

MANUEL DE

LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

A L'OIF

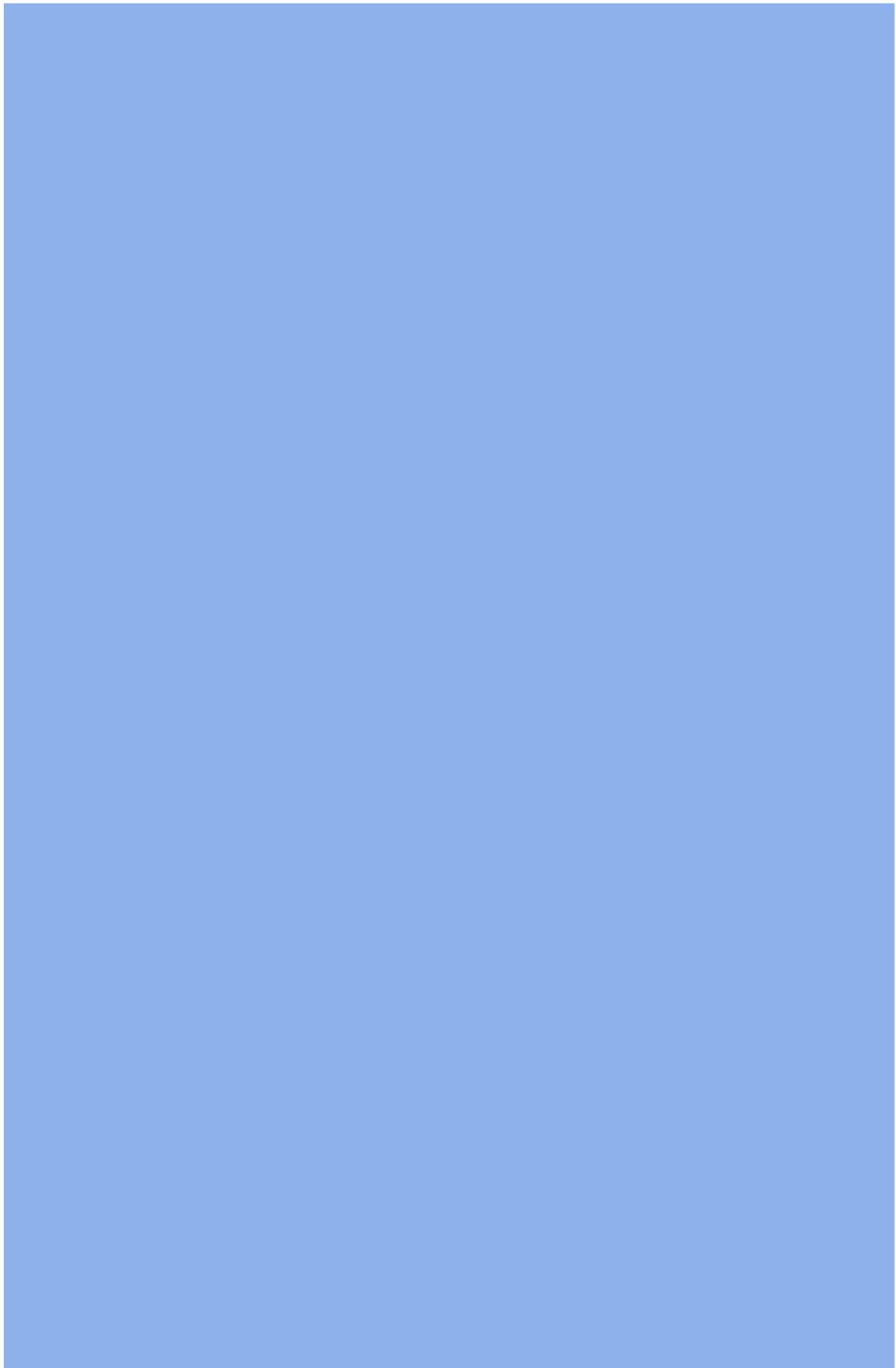


Table des matières

INTRODUCTION

LE MOT DE L'ADMINISTRATEUR

POURQUOI CE MANUEL ?

La Gestion axée sur les résultats (GAR) a été implantée à l'OIF à partir de la Programmation 2006/2010, conformément aux recommandations de la Déclaration de Paris, dont l'OIF est signataire. L'expérience ainsi acquise est maintenant suffisante pour fournir une base solide à une formalisation des acquis.

Le présent manuel cherche à faciliter au lecteur une **compréhension fondamentale** des objectifs, des processus, des normes, des règles et des principes directeurs de la GAR, telle qu'elle s'est développée depuis une trentaine d'années dans diverses organisations multilatérales, et depuis 2006 à l'OIF.

Il s'agit donc d'une **synthèse, propre à notre Organisation, de divers points de vue et recommandations tirés de nombreuses sources.**

Pour autant, il ne cherche pas à imposer un point de vue unique et dogmatique sur la GAR, mais **aspire plutôt à fournir au lecteur un cadre de référence solide, à partir duquel celui-ci pourra développer ses propres analyses et les enrichir à travers son expérience du terrain.**

Par ailleurs, il s'agit **de tracer des repères et d'harmoniser la pratique** de la Programmation, du Suivi et de l'Evaluation des Projets, dans l'optique de la GAR, à travers la mise en œuvre de **procédures communes et connues de tous.**

Le manuel est donc également un guide pratique d'application des concepts de la GAR. Il se veut concret, proche du terrain, et adapté aux réalités de notre Organisation.

AVERTISSEMENT

Cette première édition de décembre 2013 se situe à la charnière de deux cadres stratégiques (2004/2013 et 2015/2022). Les exemples s'appuient donc nécessairement sur le passé. Des mises à jour seront effectuées régulièrement.

Ce document de référence d'utilisation courante, qui a vocation à être amélioré, est le fruit d'un travail participatif. A ce titre, toute suggestion de votre part destinée à enrichir ce support de formation sera la bienvenue. Le manuel est organisé en sections détachables pour faciliter sa consultation permanente par tous.

Le Manuel est en somme :

Un outil commun à tout le personnel de l'OIF

- Pour comprendre les concepts
- Pour partager cette compréhension avec toute l'Organisation
- Pour communiquer sans ambiguïté
- Pour harmoniser les procédures, dans l'ensemble de la chaîne de traitement
- Pour favoriser l'intégration et la formation des nouvelles recrues

Un guide pratique d'applications

- Elles concernent la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des Programmes et des Projets.

Un référentiel des rôles et des responsabilités concernant la GAR.

Un outil pour Comprendre, Pratiquer, Dialoguer ...

DESTINATAIRES, UTILISATION ET MISE À JOUR

La Programmation et la GAR sont au cœur du métier de l'OIF.

