer un programme robuste et de lui attribuer des ressources pour les trois à cinq années à venir. Une planification attentive est gage de programmes pertinents et participatifs grâce aux étapes suivantes :

1. **Identifier les besoins** du groupe cible et recommander qui est le mieux placé pour y répondre
2. Rédiger une **idée de programme** (facultatif) et une **note de concept** pour présenter le plan et le budget préliminaire
3. Concevoir le **cadre de résultats** pour présenter les changements escomptés et leur mesure
4. **Préparer la mise en œuvre** en détaillant le calendrier, le budget et le système de gestion axée sur les résultats de l'activité

Effectuer un suivi et rédiger des rapports sur les résultats

La deuxième phase concerne la mise en œuvre du programme planifié ainsi que le suivi et le partage des changements par un processus continu de suivi et d'élaboration de rapports. Un suivi structuré permet d'appliquer immédiatement des actions correctives pour que le programme reste sur la bonne voie, tandis que les rapports créent un lien entre les données et la prise de décisions fondées sur des preuves, et permettent à d'autres d'apprendre de notre expérience. Ces deux composants contribuent à la précision et à la transparence, et s'effectuent selon un processus en cinq étapes :

1. Conduire une **étude de référence**, si nécessaire, pour déterminer la situation initiale du site
2. Effectuer un **suivi** continu des changements au niveau des résultats, des activités, des risques, du budget et du contexte
3. Conduire des **évaluations de la qualité des données** pour accroître la qualité des données
4. Évaluer la **qualité du programme** et son alignement sur *La promesse d'une prise en charge par SOS*
5. Compiler des **rapports de progrès** annuels et les diffuser auprès des parties prenantes

Évaluer les résultats

La troisième phase met l'accent sur l'évaluation objective de la conception, de l'exécution et des accomplissements du programme, afin de générer des recommandations visant à améliorer les programmes futurs. L'évaluation est différente du suivi ; elle est moins fréquente, effectuée par un évaluateur indépendant et cherche à avoir une vision globale de la validité de la chaîne de résultats et des résultats planifiés et non planifiés. Ce document détaille une étape du processus :

1. Conduire une **évaluation à moyen terme ou récapitulative externe** pour en tirer des recommandations objectives et apporter des changements stratégiques si nécessaire

Exploiter les résultats pour la gestion

La dernière étape du cycle du programme de gestion axée sur les résultats s'intéresse aux résultats. Si cette étape est présentée comme la dernière du cycle, nous pouvons toutefois tirer des enseignements des résultats et les exploiter tout au long du cycle pour gérer les programmes et en améliorer les performances. L'exploitation des résultats se fait en trois étapes :

1. **Collecter et documenter les enseignements tirés** tout au long de la mise en œuvre
2. **Organiser des réunions de révision et de planification** pour analyser les résultats et les enseignements tirés, et prendre des décisions fondées sur des preuves
3. Le cas échéant, **mettre fin au programme** par une stratégie de retrait bien préparée et durable

Cycle du programme de gestion axée sur les résultats : exemple de calendrier

La gestion d'un programme selon une approche de gestion axée sur les résultats suppose de passer d'une planification annuelle à une planification pluriannuelle, car il faut du temps pour atteindre des résultats durables comme des changements de comportement. Aussi, un calendrier annuel ne suffit pas pour bien comprendre et exploiter les résultats pour la gestion. Nous vous recommandons de passer à des cycles de trois, quatre ou cinq ans, ce qui vous laissera suffisamment de temps pour effectuer un suivi et tirer des enseignements des résultats. Un minimum de trois ans vous permet de planifier et de tirer des enseignements des produits, tandis qu'au-delà de cinq ans, vous ne serez plus en mesure de réagir de façon adéquate à l'évolution du contexte ou des résultats observés. Vous devez décider de la durée du cycle du programme lors du développement de la note de concept.

Les processus décrits ci-dessous sont appliqués à différents stades du cycle, il ne faut pas tous les appliquer en permanence. La Figure 5 propose un modèle de calendrier pour un programme triennal. Commencez par une année de préparation (année zéro) pour avoir le temps de bien planifier et de trouver des fonds avant la mise en œuvre. Vers la fin du cycle en cours, vous devez décider, avec l'aide du bureau national, de

poursuivre le programme avec des améliorations fondées sur les résultats ou de mettre fin au programme. Cette décision doit se fonder sur une révision de l'évaluation des besoins et des résultats, afin d'établir si le besoin persiste et si SOS est toujours le mieux placé pour y répondre. Si vous prévoyez de poursuivre le programme, commencez le nouveau cycle de programme pendant la dernière année du cycle en cours pour éviter toute interruption entre la fin d'un cycle et le début d'un nouveau. Si vous prévoyez un retrait, vous devez réviser et mettre en œuvre la stratégie de retrait.

Pour améliorer l'efficacité et éviter les doublons, alignez ce calendrier sur les autres processus de votre association membre. Par exemple, finalisez la phase de planification de la gestion axée sur les résultats avant l'atelier national de planification à moyen terme pour que les notes de concept influencent la stratégie nationale et pour disposer d'un budget adapté pour les programmes. Si le gouvernement demande des rapports avant une date précise, alignez la date-butoir interne en conséquence pour les terminer à temps. La gestion axée sur les résultats vise à remplacer et standardiser notre travail, pas à le compliquer. Dès le départ, prenez le temps de convenir de la façon dont les processus de gestion axée sur les résultats vont remplacer les modèles et les outils existants, pour en augmenter l'efficacité.

Exemple de calendrier de mise en application des outils de GAR pour un cycle de programme de 3 ans

	A0 (préparation)				A1				A2				A3 + A0 (nouveau cycle)				A1 (nouveau cycle)			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Module 1 : planifier les résultats																				
Évaluation des besoins																				
Idée de programme (facultatif)																				
Note de concept																				
Cadre de résultats																				
Préparation de la mise en œuvre																				
Calendrier des activités																				
Intrants																				
Système de GAR																				
Module 2 : effectuer un suivi et communiquer les résultats																				
Étude de référence																				
Plan de suivi																				
Évaluation de la qualité des données																				
Autoévaluation, <i>La promesse d'une prise en charge par SOS</i>																				
Rapport de progrès																				
Module 3 : évaluer les résultats																				
Évaluation (à moyen terme ou récapitulative)																				
Module 4 : exploiter les résultats																				
Journal de bord des enseignements tirés																				
Réunions de révision et de planification de planification																				
Stratégie de retrait (le cas échéant)																				

Figure 5. Exemple de cycle de programme triennal de gestion axée sur les résultats

Remarque : les délais d'envoi des documents de planification pour les projets d'investissement dans des programmes tombent au T1 ou au début du T2. Consultez la description du processus de planification des programmes pour plus d'informations et pour adapter le calendrier en conséquence.

Pérenniser la gestion axée sur les résultats

Les outils et processus de gestion axée sur les résultats sont pleinement efficaces lorsque vous les appliquez de façon systématique. La gestion axée sur les résultats permet la **simplification par la standardisation** et peut être pérennisée par l'intégration de ces processus dans notre culture organisationnelle quotidienne. Pour ce faire, on dénombre quatre principaux facteurs de réussite détaillés ci-dessous.

Trouver l'équilibre entre responsabilité et apprentissage

La gestion axée sur les résultats a trois objectifs principaux : la responsabilité vis-à-vis des bailleurs et des gouvernements, la responsabilité vis-à-vis des bénéficiaires et des partenaires, et l'exploitation et le partage d'enseignements. Lorsqu'un système de gestion axée sur les résultats échoue, c'est souvent parce qu'il met trop l'accent sur la responsabilité vis-à-vis des bailleurs, aux frais des deux autres objectifs. Cela incite les organisations à mettre l'accent sur les bons résultats en se basant sur des anecdotes pour communiquer sur des accomplissements, ce qui est compréhensible, car cela peut plaire à certains bailleurs. Toutefois, l'engagement à mettre en œuvre des services efficaces et pertinents devrait nous encourager à passer plus de temps à tirer des enseignements de tous les résultats et à les partager, ce qui vaut également pour les résultats non prévus ou indésirables, et à partager plus d'informations accessibles avec les bénéficiaires. Un système de gestion axée sur les résultats efficace prend autant en compte la responsabilité **et** l'exploitation des enseignements pour progresser.

Intégrer et aligner la gestion axée sur les résultats

La plupart de nos programmes appliquent des éléments isolés de planification, de suivi, d'élaboration de rapports, d'évaluation et/ou d'apprentissage et toutes les associations membres suivent un cycle national de planification à moyen terme. Toutefois, dans la plupart des cas, les indicateurs et les résultats sont mal connectés, et les activités réalisées et les produits planifiés, de même que la planification du programme et la planification nationale, ne sont pas alignés. Un bon système de gestion axée sur les résultats doit venir compléter et/ou remplacer les pratiques existantes pour rationaliser l'approche ; il ne doit pas ajouter un nouveau poids. C'est la raison pour laquelle il est important non seulement de comprendre et d'adopter les processus de gestion axée sur les résultats, mais également de les adapter au contexte local et aux pratiques existantes pour que le nouveau système s'intègre bien et simplifie la tâche de notre personnel.

Veiller à la participation des parties prenantes

Les approches participatives s'inspirent des compétences, des connaissances et de la culture des parties prenantes concernées par un programme et leur permettent de prendre une part active à la conception, la mise en œuvre et l'apprentissage. En d'autres termes : ceux qui connaîtront les répercussions du programme partagent l'influence et le contrôle sur les plans, les décisions connexes et les ressources. La participation met les individus en capacité d'agir, les mobilise en tant qu'acteurs de leur développement personnel et les encourage à apporter leur contribution aux processus de groupe ; si le groupe cible participe à la prise de décision et à l'apprentissage, vous créez un sentiment d'appropriation et encouragerez les parties prenantes à soutenir les changements et à les rendre durables.

Selon les principes des droits de la personne, tous les individus ont le droit de participer et d'accéder aux informations en lien avec les processus de prise de décision qui affectent leur vie et leur bien-être (pour davantage d'informations, veuillez consulter le lien suivant : <http://www.unfpa.org/resources/human-rights-principles> (en anglais). La participation doit passer outre les barrières potentielles de l'âge, du sexe, de la classe sociale ou du parcours de formation. Tout au long du cycle du programme de gestion axée sur les résultats, nous devons favoriser, encourager et garantir la participation des parties prenantes.

Attribuer des ressources adéquates

Ressources financières

La pérennisation de la gestion axée sur les résultats suppose un investissement financier pour assurer la qualité et la ponctualité des informations qui nous aideront à proposer des programmes efficaces et pertinents, attirer différentes sources de financement et réduire notre charge de travail. Il faut prévoir un budget adéquat pour les coûts liés à la gestion axée sur les résultats, notamment le renforcement des capacités, l'embauche de personnel et d'évaluateurs externes, le suivi et les réunions de révision et de planification. Certains bailleurs institutionnels recommandent de consacrer 5 à 10 % du budget total du programme aux coûts liés à la gestion axée sur les résultats ; or, chez SOS, nous sommes souvent en dessous de cet objectif. Pour pérenniser la gestion axée sur les résultats, nous devons donc nous engager fortement en faveur de l'allocation des ressources budgétaires adéquates à la gestion axée sur les résultats, en fonction des besoins réels des programmes.