Ce manuel est donc destiné à la plus large diffusion, dans les unités tant administratives qu'opérationnelles, et auprès de tout le personnel ; il concerne directement :

- ⇒ les Directeurs et sous-Directeurs
- ⇒ les Spécialistes de Programme
- ⇒ les Attachés de programme
- ⇒ les Assistants de programme et de gestion
- ⇒ le personnel chargé de la Programmation, de la Planification, du Suivi et de l'Évaluation,
- ⇒ les équipes de directions de soutien à la mise en œuvre de la programmation.

La partie « Guide pratique » sera mise à jour régulièrement en fonction des besoins par la Direction de la Planification et de l'Évaluation.

Il doit servir de base commune à l'ensemble des travaux relatifs à la GA (Programmation, Planification, Suivi, Évaluation).

La GAR est au cœur du métier de l'OIF et concerne tous les membres du personnel

LA GAR EN PEU DE MOTS

UNE IDÉE SIMPLE TOURNÉE VERS L'EFFICACITÉ

La GAR est une stratégie de **Gestion** de **Programmes** et de **Projets** focalisée sur la performance et l'obtention effective de **Résultats**, par opposition aux approches traditionnelles centrées sur le suivi des activités, des produits et des ressources.

Les deux termes « Gestion » et « Résultats » sont inséparables et d'égale importance. Une bonne Gestion est indispensable à l'obtention de Résultats de qualité. Inversement, la réussite de la Gestion d'un Projet se mesure par la qualité de ses Résultats.

La GAR est avant tout un outil à la disposition

des Programmes, ainsi qu'un véhicule de communication et de partage avec toutes les parties prenantes. Partant d'une définition claire des résultats à atteindre, elle permet de

C'est aux fruits que l'on reconnaît l'arbre !

s'assurer que les ressources mobilisées (humaines, financières et matérielles) sont en adéquation avec les attentes, et que le processus mis en place permettra bien de transformer ces ressources en résultats.

UN LARGE CONSENSUS INTERNATIONAL

Au cours des trente dernières années, de nombreuses personnalités du monde académique ou entrepreneurial ont incité les gouvernements à prendre des initiatives visant à améliorer la rationalité de la dépense publique en promouvant la gestion axée sur les résultats.

Il s'est ainsi progressivement bâti un cadre conceptuel largement accepté, et qui a été adopté sous divers noms par de nombreux gouvernements, des agences multilatérales,

des banques de développement et certaines ONG.

Ce cadre vise à intégrer de manière logique toute la chaîne de valeur des politiques publiques, depuis la Planification stratégique et budgétaire, la mesure de la performance, jusqu'à la mise en œuvre, en vue de garantir que les objectifs généraux sont bien alignés avec les politiques et les intérêts des parties prenantes et des bénéficiaires.

Un outil de création de valeur en faveur des bénéficiaires, reconnu dans le monde entier ...

UN APPRENTISSAGE EN CONTINU

Si la mise en œuvre de la GAR est un progrès incontestable, son application pratique n'est pas exempte de difficultés et parfois d'ambiguïtés.

Les problèmes les plus communément rencontrés dans les organismes multilatéraux concernent la difficulté à :

- ◆ établir un système opérationnel de mesure de la performance,
- ◆ clarifier les problèmes analytiques d'attribution et d'agrégation des résultats,
- ◆ définir clairement le rôle de l'Evaluation, en tant qu'activité distincte mais complémentaire à la Planification et au Suivi,
- ◆ mettre en place des mécanismes organisationnels efficaces pour encourager l'usage effectif de l'information recueillie au cours du Processus en vue d'améliorer la gestion et la prise de décision.

... il reste néanmoins des progrès à faire.

- ◆ *Ni la doctrine ni la pratique ne sont totalement uniformes et stabilisées dans l'ensemble des organismes qui utilisent en tout ou en partie la GAR, qu'il s'agisse des organismes à vocation internationale (ONU et agences onusiennes, OCDE et Banque Mondiale par exemple) et régionale, ou d'institutions nationales.*
- ◆ *En outre, un certain nombre d'études académiques récentes signalent les insuffisances apparues au fil des années dans la mise en œuvre de la GAR, et proposent des modifications et des compléments des pratiques.*

Ce retour d'expérience, précieux pour améliorer en continu les concepts et les pratiques, montre bien que l'ensemble du dispositif est encore en cours de maturation.

*Malgré ces inconvénients inévitables dans un domaine relativement récent, complexe et par nature multinational et multiculturel, **il est possible de dégager les idées fondatrices et les bonnes pratiques clé de la GAR, points sur lesquels existe un consensus suffisamment solide pour servir de base au présent manuel.***

En ce qui concerne l'OIF, l'expérience acquise a, par ailleurs, permis de mieux comprendre les questions sur lesquelles il convient de porter une attention particulière afin de calibrer au mieux le dispositif et le guide pratique d'opérations, notamment :

- ◆ la présence active dans de nombreux pays, qui implique le risque de dispersion des efforts sur de trop nombreux objectifs,
- ◆ une large palette de Projets dans des secteurs divers,
- ◆ l'accent mis sur des enjeux sociétaux complexes (*tels que la diversité culturelle ou la consolidation de la démocratie par exemple*), dont les résultats sont par nature à long terme et plus difficiles à mesurer que des activités ou des produits et services,
- ◆ une difficulté particulière pour trouver des axes d'agrégation significatifs permettant de mesurer les résultats plus globaux de l'Organisation elle-même (*par opposition à la mesure sur des projets*),
- ◆ une difficulté entre les demandes d'information de suivi émanant de ses nombreuses parties prenantes, et ce qu'il est raisonnable d'envisager dans le cadre d'une gestion efficace et rationnelle des Projets.

LES BASES DE LA GAR A L'OIF

CONTEXTE : L'OIF, ACTEUR DE LA FRANCOPHONIE

Les Missions et les Objectifs stratégiques de la Francophonie sont fixés par les États et les gouvernements, et formalisés dans un **Cadre stratégique** dont le dernier, adopté en 2004, a donné lieu à deux Programmes.

Ce cadre, en vigueur jusqu'en 2014, est le référent actuel de toute l'action de l'OIF.

Un nouveau cadre stratégique à moyen terme (CSMT)* est en préparation pour la période 2015-2022. Il fera suite à une année 2014 de transition entre la programmation 2010-2013 et la prochaine programmation 2015-2018.

L'objectif du cadre est de décrire :

- ◆ **UNE VISION** (valeurs et principes, défis, enjeux),
- ◆ **UN MODE D'INSERTION** dans le contexte international,
- ◆ **DES MISSIONS,**
- ◆ **DES OBJECTIFS STRATEGIQUES** permettant de remplir ces Missions.

LE CADRE STRATEGIQUE DE 2004

“Les chefs d'Etat et de gouvernement des pays ayant le français en partage ont adopté un cadre stratégique décennal au Xe Sommet de la Francophonie, réuni à Ouagadougou les 26 et 27 novembre 2004.

Au-delà de la promotion de la langue française, il s'insère, conformément aux Objectifs du Millénaire et à ceux du Plan d'action du Sommet de Johannesburg, dans le contexte de la lutte contre la pauvreté et pour le développement durable.