Ressources humaines

La gestion axée sur les résultats donne au personnel des programmes les moyens de gérer des programmes contextualisés. Les membres du personnel des programmes ont des rôles et des responsabilités spécifiques en matière de gestion axée sur les résultats, il est donc important de prendre le temps de déterminer comment intégrer ces nouvelles tâches à leur travail quotidien et d'identifier leurs besoins en renforcement des capacités. En outre, l'adhésion de la direction et le leadership sont fondamentaux : le bureau national doit donner des conseils au personnel du programme et l'encourager à piloter le programme.

Le Tableau 3 propose quelques rôles et responsabilités clés en matière de gestion axée sur les résultats (voir une proposition plus détaillée en Annexe 4). Le bureau national et le personnel du programme doivent analyser les capacités et les ressources actuelles du personnel, et adapter cette proposition au contexte spécifique. N'oubliez pas de répartir les responsabilités entre tous les membres du personnel pour les impliquer et les encourager à s'approprier davantage la gestion axée sur les résultats.

Pour pérenniser la gestion axée sur les résultats, l'association membre doit pouvoir compter sur un **conseiller en suivi et évaluation** expérimenté et à plein temps. La gestion axée sur les résultats nécessite des preuves pour garantir la reddition de comptes et il va y avoir une demande croissante de données fiables et d'analyse de résultats. Nous recommandons donc vivement aux associations membres de former le personnel existant ou d'embaucher de nouveaux effectifs pour le suivi et l'évaluation. Si ce n'est pas possible, les associations membres doivent déterminer la façon de gérer les tâches de suivi et d'évaluation. Par

exemple, il est possible de répartir les responsabilités entre les collègues existants et de les intégrer à leur descriptif de poste au fil du temps, ou de contacter une association d'appui et de soutien de financement pour réfléchir à des façons de financer ce poste.

Rôle	Principale responsabilité
Directeur du programme	Crée une culture forte de résultats et d'apprentissage en dirigeant la gestion axée sur les résultats des programmes et en veillant à l'alignement entre les fonctions
Personnel responsable du suivi et de l'évaluation	Dirige la définition des résultats et des indicateurs et veille à la fiabilité et à la ponctualité du suivi et des rapports
Personnel de l'unité de programme	Soutient la priorité accordée aux résultats et contribue à toutes les étapes du cycle du programme de gestion axée sur les résultats
Personnel responsable des finances*	Développe des budgets par résultat et suit les dépenses
Personnel responsable des ressources humaines*	Veille à l'intégration des responsabilités relatives à la gestion axée sur les résultats dans les descriptifs de poste existants, vérifie que les nouveaux membres du personnel ont les compétences nécessaires en gestion axée sur les résultats
Personnel responsable des communications et des collectes de fonds*	Communique sur les résultats plutôt que sur les activités avec les parties prenantes, et exploite les résultats pour collecter des fonds

Tableau 3. Rôles et responsabilités des membres du personnel

* Remarque : ces postes (finances, ressources humaines, communication et collecte de fonds) peuvent se trouver à l'échelle nationale plutôt qu'à l'échelle du programme. Ils ont néanmoins un rôle et des responsabilités importants dans la gestion axée sur les résultats.



MODULE 1 : PLANIFIER LES RÉSULTATS



« Et si nous ne faisons rien, en attendant que les choses changent par magie ? »

Vue d'ensemble du module

La **planification** est le processus visant à définir conjointement les résultats escomptés afin de répondre aux besoins locaux et à décider de la façon d'atteindre ces résultats. Elle nécessite de définir conjointement les résultats répondant aux besoins identifiés, de formuler la façon d'atteindre ces résultats et de sélectionner des indicateurs pour mesurer les performances. Lors de la planification, nous créons une chaîne de résultats pour démontrer comment ce que nous planifions débouchera sur les résultats que nous voulons constater au sein de la communauté.

L'objectif de la planification est de développer un programme pertinent et de lui attribuer des ressources pour les trois à cinq années à venir. La planification est un processus d'apprentissage itératif plutôt qu'un ensemble d'étapes linéaires. Vous pouvez et devez donc aller et venir entre les différentes étapes présentées dans ce module.



La direction nationale et des programmes doit aligner ou remplacer les processus existants au niveau des programmes par les processus de gestion axée sur les résultats pour éviter les doublons de travail et aligner les processus de planification au sein de l'association membre. Par exemple, la phase de planification de la gestion axée sur les résultats fournit des informations précieuses pour mieux adapter les plans nationaux à moyen terme au contexte local, il vaut donc mieux finaliser la planification des programmes avant l'atelier national de planification à moyen terme.

N'oubliez pas que vous devez assigner des rôles et des responsabilités clairs au personnel correspondant. L'Annexe 4 contient une proposition à adapter à votre contexte local.

1.1. Identifier les besoins

Nous intervenons dans un environnement dynamique au sein duquel de nombreux acteurs et facteurs d'influence peuvent modifier le nombre d'enfants de notre groupe cible, leurs raisons d'appartenance au groupe cible et/ou leur situation au sein du groupe cible. Une **évaluation des besoins** est une analyse objective de la situation du groupe cible d'un site spécifique, afin d'identifier les besoins et les parties prenantes présentes. Elle remplace les études de faisabilité anciennement conduites par SOS et s'applique à la fois aux nouveaux programmes et aux programmes existants. Elle est complémentaire de l'analyse de la situation en matière de droits de l'enfant, qui intervient au niveau national et indique les domaines où il existe des inquiétudes concernant les droits de l'enfant. L'évaluation des besoins a lieu après l'analyse de la situation en matière de droits de l'enfant et donne plus de détails sur les sites identifiés comme présentant des inquiétudes concernant les droits de l'enfant, afin d'étayer la décision d'une intervention ou non par SOS sur un site donné.

Pour garantir la continuité et l'exactitude de l'évaluation, et en réduire les biais, l'évaluation des besoins doit être assurée par le personnel SOS d'un autre programme ou d'une autre association membre, avec le soutien du GSC, ou par un consultant externe. Dans les deux cas, le personnel du programme doit participer à l'évaluation et soutenir l'équipe d'évaluation indépendante (voir plus d'informations sur les évaluations dans le Module 3).

Il est recommandé d'effectuer une évaluation des besoins au début de chaque cycle de programme de gestion axée sur les résultats, tous les trois, quatre ou cinq ans, pour pouvoir identifier l'évolution des besoins et de l'environnement, et nous adapter. Si cela est nécessaire, conduire des évaluations plus fréquentes pour refléter l'évolution rapide du contexte. Il s'agit d'un intrant fondamental de la planification des programmes qui répond à deux questions stratégiques permettant au personnel de SOS de décider de poursuivre ou de développer ou non un programme pour le site concerné (voir Figure 6).

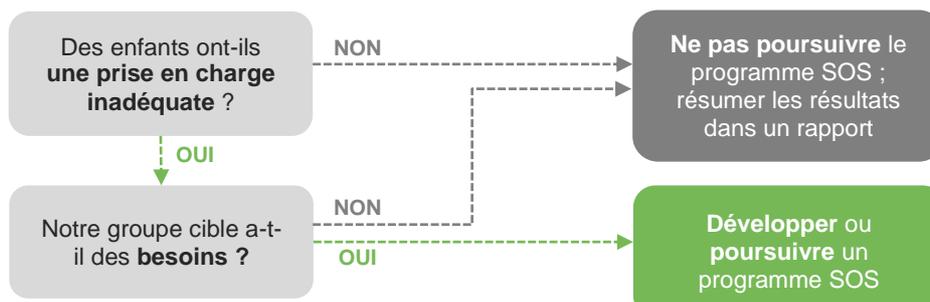


Figure 6. Les questions clés d'une évaluation des besoins

Si des évaluations des besoins déjà conduites par d'autres organisations non gouvernementales locales sont disponibles, vous pouvez les prendre comme référence. Toutefois, c'est sur la base de l'évaluation des besoins que SOS détermine la nécessité de développer ou de poursuivre un programme, nous vous recommandons donc d'en conduire une spécifique pour notre groupe cible.

Une bonne évaluation des besoins permet :

- Une compréhension approfondie et objective du groupe cible, des atouts, des besoins et des parties prenantes de la communauté
- Une planification des programmes axée sur les besoins et participative, pertinente pour le contexte et durable
- Une connaissance des personnes qui bénéficieront du programme ou en seront affectées négativement, et comment
 - L'optimisation des bénéfices pour les bénéficiaires et la minimisation des résultats négatifs potentiels



Outil :

Outil 1. Évaluation des besoins (basique)



Liens :

- [Manuel Prévention : assurer le dispositif de prise en charge le plus adapté pour chaque enfant privé de prise en charge parentale appropriée](#)
- [Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant](#)
- [Approche basée sur les droits de la personne](#)

1.2. Développer le concept du programme

Une fois que vous savez que le groupe cible a des besoins et que vous comptez parmi les mieux placés pour y répondre, rédigez une description de votre intervention sur ce site. Dans l'approche de gestion axée sur les résultats, il existe deux types de description. Une **idée de programme** est une brève description des besoins identifiés pour le site et du programme que SOS doit fournir pour répondre à ces besoins. Une **note de concept** est une description concise et structurée du concept du programme qui en souligne la pertinence, la méthodologie, la durabilité et le budget ; elle développe l'idée de programme. Les deux visent à susciter l'intérêt et vendre le programme aux parties prenantes, y compris les bailleurs potentiels.

Il y a deux façons de procéder, ce qui vous offre de la flexibilité sur la solution la plus adaptée et efficace pour votre programme (voir Tableau 4 ; voir le descriptif du [processus de planification des programmes](#) pour plus d'informations).

Option	Applicabilité	Bénéfices
1. Préparer une idée de programme en premier, puis une note de concept après approbation initiale	Nouveaux programmes ou changements importants, lorsque vous voulez : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les commentaires du GSC et l'approbation et l'intérêt des associations d'appui et de soutien pour obtenir des financements avant d'investir dans la planification détaillée ▪ Des financements internationaux pour investir dans la planification ou la formulation (par exemple des frais d'architectes, d'ateliers ou d'évaluation) 	Prévoit de la place pour les commentaires du GSC et des associations d'appui et de soutien sur l'idée du programme, que vous pouvez intégrer dans la note de concept pour accroître vos chances de financement

<p>2. Préparer une note de concept seulement</p>	<p>Programmes pour lesquels :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous n'avez pas besoin de financements internationaux pour investir dans la formulation ▪ Vous n'apportez pas de changements conséquents à un programme existant, lorsque vous n'avez donc pas besoin d'envoyer des documents de planification au GSC 	<p>Permet aux associations membres ayant confiance en leur concept, ou n'ayant pas besoin du financement d'associations d'appui et de soutien, pour minimiser le temps consacré à la rédaction de documents de planification</p>
---	--	--

Tableau 4. Options de planification des programmes

Si vous choisissez la première option et préparez les deux documents, n'oubliez pas que la note de concept vient développer l'idée de programme, les deux documents doivent donc être alignés. Lorsque c'est possible, élaborer ces documents de manière participative pour garantir la pertinence et l'adhésion des différentes parties prenantes.

La note de concept est étroitement liée au cadre de résultats (le processus suivant), nous vous recommandons donc de les développer simultanément. Pour ce faire, vous pouvez organiser un atelier de formulation et réunir les principales parties prenantes afin de préparer à la fois la note de concept et le cadre de résultats. À ce stade, l'une des principales décisions porte sur la durée du cycle du programme de gestion axée sur les résultats. Nous vous recommandons de choisir entre un cycle de trois, quatre ou cinq ans. Avec un calendrier plus court, vous disposez d'opportunités plus fréquentes d'amélioration à chaque nouveau cycle, mais vous devez fixer des résultats atteignables dans un délai plus court. Avec un calendrier plus long, vous pouvez viser des changements plus complexes au sein de la communauté, mais cela nécessite une planification plus attentive.

Remarque : SOS Villages d'Enfants n'a plus besoin de proposition de programme ; le modèle de note de concept de la gestion axée sur les résultats vient remplacer les modèles de proposition de programme et de concept de programme précédemment utilisés lors de la planification des programmes.

L'idée de programme et la note de concept sont importantes, car :

- Elles décrivent le concept de programme pour les trois à cinq années à venir
- Elles résumant de manière concise la façon dont l'intervention vise à répondre aux besoins identifiés lors de l'évaluation des besoins
- Elles permettent de promouvoir le programme auprès des parties prenantes, en particulier les bailleurs
- Elles donnent une idée du coût attendu du programme



Outil :

Outil 2. Idée de programme
Outil 3. Note de concept



Liens :

[Outil 17 \(PRAG\) Atelier de formulation Formulation workshop agenda](#) (en anglais uniquement)
[Programme planning process description](#) (en anglais uniquement)
[Exigences minimales pour les investissements en faveur des programmes](#)
[Construction guidelines](#) (en anglais uniquement)
[Document Excel d'estimations](#) (en anglais uniquement)

1.3. Détailler un cadre de résultats

Tout comme il est utile d'avoir une carte lors d'un long voyage en voiture, chaque programme a besoin d'une description claire des résultats escomptés et de la façon de les atteindre. Un **cadre de résultats** est un outil de gestion présentant les résultats escomptés du programme et les indicateurs utilisés pour détecter les changements dans une matrice simple. Les **résultats** sont des changements imputables à nos activités ; ils peuvent être positifs ou négatifs, planifiés ou non. Les résultats escomptés sont des changements positifs spécifiques que le programme définit dans le cadre de résultats et cherche à atteindre. Le cadre de résultats souligne les résultats escomptés au cours du cycle du programme de gestion axée sur les résultats (c'est-à-dire les trois, quatre ou cinq années à venir).

La définition du cadre de résultats est l'aspect le plus délicat, mais le plus gratifiant, de la planification ; c'est la pièce maîtresse de l'approche de gestion axée sur les résultats, car il est à la base de toutes les étapes

ultérieures du cycle du programme de gestion axée sur les résultats. Nous définissons les résultats escomptés lors de la planification, puis utilisons des indicateurs pour assurer le suivi des performances lors de la mise en œuvre. Les **indicateurs** sont des variables qu'il est possible d'observer, de mesurer ou de valider d'une façon ou d'une autre pour démontrer les avancées enregistrées dans l'atteinte du résultat escompté d'un programme, ou pour démontrer l'atteinte du résultat. Lorsque c'est possible et conforme avec les résultats définis, les indicateurs doivent être tirés de sources existantes, comme la base de données des programmes, pour rendre la collecte et la gestion des données plus efficaces.

La gestion traditionnelle des programmes nécessitait de vérifier ce qui avait été fait par un programme (les activités) à des moments définis (par exemple, une fois par trimestre ou une fois par an) et de demander une évaluation finale pour vérifier que le programme avait été appliqué conformément au plan. Le cadre de résultats intègre la « réflexion évaluatrice » et la logique dans la phase de planification en commençant par bien comprendre les besoins, avant de déterminer l'impact escompté et d'en déduire les extrants, les produits, les activités et les intrants nécessaires pour atteindre les résultats. En mettant l'accent sur les résultats, nous voyons plus facilement ce que nous voulons obtenir et donc ce dont nous avons besoin pour le suivi et l'évaluation, et quand. En outre, une analyse complète des risques est effectuée lors de l'élaboration du cadre de résultats afin d'identifier les risques potentiels et de définir rapidement les stratégies de gestion des risques.

Le recours au cadre de résultats renforce les programmes en clarifiant les résultats escomptés, en augmentant la responsabilité et en facilitant la prise de décision fondée sur des preuves. Lorsque c'est possible, adoptez une approche de planification participative lors de l'élaboration du cadre de résultats pour intégrer les intrants des parties prenantes dans la conception du programme et garantir sa pertinence pour la communauté locale.

Le cadre de résultats est important, car :

- Il place les résultats escomptés au centre du processus de planification, en mettant l'accent sur les changements sur le long terme
- Il garantit l'élaboration de plans pluriannuels complets et robustes, préparés aux événements imprévus
- Il fait le lien entre planification et performance grâce à des indicateurs permettant un suivi et pouvant être utilisés pour expliquer comment et pourquoi un programme a réussi ou échoué
- Il exprime ce que vous prévoyez d'obtenir aux parties prenantes

Lien entre les indicateurs clés de performance et le cadre de résultats

SOS utilise plusieurs indicateurs clés de performance que toutes les associations membres doivent utiliser dans leurs rapports ; certains d'entre eux sont en lien direct avec les résultats atteints à l'échelle du programme et sont tirés de la base de données des programmes :

- **Indicateur 2030 2b** : % de familles autonomes à leur sortie du renforcement de la famille
- **Indicateur 2030 3a** : % de jeunes autonomes à leur sortie de la prise en charge de remplacement (sauf en cas de réinsertion de l'enfant au sein de la famille d'origine)
- **Indicateur 2030 3b** : % d'enfants et de jeunes bénéficiant d'une prise en charge de remplacement et d'un renforcement de la famille obtenant des résultats au moins satisfaisants dans le domaine de l'éducation
- **Indicateurs clés de performance relatifs à la qualité du programme** : % de responsables de prise en charge en renforcement de la famille respectant leurs obligations parentales
- **Indicateurs clés de performance relatifs à la qualité du programme** : % d'enfants et de jeunes quittant la prise en charge de remplacement pour être réinsérés au sein de leur famille d'origine

Les indicateurs du cadre de résultats découlent des déclarations de résultats que nous voulons mesurer. Si le contenu d'un résultat défini le permet, vous devez utiliser l'indicateur clé de performance mentionné précédemment comme indicateur. Par exemple, si l'un de vos résultats est *les responsables de la prise en charge offrent une meilleure prise en charge à leurs enfants*, vous pouvez utiliser l'indicateur clé de performance *responsables de prise en charge en renforcement de la famille respectant leurs obligations parentales (note moyenne)* pour mesurer le résultat. Si les indicateurs clés de performance ne rentrent pas dans le cadre de résultats lui-même, vous devez quand même en assurer le suivi régulier en tant qu'intrants pour les plans nationaux à moyen terme et les indicateurs 2030.



Outil :

Outil 4. Cadre de résultats



Liens :

Programme quality KPIs : [rapport](#) et [manuel](#) (en anglais uniquement)
[BOND impact builder](#) (en anglais uniquement)

1.4. Préparer la mise en œuvre

Pour conclure la phase de planification et préparer la mise en œuvre du programme, appliquez les étapes suivantes : planifier les intrants ; et définir le système de gestion axée sur les résultats.

Créer un calendrier d'activités

Pour traduire le cadre de résultats en activités concrètes à effectuer par le personnel, vous devez élaborer un **calendrier d'activités**, un tableau pluriannuel soulignant et permettant le suivi des activités, des personnes responsables, des ressources et des échéances. Le calendrier d'activité est indispensable pour que le personnel sache quoi faire et quand, et pour que les responsables puissent suivre les progrès et les éventuels retards. Fournissez tous les détails utiles et pratiques, sans tomber dans l'excès. La plus grande partie du calendrier d'activités découle de la chaîne de résultats, chaque activité étant liée à un extrant spécifique. En outre, il peut y avoir des activités globales de gestion du programme, comme les tâches d'administration, de gouvernance ou de suivi, que vous devez ajouter au calendrier d'activités.

Le calendrier d'activités :

- Décompose les résultats en étapes exploitables pour les atteindre
- Organise la séquence d'activités et appuie le processus d'élaboration du budget
- Aide le personnel et les directeurs des programmes à en suivre la mise en œuvre

Intrants du programme

Une fois que votre note de concept, votre cadre de résultats et votre calendrier d'activités sont prêts, réfléchissez aux ressources dont vous avez besoin pour atteindre les résultats escomptés. N'oubliez pas que les **intrants** sont les ressources humaines, matérielles, financières et intangibles utilisées pour les activités. La planification des intrants peut vous aider à réfléchir à la faisabilité du programme. Si vous vous rendez compte que vous n'avez pas suffisamment de ressources pour atteindre les résultats escomptés, vous devez repenser le champ d'application du programme dans la note de concept, le cadre de résultats et le calendrier d'activités.

Les activités planifiées servent de base à la planification des intrants nécessaires. Si vous en avez le temps, il vaut mieux prévoir les intrants lors de l'atelier de formulation pour impliquer les parties prenantes pertinentes. Posez les questions suivantes pour trouver ensemble les ressources nécessaires :

- De quelles ressources **humaines** avons-nous besoin pour conduire les activités planifiées ? Avons-nous suffisamment de personnel pour conduire les activités planifiées ?
- De quelles ressources **intangibles** avons-nous besoin ? Notre personnel dispose-t-il des connaissances et des compétences nécessaires ? Avons-nous une bonne réputation et une bonne image au sein de la communauté ?
 - Remarque : les ressources intangibles sont des atouts non financiers qui sont immatériels par nature, telles que les capacités et la motivation du personnel, les logiciels, les politiques internes, la réputation, etc.
- De quelles ressources **matérielles** avons-nous besoin ? Devons-nous d'abord louer ou construire quelque chose ?
- De quelles ressources **financières** avons-nous besoin ? Quand en avons-nous besoin ? Quelles sont les implications financières des besoins en ressources humaines, matérielles et intangibles ?
- Comment pouvons-nous garantir l'utilisation **efficace** de nos ressources tout au long de la mise en œuvre ?