Il s'appuie sur un consensus qui met l'accent sur les droits de l'Homme, la bonne gouvernance et la démocratie ainsi que sur la prévention des conflits et l'établissement de la paix.”

* Le nouveau CSMT dure à présent huit ans afin d'être en phase avec deux cycles de programmation de quatre ans.

LES PRINCIPES D'ACTION DU CADRE STRATÉGIQUE DE LA FRANCOPHONIE

« Dans la coopération multilatérale mise en œuvre par les opérateurs de la Francophonie, les principes Directeurs suivants doivent guider les programmations » :

La subsidiarité

- *les actions de la Francophonie visent à soutenir les efforts des Etats et des gouvernements membres et à renforcer leurs capacités, conformément à leurs besoins prioritaires sans toutefois se substituer à eux dans la définition et la conduite des politiques nationales.*

La pertinence

- *les actions seront évaluées au regard des critères suivants : -*
 - *valeur ajoutée et spécificité francophones,*
 - *complémentarité avec d'autres acteurs,*
 - *absence de double emploi,*
 - *choix du plus grand nombre possible de bénéficiaires en fonction des besoins identifiés,*
 - *niveau minimal de ressources nécessaires pour atteindre le seuil d'efficience.*

Le partenariat

- *la Francophonie met tout en oeuvre pour favoriser les synergies entre opérateurs, ainsi que les partenariats mutuellement profitables avec les autres organisations internationales, avec les organisations non gouvernementales et avec le secteur privé.*

L'intégration

- *le resserrement des actions mises en oeuvre par la Francophonie passe par une intégration de plus en plus grande des contributions des différents opérateurs dans le cadre de programmes concertés et éventuellement conjoints.*

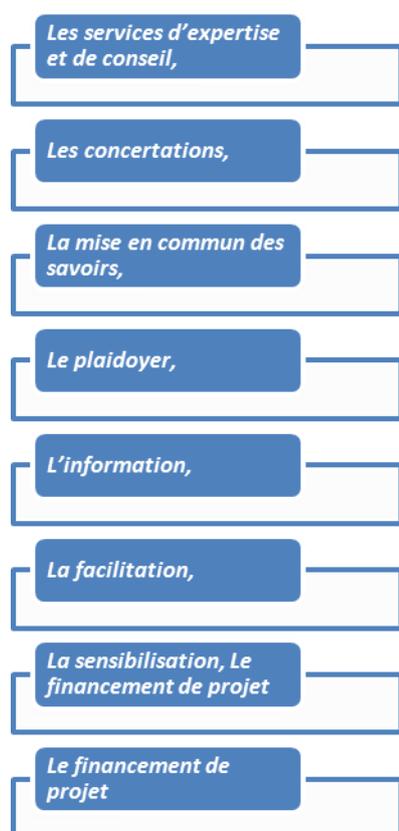
La mesurabilité :

- *les actions entreprises sont assorties, là où c'est possible, d'indicateurs permettant d'en mesurer les résultats et d'en évaluer les effets.*
- *Les opérateurs se donneront des indicateurs mesurables de réalisation des objectifs.*
- *Des mécanismes de suivi coordonnés doivent également être progressivement mis en place par les opérateurs.*

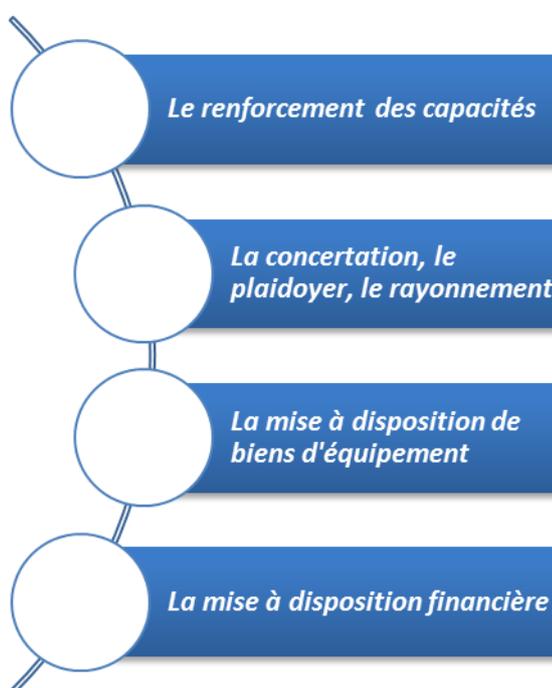
Outre ces principes structurants, le cadre stratégique de 2004 mentionne **huit modes d'intervention** possibles des acteurs de la Francophonie.

A la suite des débats menés à l'interne et par souci de simplification et de lisibilité, il a été décidé de faire évoluer la nomenclature des modes d'intervention et de retenir seulement quatre grandes catégories, permettant de classer les Projets comme suit :

ANCIENNE NOMENCLATURE



NOUVELLE NOMENCLATURE



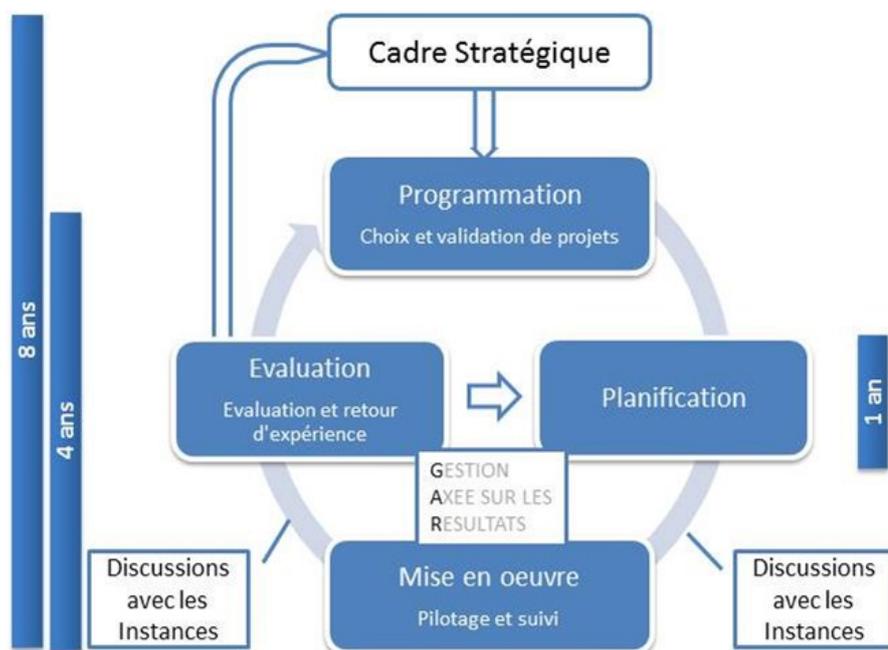
Cette catégorisation sera utilisée dans la gestion interne et notamment les comptes-rendus d'activité.