Lors de la planification des intrants, n'oubliez pas de vous aligner sur les cadres existants, comme le manuel *Budgétisation des associations nationales*, les standards de qualité pour une gestion compétente et responsable, ainsi que les politiques et documents d'appui aux politiques en matière de comptabilité, de construction et de ressources humaines. Si vous souhaitez faire une budgétisation fondée sur les résultats, **l'outil 25 du PRAG** contient des conseils, un modèle de calendrier des ressources et des coûts et une liste de vérification pour élaborer un bon budget.

Définir le système de gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats déploie son plein potentiel lorsqu'elle est appliquée systématiquement, en tenant compte de l'intégration et de l'alignement, de la mise à disposition des ressources des capacités, de la responsabilité et de l'apprentissage. Il est recommandé de définir le système de gestion axée sur les résultats du programme lors de la phase de planification. Un **système de gestion axée sur les résultats** est un ensemble de processus, d'outils et de considérations pratiques fonctionnant comme les différents composants d'une approche interconnectée de gestion axée sur les résultats, comme les pièces d'un moteur.

- Les **processus** sont présentés dans ce document

- Les **outils** sont décrits dans la boîte à outils de la gestion axée sur les résultats
- Les **considérations pratiques** sont des tâches globales soutenant une approche de gestion axée sur les résultats efficaces
 - Par exemple, budgétiser les processus et les ressources humaines de gestion axée sur les résultats, assigner des responsabilités claires, procéder à des adaptations locales afin de s'aligner sur d'autres processus organisationnels

Le directeur du programme est responsable de la définition et de la gestion du système de gestion axée sur les résultats. Il ou elle doit analyser et structurer les composants lors de la planification pour assurer l'adhésion de la direction, l'appropriation du personnel et l'adéquation du budget de gestion axée sur les résultats. Un système de gestion axée sur les résultats efficace est source de simplification par la standardisation et peut contribuer à pérenniser la gestion axée sur les résultats par l'intégration de ces processus dans notre culture organisationnelle quotidienne. Comme cela a déjà été évoqué, le système de gestion axée sur les résultats intègre tous les processus et outils nécessaires de l'approche de gestion axée sur les résultats. Nous vous conseillons donc de lire l'intégralité du document avant de définir votre système de gestion axée sur les résultats, pour vous assurer de bien comprendre chaque composant.

Un système de gestion axée sur les résultats est bénéfique pour SOS, car :

- Il intègre et aligne la gestion axée sur les résultats avec les processus existants
- Il trouve l'équilibre entre responsabilité et apprentissage tout au long de la mise en œuvre du programme
- Il veille à ce que le personnel connaisse ses responsabilités en matière de gestion axée sur les résultats
- Il contribue à assurer l'adéquation du budget et l'allocation de ressources humaines compétentes à la gestion axée sur les résultats

Remarque : certaines organisations parlent de systèmes de M&E (suivi et évaluation) ou de MEL (suivi, évaluation et apprentissage) plutôt que de systèmes de gestion axée sur les résultats. Ces termes ont un sens similaire. Nous utilisons le terme de *système de gestion axée sur les résultats* pour mettre l'accent sur l'interconnexion des quatre modules de la gestion axée sur les résultats, qui doivent être mis en œuvre ensemble pour permettre une gestion axée sur les résultats.



Outil :

Outil 5. Calendrier d'activités
Outil 6. Système de gestion axée sur les résultats



Liens :

[Outil 25 \(PRAG\) Calendrier des ressources et des coûts](#)
[Manuel Budgétisation des associations nationales](#)



MODULE 2 : EFFECTUER UN SUIVI ET RÉDIGER DES RAPPORTS



Évaluer les données de suivi ? Pour quoi faire ? Nous nous en sortons très bien !

N'oubliez pas que les données de suivi et d'évaluation n'ont de sens que si vous les utilisez !

Vue d'ensemble du module

Le terme de la phase de planification marque le début de la mise en œuvre du programme. Ce module décrit le processus permettant d'obtenir des informations à jour sur les progrès, ainsi que les méthodes de partage des preuves.

Le **suivi** désigne l'analyse et la collecte systématique et continue de données pour suivre les changements liés au programme. Il permet l'adoption immédiate d'actions correctives et la prise de décision fondée sur des preuves. Nous assurons le suivi de plusieurs aspects, comme des indicateurs, des risques, des activités, des ressources et le contexte externe.



Les **rapports** sont un flux structuré et régulier d'informations du programme en direction des différentes parties prenantes internes et externes. Les rapports doivent toujours être liés à un plan et avoir un objectif clair. Les rapports constituent le lien entre les données et la prise de décision fondée sur des preuves, et ils permettent aux autres d'apprendre de votre expérience. Le suivi et les rapports contribuent ensemble à la responsabilité et à la transparence.

N'oubliez pas que vous devez assigner des rôles et des responsabilités clairs au personnel correspondant. L'Annexe 4 contient une proposition à adapter à votre contexte local.

2.1. Conduire une étude de référence

Une **étude de référence** est une analyse de la situation avant le début d'un programme, qui sert de point de comparaison ou par rapport à laquelle les progrès peuvent être évalués. C'est une forme d'évaluation et donc, pour en garantir la continuité et l'exactitude, et en réduire les biais, l'étude de référence doit être conduite par le personnel de SOS issu d'un autre programme ou d'une autre association membre, avec le soutien du GSC, ou par un consultant externe, avec la participation et le soutien du personnel du programme (voir plus d'informations sur les évaluations dans le Module 3).

L'étude de référence teste la validité, la fiabilité et la disponibilité des données des indicateurs sélectionnés dans le cadre de résultats (par exemple, mesurent-ils ce dont vous avez besoin ; leur collecte est-elle efficace sur le plan économique, etc.). Dans l'idéal, cela se fait après la conception du programme et avant le début de la mise en œuvre, toutefois, elle peut aussi être conduite au moment des premières étapes de la mise en œuvre. Il est important de réduire au minimum l'intervalle entre l'étude de référence et la mise en œuvre, pour que les données soient exactes et récentes, et pour avoir le temps de modifier en conséquence la note de concept et/ou le cadre de résultats. Les résultats de l'étude de référence sont ajoutés au cadre de résultats et le plan de suivi, et utilisés pour définir des cibles réalistes.

Si vous connaissez déjà les valeurs de référence grâce à l'évaluation des besoins, de précédents rapports, des évaluations ou le suivi d'un programme similaire sur le même site, vous n'avez pas besoin de conduire une étude de référence.

L'étude de référence est indispensable pour :

- Garantir l'exactitude et l'utilité des indicateurs
- Définir des cibles réalistes pour les indicateurs définis dans le cadre de résultats
- Démontrer la survenue de changements au fil du temps



Outil :

Outil 7. Étude de référence



Liens :

Aucun

2.2. Assurer le suivi du programme

Le **suivi** désigne l'analyse et la collecte systématique et continue de données pour suivre les changements liés au programme. Il est conseillé d'intégrer cette tâche récurrente aux activités quotidiennes du personnel afin de permettre l'amélioration régulière du programme et de maintenir sa pertinence, son efficacité et son

efficience. Vous devez assurer le suivi de plusieurs aspects du programme, comme des indicateurs, des risques, des activités, des ressources et le contexte externe. Les informations collectées lors du suivi ne sont utiles que si elles sont utilisées. Vous devez donc sélectionner avec soin la quantité de données à collecter et mettre en place des réunions de révision et de planification régulières pour en discuter, les analyser, tirer des enseignements et convenir des actions correctives nécessaires.

2.2.1. Indicateurs

Les indicateurs sont définis dans le cadre de résultats et testés lors de l'étude de référence, puis font l'objet d'un suivi régulier pour suivre les changements. Un **plan de suivi** est un tableau soulignant la façon dont le programme doit suivre les indicateurs du cadre de résultats. Il inclut le responsable, le calendrier et de la place pour ajouter les valeurs actuelles des indicateurs au fil du temps. C'est un document vivant qui aide le personnel du programme à visualiser le niveau d'atteinte des résultats tout au long de la mise en œuvre, et à utiliser les données de suivi pour déterminer les actions correctives, afin que le programme reste sur la bonne voie et atteigne sa cible.

Le plan de suivi met l'accent sur des indicateurs évaluant les extrants et les produits définis dans le cadre de résultats, car nous pouvons les évaluer en interne, et plus fréquemment que l'impact. L'impact est exclu du plan de suivi, car il faut du temps pour voir des changements à ce niveau, qui dépasse souvent le simple cadre du programme. En outre, la mesure de l'impact est plus complexe et nécessite une évaluation plus approfondie afin d'évaluer notre contribution par rapport à celle d'autres parties prenantes. Toutefois, vous pouvez inclure des indicateurs d'impact dans votre plan de suivi si vous le jugez pertinent.

Comme évoqué au point 1.3, nous avons défini un ensemble d'indicateurs clés de performance mondiaux sur lesquels chaque association membre doit élaborer des rapports. Si ces indicateurs sont inclus dans le cadre de résultats, vous devez en prévoir le suivi dans le plan de suivi déjà évoqué. S'ils ne sont pas inclus dans le cadre de résultats parce qu'ils ne sont pas en lien avec vos déclarations de résultats, ou parce que ce ne sont pas des indicateurs mesurant les résultats (comme les indicateurs mesurant des intrants ou des activités), vous devez malgré tout en assurer le suivi régulier, car ce sont des intrants des processus de planification à l'échelle nationale et des programmes.

2.2.2 Aspects complémentaires

Outre le suivi des indicateurs, vous devez assurer le suivi d'autres aspects comme les risques, les activités, les ressources et le contexte, afin de mesurer les progrès et de vérifier si l'environnement du programme a changé ou non. Si l'environnement a radicalement changé, comme en cas de rotation très élevée du personnel, d'instabilité politique ou de catastrophe naturelle, il peut être nécessaire d'apporter une modification importante au programme pour y réagir. Vous pouvez suivre ces questions grâce aux modèles disponibles et aux processus existants. Répartissez les responsabilités de suivi entre les différents membres du personnel pour garantir leur participation active et leur appropriation.

Un suivi efficace, structuré et complet est fondamental pour :

- Un suivi et une collecte de données efficaces
- Un apprentissage et une gestion des programmes fondés sur des preuves en capitalisant sur des résultats éprouvés
- Un accroissement de la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes
- Une amélioration de la qualité des données



Outil :

Outil 8. Plan de suivi



Liens :

Programme quality KPIs : [rapport](#) et [manuel](#) (en anglais uniquement)

2.2.3. Les bases de données comme source de vérification

Une base de données permet d'optimiser l'efficacité, l'efficience et l'utilité du suivi des indicateurs. Les bases de données permettent la collecte et le stockage électroniques des données et offrent de plus grandes possibilités d'analyse automatique des données (voir Figure 7). Ainsi, les bases de données sont de très bonnes sources de vérification.