LES NOTIONS OPÉRATIONNELLES DE BASE

LA GAR EST UN PROCESSUS CYCLIQUE



La GAR est un **PROCESSUS CYCLIQUE**. La période programmatique est de quatre ans à l'OIF. Cette période couvre des phases également bien codifiées à l'OIF :



LA GAR FAIT APPEL À UN PETIT NOMBRE DE CONCEPTS ET D'OUTILS

En tant que stratégie de gestion, la GAR est un outil de travail primordial pour l'ensemble du personnel de l'OIF, et en particulier les Directeurs, les Sous-directeurs, les Spécialistes, les Attachés et les Assistants de programme et de gestion. Ceux-ci en sont les premiers acteurs et les principaux « propriétaires ».

Les Programmes et les Projets

Rappelons que la GAR est un processus continu, rythmé par le cycle de programmation de l'OIF, qui est de quatre ans.

Elle est une stratégie de **Gestion** de Programmes et de **Projets**, focalisée sur la performance et sur l'obtention effective de Résultats.

Un **Programme** se définit comme un ensemble de **Projets** complémentaires, qui concourent à

la réalisation d'un Objectif de haut niveau ("Objectif stratégique" ou "impact", cf infra).

Les remarques méthodologiques de ce manuel s'appliquent normalement aux Projets, qui sont l'unité de base opérationnelle de l'OIF. Beaucoup de concepts s'appliquent néanmoins aussi aux Programmes, même si, par souci d'allègement, la rédaction ne le rappelle pas systématiquement.

Les concepts opérationnels

La GAR fait appel à un petit nombre de concepts, qui sont bien codifiés :

- ◆ Les **Résultats**, notion centrale et principal enjeu de la GAR, qui doit être entendue de manière ample, car elle englobe plusieurs niveaux de lecture.

L'idée générale est de mesurer, outre les produits et services concrets de chaque Projet, sa contribution aux Objectifs du Programme, dans ses dimensions quantitatives et qualitatives.

- ◆ Les progrès vers l'obtention des Résultats se mesurent à l'aide d'**Indicateurs** de diverses natures, qualitatifs et quantitatifs, dont le choix et l'usage approprié sont critiques.
- ◆ Au cours de son déroulement, le Projet utilise des **Ressources** (ou intrants) pour déployer des **Activités**, et ainsi obtenir des

Résultats.

- ◆ Tout Projet ou Programme repose sur des hypothèses et est soumis à des aléas. Ceux-ci font l'objet d'une **analyse de Risques** pendant la phase de Programmation.
- ◆ La GAR sous-entend une notion d'engagement et de **Redevabilité** de chacun de ses acteurs par rapport aux Ressources utilisées et aux Résultats obtenus.
- ◆ Enfin, les Résultats affectent des **bénéficiaires et d'autres parties prenantes** qu'il est important d'inclure dans tout le Processus de la GAR, afin de bien comprendre leurs besoins et leurs enjeux propres, de vérifier leur degré de satisfaction, et d'obtenir leur implication active dans la réussite du Projet.

Les Outils

- ◆ La production de Résultats découle d'un enchaînement logique (la **chaîne des effets**), qui est un premier outil permettant d'avoir une vue d'ensemble d'un Projet ou d'un Programme.
- ◆ L'arborescence permet de visualiser la synergie entre plusieurs Projets complémentaires qui concourent à un Programme.
- ◆ Le **Cadre Logique** est le document de synthèse de tout Projet et Programme.

LES PROJETS ET LES PROGRAMMES

Qu'est-ce qu'un Projet ?

Un Projet est un ensemble d'activités organisé en vue de l'obtention d'un certain nombre de Résultats (voir ci-après), dans un laps de temps défini, et dans le cadre d'un budget. Ces Résultats concourent, avec ceux d'autres Projets, à l'impact du Programme dans lequel ils sont rassemblés.

Un Projet constitue donc une unité opérationnelle cohérente, ayant ses propres objectifs, sa propre logique de gestion et son cadre temporel. Dans ce sens, il permet de définir un espace de responsabilité (redevabilité), un cadre de planification et de mobilisation de ressources, et un périmètre adéquat de mesure des Résultats.

Pour autant, un Projet n'a de valeur que s'il est harmonieusement inséré dans un Programme, et qu'il concourt efficacement à l'obtention des Résultats à long terme attendus de celui-ci (l'impact). C'est bien de la synergie entre les divers Projets d'un Programme que naît l'efficacité de l'ensemble. C'est la raison pour laquelle la conception de tout Projet doit se rattacher de manière claire (même si elle est indirecte) aux Objectifs Stratégiques de l'Organisation.

Enfin, un Projet est par définition limité dans le temps. Sa réussite se mesure à l'obtention des Résultats attendus, mais aussi à leur durabilité et à leur appropriation par les bénéficiaires une fois que les structures du Projet ont disparu.

Définition de Europaid dans son manuel de 2009 : « Un projet est un ensemble d'activités en vue de l'obtention d'objectifs clairement définis dans un laps de temps défini, et à l'intérieur d'un certain budget » (traduction du rédacteur).

UN PROJET REUSSE SE CARACTERISE PAR QUELQUES ELEMENTS FONDAMENTAUX :

Une **Planification** rigoureuse et complète :

- ◆ délimitation du périmètre d'action (géographique et fonctionnel), de manière réaliste et concrète, en fonction des moyens disponibles,
 - ◆ description quantitative et qualitative objective des Résultats attendus, ainsi que des indicateurs correspondants,
 - ◆ identification des bénéficiaires et des autres parties prenantes,
 - ◆ articulation des étapes fonctionnelles et temporelles,
 - ◆ calendrier précis de réalisation,
 - ◆ plan de suivi (points de passage, résultats attendus à chacun d'eux, indicateurs à utiliser),
 - ◆ préparation de l'évaluation,
 - ◆ inventaire des ressources (budgétaires et humaines) à mobiliser,
 - ◆ modèle opérationnel futur, en anticipation de la fin du Projet,
- ⇒ modalités de "passage de témoin" aux futurs "propriétaires" ("remise des clés" symbolique).

Une **Gouvernance** claire :

- ◆ identification précise des acteurs du Projet, de leur mission et de leurs responsabilités,
- ◆ communication claire, interne et externe (partenaires et bénéficiaires) sur ce qui est attendu, à quel moment et sous quelle forme,
- ◆ vérification que cette communication est bien comprise et que les objectifs opérationnels sont bien partagés,
- ◆ formalisation du dialogue entre les acteurs, dans le cadre de Comités de Projet ou de Réunions de Chantier périodiques et programmées, donnant lieu à de véritables échanges et à des comptes-rendus.

Une **Exécution** efficace :

- ◆ mobilisation et motivation des équipes, dialogue constructif,
- ◆ respect des livrables, des délais, des budgets et des spécifications.

Un **Pilotage** maîtrisé :

- ◆ tableau de bord opérationnel bien construit et à jour, intégrant le suivi des risques,
- ◆ indicateurs suivis,
- ◆ comptes-rendus réguliers et complets,
- ◆ respect des réunions de gouvernance prévues,
- ◆ suivi en continu de la satisfaction des bénéficiaires et de l'implication des partenaires,
- ◆ communication efficace.

Une accumulation de savoir exploitable par la suite (**capitalisation ou retour d'expérience**) :

Un Projet est aussi une expérience unique de contact avec le terrain, et offre à ce titre l'opportunité irremplaçable d'évaluer la validité des concepts, des hypothèses et des approches. Pour que cette expérience puisse ensuite être mise à profit par l'Organisation, et éventuellement partagée, il est important qu'elle soit relatée, avec une certaine hauteur de vue, par le responsable direct du Projet, et qu'il reflète son propre point de vue. Il s'agit donc d'une mise en perspective, dont la valeur est surtout subjective (retour d'expérience). Quelques questions devraient servir à guider cette bonne pratique :

- ◆ quelles ont été les difficultés rencontrées, et comment les a-t-on surmontées ?
- ◆ quelles ont été les réussites de terrain, à quoi peut-on les attribuer ?
- ◆ quelles sont les bonnes pratiques à généraliser, quelles sont les erreurs à éviter ?
- ◆ que ferait-on différemment si on pouvait recommencer ?

Un "**passage de témoin**" réussi, gage de durabilité :

- ◆ appropriation par les bénéficiaires et garantie de continuité des actions,
- ◆ remise de tous les éléments nécessaires à cette accession à l'autonomie de la part des futurs acteurs (documents du Projet, plans de futur).

Une **reddition des comptes** transparente et complète.

Idéalement, l'ensemble de ces éléments constitutifs est rassemblé dans un Dossier Projet de bonne qualité, c'est-à-dire répondant aux critères suivants :

- ◆ Un degré de formalisation et de complétude suffisant pour lever toutes les ambiguïtés et les incertitudes, et permettant d'intégrer tous les éléments décrits ci-dessus,
- ◆ Une large diffusion auprès de tous les acteurs, et une accessibilité organisée et encouragée (par exemple via Internet),
- ◆ Une mise à jour systématique pour que le dossier reste "vivant", en fonction de l'état d'avancement et des réalisations.

Qu'est-ce qu'un Programme ?

La notion de Programme est plus vaste et plus imprécise que celle de Projet. Il est d'ailleurs difficile d'en trouver une définition directe auprès des différents organismes multilatéraux qui les mentionnent. L'idée générale est néanmoins claire.

Voir par exemple Europaid, Manuel 2009 : Les programmes Régionaux mettent en commun un certain nombre de Projets à l'intérieur d'une Région, pour l'obtention d'objectifs communs et sous le couvert d'une stratégie commune (traduction du rédacteur).

Les Programmes :

- ◆ sont directement inspirés des Objectifs de haut niveau poursuivis (par exemple la lutte contre la pauvreté et l'exclusion),
- ◆ regroupent des Projets qui sont en synergie entre eux, qui en sont l'expression opérationnelle,
- ◆ peuvent être multisectoriels ou multi-pays,
- ◆ n'ont pas nécessairement un cadre temporel défini, contrairement aux Projets.

À l'OIF, la notion de Programme a été représentée par celle de "Mission" (exemple: Mission A : Promouvoir la langue française et la diversité culturelle et linguistique), qui recouvre plusieurs Projets.

Les méthodes de gestion des Programmes sont moins spécifiques que celles de gestion des Projets, et doivent être adaptées au cas par cas. En outre, comme les programmes visent le niveau le plus haut de Résultats ("les impacts", voir ci-après), leur efficacité peut être plus difficile et plus longue à appréhender. Pour autant, on peut citer un certain nombre de bonnes pratiques propres à assurer la réussite des Programmes :

À l'étape de planification, il convient de vérifier la cohérence des Projets d'un même Programme :

- ◆ les périmètres d'intervention (fonctionnels, géographiques) sont en synergie, mais évitent les doublons; pris ensemble, ils couvrent tous les besoins identifiés,
- ◆ les Produits et services de certains Projets peuvent être les intrants de certains autres Projets, et cette synergie doit être exploitée,
- ◆ les Résultats concourent à l'impact du Programme,
- ◆ l'équilibre des ressources allouées correspond bien à l'importance de chaque Projet.

À l'étape d'exécution, il devrait être possible de modifier l'allocation des moyens de manière dynamique, en fonction de la contribution estimée de chaque Projet au Programme.

LES RESULTATS

Qu'est-ce qu'un Résultat ?

D'une manière générale, un Résultat se définit comme :

- ◆ Un changement dans le statu quo ou dans une situation préexistante.
- ◆ Une conséquence de cause à effet avec des activités identifiables.

La plupart des grands Organismes Multilatéraux, définissent trois niveaux de Résultats :



La terminologie anglo-saxonne pour ces trois niveaux de Résultats est plus stabilisée qu'en Français. On parle de "output" pour le premier niveau, de « outcome » pour le 2ème niveau, et de « impact » pour le 3ème. La terminologie proposée ci-dessus nous paraît le meilleur compromis des diverses sources disponibles en Français.

L'exemple ci-dessous illustre la notion de Résultats dans un grand organisme multilatéral ; il est tiré du Programme de lutte contre les violences faites aux femmes de l'UNIFEM :

PRODUITS DU PROGRAMME :

Dans trois des pays concernés, les ONG partenaires sont capables d'obtenir des budgets de lutte contre la violence faite aux femmes auprès des autorités locales, grâce à leur capacité à en démontrer l'efficacité.

EFFETS A MOYEN TERME :

Les budgets de lutte contre la violence sont votés et augmentent de 20% dans les trois pays.

IMPACT :

Le nombre de femmes vivant sous la menace de la violence diminue.

À l'OIF, la pratique a été historiquement de distinguer et de suivre les niveaux de Résultats suivants :



Néanmoins, la nomenclature qui s'appliquera désormais sera plus conforme à la pratique internationale. Nous distinguerons :

- ◆ les "Produits et Services"
- ◆ les "Effets à court et à moyen terme"
- ◆ "l'Impact"

On trouvera ci-après deux exemples d'étagement des Résultats tirés de Projets de l'OIF : **1er exemple (2008) « Renforcer les structures judiciaires » (dans le lexique de 2008, légèrement différent de celui utilisé dans le présent manuel).**

OBJECTIF STRATEGIQUE :

Les capacités des institutions garantes de la démocratie, des droits de l'Homme, de l'Etat de droit et de la paix, particulièrement celles de la justice, sont renforcées.

Programme :

- ◆ Conforter le développement institutionnel et la gouvernance démocratique.

Projet :

- ◆ Renforcer les institutions judiciaires ainsi que leurs réseaux.

RESULTAT FINAL (=> IMPACT)

Des mécanismes du dispositif assurant l'indépendance et la transparence des Institutions de l'Etat de droit ont été renforcés ou mis en place.