Le processus de suivi des indicateurs par base de données fonctionne ainsi : le personnel collecte systématiquement des données quantitatives et qualitatives sur les indicateurs définis grâce à des activités régulières de suivi, comme la planification du développement des enfants et des familles, les entretiens avec les parties prenantes ou des observations. Le personnel saisit ensuite les données dans la base de données. Le personnel et la base de données analysent les données collectées pour déterminer la valeur actuelle des

indicateurs et regarder si le programme est toujours sur la bonne voie. Si ce n'est pas le cas, le personnel peut utiliser les données de suivi pour définir des actions correctives en ce sens.

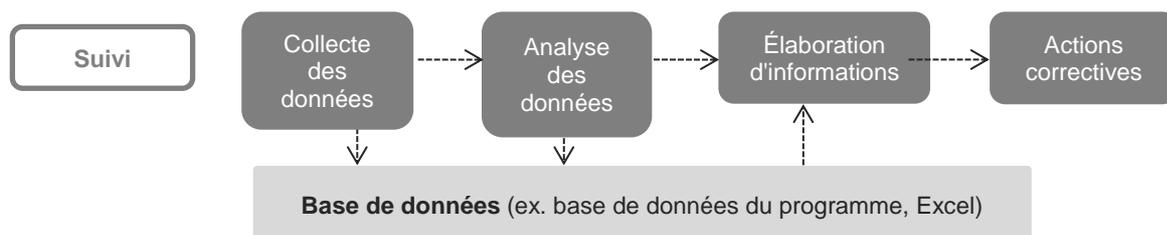


Figure 7. Suivi étayé par une base de données

Au niveau mondial, SOS Villages d'Enfants a mis en place une base de données des programmes [BDP], un outil fondamental pour mesurer et suivre notre travail auprès de chaque enfant et famille, de son entrée à sa sortie du programme. La base de données du programme est donc une bonne source de données pour les extrants, les produits et les résultats. La base de données du programme permet de stocker et d'analyser de façon structurée les données, qui peuvent être utilisées à tous les niveaux de l'organisation. C'est une base de données à disposition de chacun, qui peut se montrer une source de vérification fiable si elle est bien utilisée. Vous trouverez ci-après un exemple d'indicateurs tirés de la base de données du programme que vous pouvez utiliser dans votre cadre de résultats :

- % des enfants et des jeunes ayant reçu un soutien approprié lors de problèmes de santé
- % des enfants et des jeunes ayant une bonne estime d'eux-mêmes
- % des enfants et des jeunes ayant un emploi ou suivant des études ou une formation
- % des responsables de prise en charge alphabétisés
- % des responsables de prise en charge qui sont la plupart du temps avec leurs enfants et/ou au courant de leur situation
- % des familles ayant des revenus suffisants pour couvrir leurs besoins fondamentaux
- % des familles ayant accès à de l'eau sûre, abordable et en quantité suffisante

2.3. Évaluer la qualité des données

Les données sont souvent utilisées lors de la prise de décision, de la communication avec les parties prenantes, des collectes de fonds, des activités de plaidoyer, etc. Il est donc indispensable que nous puissions nous fier aux données que nous collectons et à leur qualité. Il est possible de définir la qualité des données de plusieurs façons, mais de manière générale, des données sont considérées comme de bonne qualité si elles reflètent la réalité et peuvent être utilisées de façon fiable dans un contexte spécifique. Quelques exemples de critères d'évaluation de la qualité des données :

- **Validité** : mesure dans laquelle les données représentent clairement et de manière adéquate les résultats souhaités
- **Fiabilité** : mesure dans laquelle des méthodes d'analyse et de collecte stables et cohérentes sont appliquées sur le long terme
- **Actualité** : mesure dans laquelle les données sont disponibles à une fréquence utile et opportune pour influencer la prise de décision
- **Précision** : mesure dans laquelle les données ont un niveau de détail suffisant pour orienter la prise de décision
- **Intégrité** : mesure dans laquelle les données recueillies sont accompagnées de dispositifs d'atténuation des risques d'erreur de saisie ou de manipulation des données
- **Exhaustivité** : mesure dans laquelle les données représentent une vision juste de la situation en termes de couverture

Une **évaluation de la qualité des données**, ou audit de la qualité des données, est un système ou processus d'identification et d'atténuation des facteurs qui sapent la qualité des données. Vous devez conduire des évaluations régulières de la qualité des données, par exemple lors de la sélection des indicateurs et de la collecte de données de référence, pour que les indicateurs soient efficaces et mesurables au fil du temps. Cela permet d'éliminer rapidement les indicateurs faibles et de renforcer le programme. Nous vous recommandons d'effectuer une analyse approfondie de la qualité des données au moins une fois tous les deux ans, et d'assurer en continu le suivi et le maintien de la qualité des données pour éviter les gros problèmes de qualité des données.

Il existe des rapports sur la qualité des données des bases de données de programmes pour la prise en charge de remplacement et le renforcement de la famille qui peuvent étayer les analyses de la qualité des données et permettre l'amélioration des données des bases de données de programmes. Ces rapports

soulignent les erreurs potentielles pour encourager la correction des données incorrectes et la saisie de données exactes à l'avenir.

L'évaluation régulière de la qualité des données est nécessaire pour :

- Améliorer la qualité des données
- Prendre des décisions fondées sur des preuves et les utiliser lors des activités de plaidoyer en faveur de notre groupe cible
- Accroître la confiance, la transparence et la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes



Outil :

Outil 9. Évaluation de la qualité des données



Liens :

[Rapports concernant la qualité des données de la base de données du programme](#) (utiliser Chrome)

2.4. Évaluer la qualité du programme

Il est important de mener à bien des programmes qui incarnent *La promesse d'une prise en charge par SOS* et nos neuf engagements en faveur de la prise en charge. Le suivi et l'évaluation de la qualité de nos services constituent une nouvelle étape du parcours de la gestion axée sur les résultats. *La promesse d'une prise en charge par SOS* est un cadre holistique pour la qualité des programmes, qui sert de référence à tous nos programmes. L'équipe du programme doit autoévaluer régulièrement la conformité du programme avec les engagements en faveur de la prise en charge de SOS.

Cette autoévaluation est un tableau permettant aux programmes d'évaluer leur respect des engagements et si nécessaire, de noter des mesures d'amélioration. L'autoévaluation ne peut fonctionner que si chaque personne concernée peut parler ouvertement de ses performances passées et a à cœur d'améliorer constamment la qualité du programme. Ainsi mise en œuvre, l'autoévaluation contribue à l'amélioration continue de notre travail et des résultats que nous pouvons atteindre.

Le suivi et l'évaluation de la qualité du programme sont importants pour :

- Encourager des réflexions internes régulières sur la qualité de notre travail
- Veiller à ce que le programme réponde au niveau de qualité minimum défini au niveau mondial, où que nous soyons
- Identifier des pistes d'amélioration et déterminer des actions spécifiques à prendre pour améliorer la qualité dans ces domaines



Outil :

Outil 10. Autoévaluation de *La promesse d'une prise en charge par SOS*



Liens :

[La promesse d'une prise en charge par SOS](#)

2.5. Rédiger des rapports de progrès

Un **rapport de progrès** est une description axée sur les résultats qui résume les changements survenus pendant la période du rapport. Il analyse les progrès enregistrés dans l'atteinte des résultats, partage les enseignements tirés et explique les écarts importants au niveau des coûts ou de la planification. Le rapport de progrès a pour objectif d'assurer la responsabilité par un partage transparent avec les parties prenantes internes et externes, et d'améliorer la qualité de nos programmes par des réflexions et des analyses. En outre, les rapports de progrès sont une source d'enseignement que vous pouvez utiliser lors des activités de plaidoyer ou d'échange avec les partenaires, afin d'encourager l'apprentissage dans le domaine de la qualité de la prise en charge.

Vous devez rédiger au moins un rapport de progrès par an ; c'est un intrant stratégique du rapport national annuel, vous devez donc d'abord terminer le rapport de progrès pour pouvoir en utiliser les résultats dans les rapports nationaux. Comme pour les autres aspects de la gestion axée sur les résultats, alignez les processus d'élaboration de rapports avec les processus existants au niveau des programmes. La gestion axée sur les résultats nous permet d'améliorer considérablement notre efficacité sur ce point, car le rapport de progrès peut remplacer les autres rapports actuels au niveau des programmes.

Les rapports de progrès permettent au personnel des programmes et aux parties prenantes de :

- Partager les enseignements tirés et l'avancée dans l'atteinte des résultats en interne et en externe
- Maintenir et/ou augmenter les financements internationaux et nationaux
- Renforcer la gestion du programme par l'adéquation du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage

- Augmenter la transparence et la responsabilité



Outil :

Outil 11. Rapport de progrès



Liens :

Aucun



MODULE 3 : ÉVALUER LES RÉSULTATS

Tu dis que ton programme fonctionne, mais pourquoi est-ce que je devrais te croire ?



Parce que j'ai des preuves !



Vue d'ensemble du module

Le troisième module met l'accent sur l'évaluation objective de la conception, de l'exécution et des résultats du programme, afin de générer des recommandations sur la prise de décision stratégique et l'amélioration du programme.

Une **évaluation** est une analyse approfondie, systématique et objective de la conception, des performances et/ou des résultats d'un programme. Les évaluations répondent à des questions spécifiques pour analyser ce qui a fonctionné ou pas et pourquoi, valider des hypothèses et guider les décisionnaires dans leur exploitation des résultats pour apprendre et progresser. Les évaluations mettent souvent l'accent sur le lien causal entre les activités, les ressources et les résultats.



N'oubliez pas que vous devez assigner des rôles et des responsabilités clairs au personnel correspondant. L'Annexe 4 contient une proposition à adapter à votre contexte local.

3.1 Différencier évaluation et suivi

L'évaluation et le suivi sont des processus complémentaires qui forment ensemble une analyse et un processus d'apprentissage alignés. Toutefois, chacun a un objectif bien spécifique. Le suivi régulier permet de générer des informations utilisables pour prendre immédiatement des actions correctives, tandis que les évaluations utilisent et analysent les informations de suivi pour trianguler et valider les résultats afin d'élaborer des recommandations. Le Tableau 5 présente d'autres différences.