RESULTATS INTERMEDIAIRES (=> EFFETS A COURT ET MOYEN TERME)

- ◆ Des législations sont développées contribuant à l'amélioration de l'environnement économique.
- ◆ Les pays membres appuyés disposent d'Institutions plus accessibles à la saisine des citoyens.

RESULTATS IMMEDIATS (=> EFFETS A COURT ET MOYEN TERME)

- | | | |
|---|--|--|
| ◆ Les capacités techniques et documentaires mises à la disposition des institutions et organisations ont contribué à améliorer leurs conditions de travail. | ◆ Les capacités (connaissances) des représentants des institutions et organismes des pays bénéficiaires sont renforcées en matière de normes et de valeurs de l'Etat de droit. | Des actions ou projets en lien avec la déclaration de Paris pour le renforcement des institutions juridiques et judiciaires sont mis en œuvre. |
| ◆ Les organisations / institutions appuyées contribuent de manière régulière à l'enrichissement des banques de données francophones. | | |
| ◆ Les institutions judiciaires appuyées rendent publiques de manière systématique les décisions, avis, recommandations et autres travaux. | | |

RESULTATS OPERATIONNELS (=> PRODUITS ET SERVICES)

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">◆ Des plans nationaux de modernisation ou de réforme de la justice / des plans d'actions nationaux pour le renforcement des institutions sont élaborés et mis en œuvre.◆ Des capacités techniques et documentaires plus appropriées et plus efficaces pour la réalisation de leurs missions ont été mises à la disposition des bénéficiaires et leurs partenaires. | <ul style="list-style-type: none">◆ Des programmes nationaux de formation sont élaborés en collaboration avec les réseaux institutionnels.◆ Une offre de formation et de perfectionnement est mise à la disposition des publics cibles.◆ La participation des représentants des pays membres aux rencontres internationales sur la justice et maintenue ou accrue. | <p>Les ministres de la justice ayant le français en partage ont approuvé les principaux engagements en matière d'appui à la justice dans la Déclaration finale de la Conférence.</p> |
|---|--|--|

Remarque méthodologique : Résultats recherchés ou Objectifs, quelle différence ?

On aura noté que la notion d'Objectifs n'est pas présentée dans les concepts-clé de la GAR. Elle n'est, en effet, pas partagée universellement par les grands organismes multilatéraux.

Néanmoins, elle peut s'avérer très utile et éclairante, comme il ressort de l'exemple ci-dessous :

En termes cartographiques, l'Objectif définit une destination à atteindre, le Résultat est la constatation du chemin parcouru à telle date

.....

Exemple de formulation d'Objectifs tiré du rapport d'évaluation de l'IFADEM de Juin 2010 :

- ◆ *Améliorer les compétences professionnelles des enseignant(e)s du primaire en donnant priorité à la qualité de l'enseignement du (et en) français.*
- ◆ *Développer l'usage des TIC (technologies de l'information et de la communication) dans l'éducation et former par de nouvelles méthodes.*

Une fois ces Objectifs établis, il est possible de formuler les Résultats correspondants.

L'évaluation met en évidence plusieurs résultats et impacts directement ou indirectement attribuables à l'IFADEM :

- ◆ Il existe dorénavant au Bénin et au Burundi un dispositif de formation sur lequel s'appuyer pour déployer l'IFADEM. Les processus mis en œuvre sont quasi standardisés ;
- ◆ Les deux expérimentations ont permis de former 1184 instituteurs (conformément aux objectifs initiaux) et plus d'une cinquantaine d'acteurs locaux (producteurs

de contenus, animateurs, tuteurs, inspecteurs...);

- ◆ La formation dispensée aux instituteurs/-trices est diplômante et reconnue par les autorités nationales, ce qui traduit une forte appropriation du dispositif par les parties prenantes (le taux d'abandon à la formation est faible : 6% au Burundi et 5% au Bénin. Le niveau de réussite à la certification est très élevé : 96% au Burundi et 95% au Bénin).

La question qui se pose alors est de savoir quelle est la pratique recommandée à l'OIF.

Il est clair que les **Objectifs**, comme ils énoncent une ambition, sont nécessairement de caractère plus général que les **Résultats**.

Ils ne sont d'ailleurs pas mesurables ni précis, à l'inverse des Résultats. Il ne s'agit donc pas tout à fait du même concept.

L'OIF considère que l'énoncé des Objectifs est une étape qui précède nécessairement l'énoncé des Résultats.

C'est elle qui permet de faire le lien entre les Objectifs de haut niveau de l'Organisation (les Objectifs Stratégiques) et les Objectifs de tel ou tel Programme.

De manière identique, ce sont les Objectifs énoncés au niveau des Programmes qui vont permettre de fédérer les divers Projets qui s'y rattachent.

L'OIF recommande donc d'utiliser systématiquement cette étape du raisonnement pour construire solidement les Programmes.

Pour autant, il n'est pas nécessaire de tomber dans un formalisme excessif, pouvant conduire à des redondances entre les Objectifs et les Résultats. Il est recommandé de :

- ◆ Indiquer les Objectifs au niveau du Programme, plutôt que du Projet.
- ◆ Les résumer en quelques phrases qui capturent l'essence du programme, sans entrer dans les détails concernant les Résultats.

Les critères de qualité des Résultats

En tant qu'enjeu central de la GAR, les **Résultats** doivent répondre à un certain nombre de **critères de qualité** :

- ◆ Avoir un lien clair et logique (même s'il est indirect) avec les Objectifs auxquels il doit contribuer.

Il s'agit d'un lien de causalité. L'atteinte de l'objectif doit être attribuable au Résultat énoncé. Bien entendu, ce Résultat peut concourir avec d'autres ou de manière indirecte, à cet Objectif.

- ◆ Découler eux-mêmes logiquement des activités du Projet (lui être attribuable). Il s'agit encore d'un lien de causalité démontrable.
- ◆ Etre énoncés de la manière la plus précise possible (cadre temporel, bénéficiaires visés, périmètre d'action).
- ◆ Etre réalisables avec les moyens alloués.
- ◆ Etre susceptibles de mesure à l'aide d'indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs) réalisables.

EXEMPLES DE BONNE PRATIQUE (source SIDA : un Projet de développement) :

OBJECTIFS

- ◆ *Accroître la capacité des fermiers de trois pays (Tanzanie, Guatemala, Vietnam) à s'adapter au changement climatique actuel et futur; les aider à réduire leur propre contribution au changement.*
- ◆ *Combiner les acquisitions récentes de la science et les méthodes agricoles éprouvées, afin de proposer aux fermiers des méthodes de travail opérationnelles et pratiques.*
- ◆ *Constituer un réseau de toutes les parties prenantes sur le terrain afin d'appuyer les efforts de tous.*
- ◆ *Combiner l'expérience des fermiers et de leurs partenaires pour développer des stratégies d'adaptation de la production de café au changement climatique, dans le cadre d'un Projet pilote qui pourra ensuite être étendu à tous les participants du secteur caféier.*

RESULTATS ATTENDUS

- ◆ *Les mesures d'adaptation au changement climatique aideront les fermiers à réduire les coûts, accroître les rendements, renforcer leurs structures et bénéficier d'un accès accru au marché.*
- ◆ *La mise en œuvre d'outils pour l'adaptation des exploitations accroîtra la capacité d'adaptation des fermiers, leur sécurité financière et le bien-être de leurs familles.*
- ◆ *Les parties prenantes dans les régions-pilote accroîtront leur capacité à s'adapter au changement climatique, et réduiront l'empreinte-carbone de la production et du conditionnement du café.*

Divers Projets de la Programmation 2009 (source OIF) :

- ◆ « La langue française se maintient et se développe comme langue de diplomatie et de négociation dans les pays membres, associés et observateurs de la Francophonie ».
- ◆ « ... mettre en œuvre les recommandations de la Déclaration de Paris adoptée à l'issue de la IVème Conférence des Ministres francophones de la Justice le 14 février 2008 ».
- ◆ « ... contribuer plus efficacement à l'alerte précoce et à la prévention des conflits ; participer de manière significative à la gestion des conflits et à l'accompagnement des transitions ; accompagner les processus électoraux, en mettant l'accent sur l'assistance électorale et en ciblant en particulier les pays en sortie de crise ; apporter un appui soutenu au maintien et à la consolidation de la paix ».

LES INDICATEURS

Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Les indicateurs sont les **marqueurs du changement** induit par le Projet.

Ils permettent d'identifier les résultats au fur et à mesure qu'ils se produisent, et revêtent une importance cruciale pour le suivi et l'évaluation.

Il ne peut pas exister de bonne exécution ou suivi de Projet sans un bon jeu d'indicateurs.

Les indicateurs peuvent être utilisés , pour mesurer les produits (indicateurs de suivi) ou les effets (indicateurs de performance)

De bons indicateurs constituent une partie essentielle du cadre logique (voir ci-après). Ils permettent de :

- ◆ Démontrer l'avancement (ou en

constater l'absence) vers les effets et les impacts,

- ◆ Mesurer les progrès et les accomplissements dans un langage compréhensible par les parties prenantes,

- ◆ Établir de manière claire la relation entre les activités, les produits, les effets et les impacts,

- ◆ Garantir à l'ensemble des participants la légitimité et la redevabilité des partenaires en démontrant les résultats obtenus,

- ◆ Aider à la prise de décision concernant la poursuite d'un Projet.

Les critères de qualité des indicateurs

Le choix des indicateurs est un des principaux facteurs structurants d'un Projet. Il est donc très important de suivre un certain nombre de règles lors de leur sélection et construction:

- ◆ Les indicateurs doivent toujours être en lien direct avec le résultat mesuré (produit ou effet). Il est possible d'ailleurs d'avoir plusieurs indicateurs pour un même objectif ou une même activité.
- ◆ Les indicateurs doivent être objectivement vérifiables, et avoir une définition claire et non équivoque, qui devra guider la collecte des données.
- ◆ Il convient d'éviter les indicateurs simplistes, ou purement quantitatifs, qui ne rendent pas bien compte de la nature des changements en cours. Des indicateurs diversifiés (quantitatifs et qualitatifs) en petit nombre permettent par ailleurs de « croiser » différentes vues d'un même Projet.
- ◆ La sélection doit être un travail collectif, impliquant les parties prenantes.
- ◆ Le nombre d'indicateurs doit être restreint, car leur gestion est lourde et représente un coût élevé. Ils doivent toutefois être suffisamment nombreux pour permettre d'évaluer effectivement l'ampleur des évolutions et de procéder à des vérifications croisées.

- ◆ Tout indicateur doit toujours être assorti d'un « point de départ » (la situation de référence au démarrage du Projet), et d'une « cible » (la situation observée au point d'observation choisi) ; on doit indiquer en même temps les moyens de vérification.
- ◆ Le point de départ (appelé « baseline » dans la pratique anglo-saxonne) peut être exprimé de différentes manières, mais il est fondamental de le choisir correctement, puisque c'est par rapport à lui qu'on pourra mesurer les progrès accomplis (ou leur absence). On peut l'obtenir par exemple en réalisant une « enquête de base » ou simplement en rassemblant des données déjà disponibles. Si le point de départ est flou, irréaliste, ou sans rapport avec l'indicateur, c'est toute la mesure des Résultats qui en sera affectée.

Les indicateurs peuvent être catégorisés en indicateurs de processus, de résultats et d'impact.

Les indicateurs de processus permettent de vérifier si les activités se sont déroulées comme prévu, et si le processus a été respecté.

Les indicateurs de résultats permettent de constater si le résultat a été obtenu ou non.

Les indicateurs d'impact mettent l'accent sur les effets et répercussions (positives ou négatives) que l'atteinte des résultats ont provoqué par rapport au problème initial.

Exemples de bonne pratique dans le choix des indicateurs

Objectif	Indicateur	Cible	Point de départ	Moyen de vérification
Améliorer l'état de santé des jeunes enfants dans un pays	% d'enfants de moins de 6 ans immunisés contre les maladies XYZ	En 2009, % porté à 78%	En 2007 : 52%	Registres des centres de vaccination

Exemples de l'Agence canadienne de développement international

PROJET : Favoriser la réussite scolaire des étudiants et le développement des organisations.

Indicateurs de Résultats de produits et services :

- ◆ *Nombre de cours diffusés,*
- ◆ *Volume de matériel didactique produit,*
- ◆ *Volume de publications sur les résultats de recherche...*

Indicateurs de d'effet :

- ◆ *Taux de réussite des étudiants,*
- ◆ *Volume de produits créés en organisation à partir des résultats de recherche,*
- ◆ *Volume de diplômés promus,*
- ◆ *Degré de compétitivité des organisations...*

Indicateurs d'impact :

- ◆ *Amélioration des organisations,*
- ◆ *Education de la société,*
- ◆ *Croissance économique...*

PROJET : Réduire l'extrême pauvreté et la faim

Indicateurs de Résultats stratégiques (impact) :

- ◆ *Proportion de la population disposant de moins d'un \$ par jour en parité du pouvoir d'achat,*
- ◆ *% d'enfants de – de 5 ans présentant une insuffisance pondérale,*
- ◆ *Proportion de la population n'atteignant pas le niveau minimal d'apport calorique...*

La collecte des Indicateurs et le Plan de Suivi de la performance

La collecte des Indicateurs doit être planifiée dès la conception du Projet ou Programme, dans le cadre d'un Plan de Gestion de la performance. Ce Plan doit explicitement prévoir :

- ◆ Les données à recueillir, leur granularité et leur fréquence,
- ◆ La ou les sources à utiliser,
- ◆ Les solutions de substitution en cas de défaillance d'une source,
- ◆ Les contrôles de qualité et de vraisemblance (par exemple le croisement de données provenant de sources différentes),
- ◆ Les éventuels traitements à réaliser (par exemple agrégation des données élémentaires),
- ◆ Le format de stockage et de présentation des données aux fins de suivi,
- ◆ Les rôles et les responsabilités dans ce travail de collecte et de traitement.