	Suivi	Évaluation
Objectif	Assurer le suivi des performances planifiées et identifier les problèmes afin de définir des actions correctives immédiates et de prendre des décisions opérationnelles	Évaluer la validité des résultats et des hypothèses et identifier des recommandations pour la prise de décisions stratégiques et programmatiques
Champ d'application	Intrants, activités, extrants, produits, risques, finances, contexte interne et externe	Logique et validité de la chaîne de résultats ; en particulier les produits et l'impact
Fréquence	Régulièrement tout au long de la mise en œuvre	Ponctuellement pendant et à la fin du cycle du programme de gestion axée sur les résultats
Sources	Données de la base de données du programme, observations, enquêtes, etc. (identifié dans le cadre de résultats sous « Source de vérification »)	Documents des programmes, entretiens, données de suivi, enquêtes auprès des bénéficiaires, bases de données, etc.
Assuré par	Personnel du programme	Évaluateurs indépendants , en partenariat avec le personnel du programme
Assuré pour	La direction et les principales parties prenantes (par exemple les bailleurs ou les partenaires de mise en œuvre)	Toutes les parties prenantes

Tableau 5. Différence entre le suivi et l'évaluation

Comme indiqué précédemment, les évaluations doivent être indépendantes pour réduire les biais et augmenter la crédibilité des résultats. Elles devraient donc être confiées à des évaluateurs indépendants. Les évaluateurs peuvent être sélectionnés par le bailleur, l'équipe du programme ou le partenaire de mise en œuvre, selon les financements et les accords initiaux. L'équipe du programme ou le personnel à d'autres niveaux de l'organisation peuvent également conduire une évaluation de certains aspects avec un soutien externe, mais le personnel doit avoir les compétences nécessaires, et le risque de biais est plus élevé.

3.2 Commanditer une évaluation

Il existe plusieurs types d'évaluations pouvant être conduites à différents stades du cycle du programme de gestion axée sur les résultats selon différents objectifs. Vous en connaissez déjà deux, l'évaluation des besoins et l'étude de référence, toutes deux des évaluations formatives. Il existe également des évaluations à moyen terme, récapitulatives et de l'impact (voir Tableau 6). Nous vous recommandons de conduire soit une évaluation à moyen terme, soit une évaluation récapitulative, pour chaque cycle du programme de gestion axée sur les résultats.

Type	Calendrier	Objectif
Formative	Avant la mise en œuvre du programme (par exemple l'étude de référence)	Planifier les soutiens, le suivi et le développement de cibles d'indicateurs réalistes et de notes de concept pertinentes pour le programme
À moyen terme	À mi-parcours du cycle du programme de gestion axée sur les résultats	Donne une vue d'ensemble objectif du programme à un moment donné et recommande des actions correctives si nécessaire
Récapitulative	À la fin du cycle du programme de gestion axée sur les résultats	Évalue les produits pour influencer la prise de décision stratégique et générer des recommandations à reprendre au cours des processus de planification ultérieurs et/ou pour d'autres programmes
De l'impact	À la fin du cycle du programme de gestion axée sur les résultats	Contribue à la création de connaissances et au développement organisationnel ; évalue l'impact à long terme sur les personnes et les communautés

Tableau 6. Types d'évaluations

Vous pouvez évaluer l'ensemble du programme (évaluation stratégique) ou un seul composant (évaluation thématique). Par exemple, vous pouvez évaluer l'ensemble du site du programme à la fois ou évaluer seulement les compétences parentales et les relations parents-enfants d'un composant de renforcement de la famille du programme. Vous pouvez également classer les évaluations selon leur objectif. Une évaluation peut servir plusieurs objectifs selon la méthodologie employée ; toutefois, n'oubliez pas que la combinaison de plusieurs objectifs rend les évaluations plus coûteuses et complexes.

3.2.1. Lien entre les évaluations de l'impact et l'évaluation de l'impact social par SOS

Il s'agit d'évaluer les impacts d'une intervention, qu'ils soient positifs ou négatifs, prévus ou non, directs ou indirects. Les évaluations de l'impact social sont un type d'évaluation de l'impact pour lequel SOS Villages d'Enfants International a élaboré une méthodologie, une boîte à outils et un dispositif d'apprentissage en ligne adaptés à la réalité des programmes SOS. L'évaluation cible le niveau le plus élevé de résultats, l'impact de nos programmes, en mesurant l'évolution de la situation des anciens bénéficiaires du programme, de leur famille et de leur communauté. En outre, elle représente une analyse du rapport coût-bénéfice afin d'estimer la valeur financière créée par les changements.

Notre approche d'évaluation de l'impact social est un processus indépendant que vous pouvez appliquer à n'importe quel niveau de la gestion axée sur les résultats. Elle n'est pas conçue pour être appliquée à tous nos programmes, mais plutôt à certains sites sélectionnés selon les besoins, pour donner une image représentative des résultats de notre fédération. Aussi, nous ne la détaillons pas dans l'approche de gestion axée sur les résultats. Cependant, cette dernière peut fournir des données de référence et un cadre à l'analyse et à l'interprétation de l'impact escompté par rapport à l'impact observé.

Les évaluations de l'impact et de l'impact social sont les plus délicates, car il subsiste toujours un certain niveau d'incertitude sur la mesure dans laquelle les changements à long terme ont été influencés (de manière positive ou négative) par des facteurs externes. Néanmoins, la chaîne de résultats d'un programme est le fil rouge qui explique comment nous estimons que les entrants et les activités ont débouché sur des extrants, des produits et enfin, un impact spécifiques. L'évaluation de l'impact social vient tester la validité de ce fil rouge et contribue à mettre en perspective les résultats de l'organisation et ceux des partenaires.

Les évaluations sont importantes, car :

- Elles fournissent des informations crédibles, utilisables et objectives sur l'atteinte ou non des produits et de l'impact prévus par un programme, et sur la mesure dans laquelle les hypothèses initiales ont été validées
- Elles renforcent la prise de décision fondée sur des preuves
- Elles contribuent à accroître la responsabilité des parties prenantes par l'apprentissage et le partage de connaissances



Outil :

Outil 12. Évaluation



Liens :

[Méthodologie SOS d'évaluation de l'impact social
CAD de l'OCDE, Principes pour l'évaluation de l'aide au
développement](#)

MODULE 4 : EXPLOITER LES RÉSULTATS POUR LA GESTION



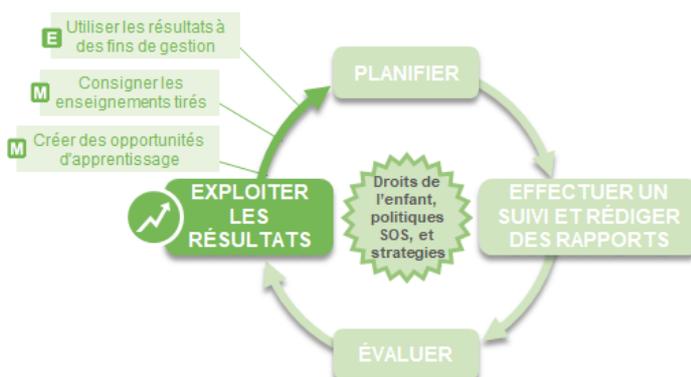
Allez, réfléchis !

Je suis censé être un organisme qui apprend !

AUKE
2007

Vue d'ensemble du module

Au terme du cycle du programme de gestion axée sur les résultats, nous suivons la dernière flèche, reliant *Exploiter les résultats* à *Planifier*. Si cette étape est présentée comme la dernière du cycle, vous pouvez et devez identifier et exploiter des résultats tout au long du cycle pour gérer les programmes et en améliorer les performances.



Cela se fait en collectant, en documentant et en partageant les **enseignements tirés**, des expériences et connaissances d'un programme qui devraient être activement

partagées et prises en compte dans les programmes futurs et connexes. Réfléchissez régulièrement aux enseignements tirés, en intégrant les parties prenantes, et actualisez votre programme pour intégrer des actions correctives.

N'oubliez pas que vous devez assigner des rôles et des responsabilités clairs au personnel correspondant. L'Annexe 4 contient une proposition à adapter à votre contexte local.

4.1 Collecter et documenter les enseignements tirés

Vous pouvez exploiter les résultats de différentes façons. Si quelque chose s'est bien passé ou si les résultats dépassent les cibles, identifiez les facteurs ayant contribué à cette réussite, pour pouvoir reproduire ce bon résultat. Si quelque chose s'est mal passé, identifiez les obstacles pour les éviter à l'avenir. Si vous constatez que vous auriez pu agir différemment, réfléchissez à la manière d'adapter le programme pour tenter une nouvelle approche. L'analyse des pratiques quotidiennes, des processus et des résultats constitue une source continue d'aspects à appliquer, reproduire, éviter ou modifier.

Pour exploiter pleinement les enseignements tirés et les rendre accessibles à un plus large public, vous devez les collecter et les documenter pour former un socle de connaissances. C'est sur cette base que vous pourrez appliquer ce que vous avez appris et traduire les résultats et les enseignements en action. Il existe trois types d'enseignements, chacun donnant un point de vue unique sur le programme, et vous devez mettre l'accent sur ces trois types lors de la collecte des enseignements.

- Les **bonnes pratiques** que nous voulons reproduire
- Les **difficultés** que nous voulons éviter ou surmonter
- Les **observations** de choses que nous aurions pu faire différemment

La collecte des enseignements tirés est un processus continu à appliquer tout au long du cycle du programme de gestion axée sur les résultats. Vous pouvez inclure l'apprentissage avec les activités planifiées lors de la mise en œuvre du programme pour garantir l'identification, la discussion et la documentation régulière des enseignements tirés (voir des idées et des événements d'apprentissage dans le Tableau 7). Lorsque c'est possible, intégrez les parties prenantes, en particulier les bénéficiaires, dans l'exploitation des résultats et les discussions sur les enseignements tirés. Nous vous recommandons de prévoir au minimum des réunions semestrielles de révision et de planification.

Événements d'apprentissage	Description
Organisation de réunions de révision et de planification	Le personnel organise des réunions trimestrielles ou semestrielles pour réfléchir sur les progrès du programme, adapter la planification en fonction des résultats et des enseignements tirés, et si nécessaire, identifier des actions correctives
Visites de programmes	Le personnel visite des programmes comparables pour apprendre directement et partager ses expériences avec ses homologues
Partage d'expériences avec d'autres organisations non gouvernementales	Le personnel discute avec d'autres organisations non gouvernementales, locales et internationales, pour partager des bonnes pratiques, échanger des enseignements et développer un réseau local

Échanges entre pairs	Le personnel des programmes de différents sites ou différentes associations membres participe à un atelier pour partager des points de vue et collaborer à l'amélioration de domaines d'intérêt ; les bureaux régionaux peuvent participer à l'organisation de ces réunions
Parrainage	Les collègues se parrainent entre eux, au sein d'un même programme ou entre plusieurs programmes, pour faciliter le transfert de connaissances par le personnel qualifié
Audits des programmes	Le GSC, l'association membre et/ou les représentants des bailleurs participent à des audits et partagent les résultats avec les parties prenantes
Plateforme SharePoint	Le personnel participe à des discussions en ligne, pour un accès simple et rapide, et partage ses connaissances sur différents domaines d'intérêt
Mécanismes de signalement	L'association membre prévoit un espace de signalement interne et externe pour : les commentaires et les plaintes généraux, les préoccupations en matière de sauvegarde de l'enfant, l'intégrité, la conformité et les allégations juridiques

Tableau 7. Opportunités d'apprentissage

Lorsqu'un enseignement est tiré, documentez-le dans le journal de bord des enseignements tirés. Celui-ci constitue une base structurée de connaissances sur votre travail, dont vous pouvez vous inspirer selon vos besoins. La documentation des enseignements tirés est un intrant clé des rapports de progrès, car elle structure les informations sur les difficultés, les bonnes pratiques et les observations avant l'élaboration des rapports. Elle est également fondamentale pour la révision et la planification à moyen terme, car elle informe sur ce qui a fonctionné ou pas, afin d'élaborer des plans nationaux plus efficaces pour l'avenir, ce qui est ensuite repris pour la planification, les rapports et les analyses à l'échelle régionale et internationale.

La collecte et la documentation des enseignements tirés permettent au personnel :

- D'améliorer le programme et de mieux interpréter les résultats du programme
- De partager les enseignements tirés avec les parties prenantes
- De préserver les connaissances pour pouvoir s'y référer au cours du même programme ou lors d'un nouveau programme



Outil :

Outil 13. Journal de bord des enseignements tirés



Liens :

Aucun

4.2. Organiser des réunions de révision et de planification

Les réunions de révision et de planification constituent d'excellentes opportunités d'analyse des enseignements tirés, des résultats atteints, des dépenses à date, de l'évolution des risques/du contexte, etc. Elles permettent au personnel d'évaluer l'état du programme et de réfléchir aux raisons des éventuels écarts. Ces réunions influencent également les décisions de planification de la période opérationnelle suivante. Par exemple, si un plus grand nombre de bénéficiaires a modifié son comportement d'une façon souhaitable au terme de l'activité A qu'au terme de l'activité B, le personnel du programme peut réfléchir à la façon de conduire une analyse plus approfondie afin de comprendre pourquoi l'activité A a été plus efficace, ou d'adapter le programme pour conduire davantage d'activités A à l'avenir, et de suspendre ou modifier l'activité B.

Pour traduire des résultats en action, vous pouvez par exemple définir des actions correctives. En adoptant une culture d'apprentissage et de résultats, chaque programme doit s'efforcer, dans la mesure du possible, d'inclure des boucles de réflexion dans les tâches quotidiennes et d'analyser en continu ce qui s'est bien passé, les difficultés rencontrées et ce qui aurait pu être fait différemment. Les réunions de révision et de planification sont un espace de discussion sur la façon d'exploiter les résultats, par exemple :

- Exploiter les résultats pour **planifier**
 - *Valider la logique* : regarder si la chaîne de résultats est exacte ou justifier des changements pour résoudre des failles logiques
 - *Influencer les budgets* : attribuer un budget et des ressources sur la base de preuves
 - *Prendre des décisions sur la base de preuves* : influencer et justifier des décisions stratégiques et de gestion
- Exploiter les résultats pour **effectuer un suivi et rédiger des rapports**
 - *Influencer les améliorations* : initier des actions correctives pour résoudre les problèmes de performance
 - *Partager des bonnes pratiques* : contribuer aux connaissances de l'organisation

- *Communiquer* : dialoguer avec les parties prenantes sur la base de preuves
- *Motiver* : mettre en avant les réussites et encourager le personnel à poursuivre sur la bonne voie
- Exploiter les résultats pour **évaluer**
 - *Générer des recommandations* : identifier des améliorations stratégiques
 - *Accroître la responsabilité* : répondre aux exigences de transparence (par exemple, dans les rapports)
 - *Améliorer l'efficacité et l'efficience* : identifier des recommandations pour améliorer le programme

Les réunions dédiées sont importantes, car :

- Elles permettent de réunir les principales parties prenantes pour analyser les progrès et planifier les étapes suivantes
- Elles permettent de discuter des enseignements tirés et de les exploiter pour influencer les améliorations du programme et les échanges nationaux, régionaux et internationaux sur la meilleure façon de servir notre groupe cible
- Elles aident à sélectionner les principaux résultats et enseignements tirés pour les inclure dans les rapports et les communications



Outil :

Outil 14. Réunions de révision et de planification



Liens :

Aucun

4.3. Mettre un terme au programme

Un cycle de programme de gestion axée sur les résultats s'étend sur trois à cinq ans, après quoi le personnel du programme doit décider de poursuivre le programme en l'améliorant en fonction des résultats et des enseignements tirés, ou de mettre un terme à l'implication de SOS. Vous pouvez décider d'interrompre un projet pour différentes raisons, notamment si :

- Nous avons atteint les résultats escomptés et si la communauté n'a plus besoin de nous
- Le gouvernement (ou une autre partie prenante) a la volonté et la capacité de fournir les services nécessaires
- Une urgence ou une situation dangereuse nous empêche de poursuivre
- Les financements du programme ont été suspendus et si de nouveaux financements n'ont pas été obtenus
- Les besoins locaux ont évolué et si SOS n'est plus le mieux placé pour répondre aux nouveaux besoins

En ce sens, un programme peut être interrompu pour des raisons positives ou négatives. Toutefois, nous devons toujours planifier et mettre en œuvre cette interruption grâce à une stratégie de retrait. Une **stratégie de retrait** est un plan de suppression, de réduction par étape ou de transfert de la gestion d'un programme, parce que les services ne sont plus nécessaires ou que le soutien du bailleur a pris fin. Au sens large, une stratégie de retrait est une stratégie de conception, de mise en œuvre et d'interruption d'un soutien externe d'une façon cohérente avec l'objectif de production de produits de développement durables. C'est un processus, et non un événement unique, qui fait partie intégrante de la conception globale du programme.

Les références bibliographiques consacrées à ce sujet font la distinction entre trois formes de retrait et en général, la stratégie de retrait combine deux approches selon le contexte spécifique.

- **Réduction par étapes** : réduction graduelle du soutien, dans l'idéal assortie d'une augmentation graduelle et simultanée de la contribution des bénéficiaires ou de la communauté
- **Transition** : transfert total de la responsabilité des activités d'un programme à une autre organisation, une autre entité gouvernementale, un groupe communautaire et/ou des individus
- **Suppression progressive** : retrait des intrants au terme du programme ou après que celui-ci a atteint ses résultats, sans prévoir une autre partie prenante pour prendre le relais

Le retrait est étroitement lié à la **durabilité**, qui est la mesure dans laquelle les bénéficiaires d'un programme se poursuivent après la fin de l'assistance externe. Une bonne stratégie de retrait ne doit pas mettre en péril les progrès réalisés au cours du programme et vise à garantir que d'autres progrès soient possibles après la fin du soutien technique et financier. Dans le cadre de cette conception de programme, pensez à inclure des activités qui contribueront à une éventuelle durabilité des bénéficiaires, comme les organisations de formation communautaires.

Une stratégie de retrait bien organisée, impliquant les principales parties prenantes, offre les bénéfices suivants :

- Elle précise les critères spécifiques indiquant que le moment du retrait est venu
- Elle garantit la continuité des bénéfices du programme pour le groupe cible après l'arrêt des financements
- Elle développe les capacités de tous les acteurs concernés et assure l'autonomie des bénéficiaires
- Elle assure l'utilisation responsable des biens/infrastructures de SOS après la fin du programme



Outil :

Outil 15. Stratégie de retrait



Liens :

[Processus de planification du programme](#)
[Modification et clôture d'unités de programme](#)

Annexe 1 : Glossaire

Ce glossaire est valable à la fois pour la politique internationale de la gestion axée sur les résultats et la boîte à outils connexe. Une référence aux différents documents est indiquée ci-après.

Terme	Définition	Emplacement
Activités	Actions mises en place ou services proposés ; utilisation d'intrants pour produire des extrants escomptés (c'est-à-dire ce que nous faisons concrètement)	Boîte à outils
Atouts de la communauté	Aspects positifs de la communauté, qui peuvent être exploités pour améliorer la qualité de vie	Boîte à outils
Analyse des parties prenantes	Examine la motivation et les capacités des parties prenantes de la communauté	Boîte à outils
Analyse des risques	Approche structurée de gestion d'incertitudes liées à des menaces potentielles par une séquence d'identification, d'analyse et de gestion des risques	Boîte à outils
Base de référence	Valeur de départ des indicateurs dans le cadre de résultats	Boîte à outils
Besoins	Différence entre la situation actuelle et la situation souhaitée de notre groupe cible	Boîte à outils
Cadre de résultats	Outil de gestion présentant les résultats escomptés du programme et les indicateurs utilisés pour détecter les changements dans une matrice simple	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Calendrier d'activités	Tableau pluriannuel soulignant et permettant le suivi des activités, des personnes responsables, des ressources et des échéances	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Chaîne de résultats	Précise la logique du programme en démontrant comment une action entraîne les changements escomptés	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Cible	Changement souhaitable qui devrait être reflété dans une valeur d'indicateur dans un délai donné	Boîte à outils
Contribution	Mesure dans laquelle un programme a contribué à un résultat	Boîte à outils
Cycle du programme de gestion axée sur les résultats	Les quatre étapes de gestion d'un programme : Planifier, Effectuer un suivi et rédiger des rapports, Évaluer et Exploiter les résultats	Document d'appui à la politique internationale
Durabilité	Mesure dans laquelle les bénéfices d'un programme se poursuivent après la fin de l'assistance externe	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Enseignements tirés	Expériences et connaissances d'un programme qui devraient être activement partagées et prises en compte dans les programmes futurs et connexes	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Étude de référence	Analyse de la situation avant le début d'un programme, qui sert de point de comparaison ou par rapport à laquelle les progrès peuvent être évalués	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils

Évaluation	Analyse approfondie, systématique et objective de la conception, des performances et/ou des résultats d'un programme	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Évaluation à moyen terme	À mi-parcours du cycle du programme de gestion axée sur les résultats ; donne une vue d'ensemble objectif du programme à un moment donné et recommande des actions correctives si nécessaire	Boîte à outils
Évaluation de la qualité des données	Processus d'identification et d'atténuation des facteurs qui sapent la qualité des données	Boîte à outils
Évaluation des besoins	Analyse objective de la situation sur un site spécifique pour identifier le groupe cible, les atouts et les besoins de la communauté, ainsi que les parties prenantes présentes	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Évaluation récapitulative	À la fin programme, évalue les produits d'un programme pour influencer la prise de décision stratégique et générer des recommandations à reprendre au cours des processus de planification ultérieurs et/ou pour des programmes similaires	Boîte à outils
Extrants	Résultats à court terme d'activités achevées (par exemple changement dans les connaissances et les compétences)	Boîte à outils
Gestion axée sur les résultats [GAR]	Stratégie de gestion mettant l'accent sur les performances et l'atteinte d'extrants, de produits et d'impacts	Document d'appui à la politique internationale
Hypothèse	Risque présentant une faible probabilité (peu susceptible de se produire) et un faible impact (s'il se produit)	Boîte à outils
Idée de programme	Brève description des besoins identifiés pour le site et du programme que SOS doit fournir pour répondre à ces besoins	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Impact	Résultat sur le long terme pour les communautés, les organisations ou les systèmes ; niveau le plus élevé de résultats auxquels un programme peut contribuer, mais qu'il ne peut atteindre seul	Boîte à outils
Indicateur	Variable qu'il est possible d'observer, de mesurer ou de valider d'une façon ou d'une autre pour démontrer les avancées enregistrées dans l'atteinte du résultat escompté d'un programme, ou pour démontrer l'atteinte du résultat	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Intrant	Ressources humaines, matérielles, financières et intangibles utilisées pour les activités	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Jalon	Objectif intermédiaire contribuant à suivre les progrès dans l'atteinte de la cible au cours de la mise en œuvre	Boîte à outils
Note de concept	Description concise et structurée du concept du programme qui en souligne la pertinence, la méthodologie, la durabilité et le budget	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Partie prenante	Personne, groupe, institution ou organisation susceptible d'affecter ou d'être affecté, positivement ou négativement, directement ou indirectement, (par) un programme	Boîte à outils
Planification	Processus visant à définir conjointement les résultats escomptés afin de répondre aux besoins locaux et à décider de la façon d'atteindre ces résultats	Document d'appui à la politique internationale

Plan de suivi	Tableau soulignant la façon dont le programme doit suivre les indicateurs du cadre de résultats	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Produits	Résultats à moyen terme ; bénéfiques continus que connaissent les bénéficiaires (par exemple, modification des comportements ou des pratiques)	Boîte à outils
Programme	Ensemble de services interconnectés gérés par une association membre de SOS Villages d'Enfants sur un site spécifique (village, communauté ou zone regroupant plusieurs communautés) avec un groupe cible clairement défini et un objectif global partagé	Document d'appui à la politique internationale
Rapport de progrès	Description axée sur les résultats qui résume les changements survenus pendant la période du rapport	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Rapports	Flux structuré et régulier d'informations du programme en direction des différentes parties prenantes internes et externes	Document d'appui à la politique internationale
Résultats	Changements imputables à nos activités ; ils peuvent être positifs ou négatifs, planifiés ou non. Il y a trois niveaux de résultats (voir Extrait, Produit et Impact)	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Risque	Facteur échappant au contrôle de la direction du programme et qui, s'il persiste, peut saper la réussite d'un programme ou menacer son achèvement	Boîte à outils
SMART	Acronyme permettant de vérifier si les déclarations de résultats et les indicateurs sont bien formulés : Spécifique ; Mesurable ; Atteignable ; Réaliste ; défini dans le Temps	Boîte à outils
Stratégie de retrait	Plan de suppression, de réduction progressive ou de transfert de la gestion d'un programme, parce que les services ne sont plus nécessaires ou que le soutien du bailleur a pris fin	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Suivi	Analyse et collecte systématique et continue de données pour suivre les changements liés au programme	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils
Système de gestion axée sur les résultats	Ensemble de processus, d'outils et de considérations pratiques fonctionnant comme les différents composants d'une approche interconnectée de gestion axée sur les résultats, comme les pièces d'un moteur	Document d'appui à la politique internationale + boîte à outils

Annexe 2 : Terminologie comparée

Les organisations peuvent employer des termes différents pour décrire un même concept. Par exemple, certaines appellent « objectif » le niveau le plus élevé de résultats, tandis que d'autres utilisent le terme « impact » ou « objectif de développement ». Dans ce document, nous utilisons un ensemble cohérent de termes concernant la gestion axée sur les résultats, qui constituent la norme mondiale pour SOS Villages d'Enfants. Vous trouverez ci-après d'autres termes relatifs à la gestion axée sur les résultats utilisés par d'autres acteurs du secteur du développement. Ce tableau n'est pas exhaustif, d'autres termes utilisés par d'autres organisations peuvent ne pas y être répertoriés.

Termes relatifs à la gestion axée sur les résultats SOS Villages d'enfants		Termes utilisés par d'autres organisations			
Programme	Intervention de développement				
Chaîne de résultats	Hierarchie des résultats	Modèle logique			
Impact	Objectif de développement	Objectif global	Objectif	Objectif final	Objectif du programme
Produit	Objectif intermédiaire	Objectif spécifique	Objectif	Finalité du projet	Produit intermédiaire
Extrant	Résultat intermédiaire	Résultat attendu	Résultat		
Activité	Tâche	Action			
Intrant	Ressource				
Source de vérification	Méthodes de vérification				

Annexe 3 : Cycle du programme de gestion axée sur les résultats



Annexe 4 : Rôles et responsabilités de la gestion axée sur les résultats

Planifier	Effectuer un suivi et rédiger des rapports	Évaluer	Exploiter les résultats
Directeur du programme : Crée une culture forte de résultats et d'apprentissage en dirigeant la gestion axée sur les résultats des programmes et en veillant à l'alignement entre les fonctions			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pilote les processus d'évaluation des besoins et partage les rapports ▪ Organise des ateliers impliquant les parties prenantes ▪ Donne son avis et approuve l'idée, la note de concept, le cadre de résultats et le budget (avec le développement des programmes national) ▪ Détaille le calendrier d'activités et pilote le système de gestion axée sur les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initie l'autoévaluation de <i>La promesse d'une prise en charge par SOS</i> ▪ Met en œuvre les contrôles de la qualité des données ▪ Organise des réunions trimestrielles pour évaluer les progrès ▪ Donne son avis et approuve les rapports annuels sur les programmes ▪ Partage les rapports sur les programmes avec les parties prenantes (en particulier la direction nationale) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutient les évaluations ▪ Rédige les conditions générales et sélectionne les évaluateurs ▪ Organise un atelier de suivi pour discuter des recommandations ▪ Suit le plan d'action ▪ Partage les résultats de l'évaluation avec les parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encourage et structure les opportunités d'apprentissage ▪ Discute et partage les résultats des programmes les enseignements avec les parties prenantes (en particulier la direction nationale) ▪ Exploite les résultats pour prendre des décisions stratégiques
Personnel responsable du suivi et de l'évaluation : Dirige la définition des résultats et des indicateurs et veille à la fiabilité et à la ponctualité du suivi et des rapports			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutient les évaluateurs lors de l'évaluation des besoins ▪ Rédige la note de concept à partir des contributions des parties prenantes ▪ Prépare le cadre de résultats, en particulier la sélection des indicateurs ▪ Développe un système de gestion axée sur les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organise l'autoévaluation de <i>La promesse d'une prise en charge par SOS</i> ▪ Organise une étude de référence, si nécessaire ▪ Supervise et conduit la collecte des données ▪ Évalue et analyse régulièrement les données de la base de données du programme pour en améliorer la qualité ▪ Prépare les rapports annuels de progrès des programmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organise les évaluations ▪ Soutient les évaluateurs et fournit des données de suivi ▪ Soutient la mise en œuvre des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participe aux opportunités d'apprentissage ▪ Implique les parties prenantes dans l'apprentissage et le partage ▪ Documente les enseignements tirés ▪ Promeut et explore de nouvelles façons d'exploiter les résultats pour améliorer les programmes
Personnel de l'unité de programme : Soutient la priorité accordée aux résultats et contribue à toutes les étapes du cycle du programme de gestion axée sur les résultats			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donne son avis sur la note de concept 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participe à l'autoévaluation de <i>La promesse d'une prise en charge par SOS</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participe aux évaluations de programmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partage les résultats sur les bénéficiaires de la base de données du programme afin

<ul style="list-style-type: none"> Donne son avis sur le cadre de résultats, en particulier les indicateurs des plans de développement de l'enfant et de la famille Partage les bases de référence actuelles et soutient la fixation de cibles réalistes 	<ul style="list-style-type: none"> Conduit des évaluations des bénéficiaires et révisé et analyse régulièrement les données Suit les plans de développement Saisit des données exactes et opportunes dans la base de données du programme 	<ul style="list-style-type: none"> Encourage et promeut la participation des bénéficiaires de manière sûre et respectueuse 	<ul style="list-style-type: none"> d'influencer et de promouvoir les améliorations Participe à l'apprentissage et à la collecte des enseignements tirés Encourage les bénéficiaires à tirer des enseignements
Personnel responsable des finances* : Développe des budgets par activité et suit les dépenses			
<ul style="list-style-type: none"> Prépare les besoins en budget et ressources du programme pour la note de concept Veille à l'adéquation du budget des activités de gestion axée sur les résultats (par exemple ateliers, suivi, évaluateurs, etc.) Développe les besoins détaillés en budget et ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Suit le budget et les intrants par rapport au plan ; souligne les écarts importants Analyse l'efficacité des intrants Prépare des rapports sur les finances, les ressources humaines, les intrants 	<ul style="list-style-type: none"> Fournit les informations nécessaires aux évaluateurs Soutient l'audit indépendant des finances 	<ul style="list-style-type: none"> Participe à l'apprentissage Implique les parties prenantes dans l'apprentissage et le partage Propose activement des pistes d'amélioration de l'efficacité
Personnel responsable des ressources humaines* : Veille à l'intégration des responsabilités relatives à la gestion axée sur les résultats dans les descriptifs de poste existants, vérifie que les nouveaux membres du personnel ont les compétences nécessaires en gestion axée sur les résultats			
<ul style="list-style-type: none"> Met à jour les descriptifs de poste pour inclure les différentes tâches de gestion axée sur les résultats Embauche du personnel qualifié en fonction des descriptifs de poste actualisés 	<ul style="list-style-type: none"> Suit les besoins en renforcement des capacités pour la gestion axée sur les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> Tient compte des tâches et responsabilités relatives à la gestion axée sur les résultats lors des procédures d'évaluation des performances 	<ul style="list-style-type: none"> Instaure une « culture du résultat », motive le personnel, met en place des intéressements et met en avant les réussites
Personnel responsable des communications et des collectes de fonds* : Communique sur les résultats plutôt que sur les activités avec les parties prenantes, et exploite les résultats pour collecter des fonds			
<ul style="list-style-type: none"> Partage les résultats des évaluations des besoins avec les parties prenantes intéressées 	<ul style="list-style-type: none"> Exploite les données sur les résultats pour les communications 	<ul style="list-style-type: none"> Partage les résultats des évaluations avec les parties prenantes intéressées 	<ul style="list-style-type: none"> Prépare des supports de communication intuitifs pour les bénéficiaires et les partenaires Met l'accent sur la communication sur les résultats et les enseignements tirés

* Remarque : ces postes (finances, ressources humaines, communication et collecte de fonds) peuvent se trouver à l'échelle nationale plutôt qu'à l'échelle du programme, selon l'organisation de votre association membre. Ils ont néanmoins un rôle et des responsabilités importants dans la gestion axée sur les résultats.