LES RESSOURCES (OU INTRANTS)

Tout projet consomme des Ressources. Il peut s'agir de Ressources humaines (équipes dédiées au Projet), financières (budget), ou d'un autre type (par exemple, locaux et machines mis à disposition du projet).

Dans tous les cas, ces Ressources doivent être recensées et budgétées pour pouvoir être utilisées par l'équipe projet.

Les Résultats recherchés doivent garder une proportion raisonnable avec les Ressources mobilisées. Il est inutile de chercher à atteindre des objectifs trop ambitieux avec des Ressources insuffisantes.

La redevabilité concerne aussi le bon usage des Ressources allouées à un Projet.

LES ACTIVITES

Les activités désignent les mesures nécessaires pour obtenir les produits. Elles comprennent la coordination, l'assistance technique et les missions de formation organisées et mises en place par le personnel responsable du projet.

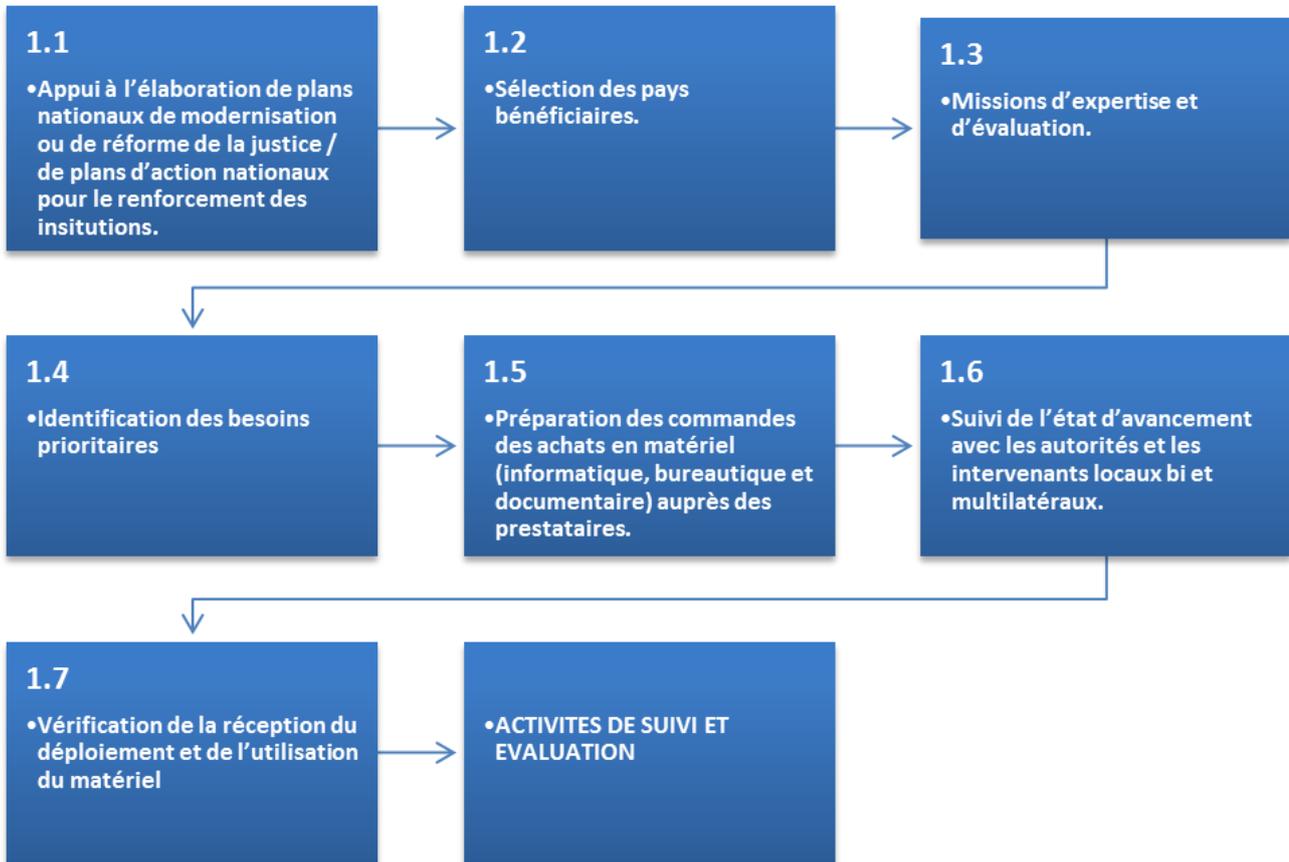
Dans le cadre de la GAR, le fait de mener une activité au sein d'un programme ou d'un projet ne constitue pas en soi un résultat en matière de développement. Les activités désignent les processus utilisés pour générer des biens et services tangibles, les produits, qui contribuent à leur tour aux effets puis à l'impact.

La correcte anticipation et description des activités à réaliser est une condition du succès de tout Projet.

Cette description devrait comporter au moins les éléments suivants:

- ◆ Une liste des principales tâches à effectuer au cours de la durée du Projet. Cette liste doit être à la fois complète et non-redondante. On doit recenser toutes les tâches qui concourent à la Production des produits et services, et seulement ces tâches-là, en évitant les doublons.
- ◆ Une description de l'enchaînement logique de ces tâches. On trouvera ci-après un exemple d'enchaînement tiré du Projet "appui à la justice" de l'OIF (2008).

Exemple : Schéma 1 reprenant les principales activités liées à la mise en œuvre de l'activité « Appui informatique, bureautique et documentaire ».



- ◆ La désignation des personnes chargées des activités.
- ◆ Un calendrier de mise en œuvre, ainsi que des points de contrôle préétablis.

L'ANALYSE DES HYPOTHESES ET DES RISQUES

Tout Projet comporte des Risques, et repose sur des hypothèses qui peuvent s'avérer inexactes.

Pendant la phase de programmation des Projets et des Programmes, il est nécessaire d'anticiper les risques et de tester la validité des hypothèses, en vue de mettre en place à la fois des **mesures préventives** efficaces, et des **indicateurs d'alerte** permettant de détecter le plus vite la concrétisation éventuelle de ces risques.

Pendant la phase de mise en œuvre, l'accent sera mis sur le **suivi des risques opérationnels** et sur les éventuelles actions correctives, qui devront être le plus précoces possible.

Anticipation et prévention des Risques : test des hypothèses

Les principaux risques pouvant affecter un Projet sont :

Les erreurs de raisonnement :

- ◆ La capacité d'action des partenaires est différente de celle qui est envisagée.
- ◆ Les liens de causalité pris comme hypothèse ne sont pas réels, ou bien les activités déployées ne possèdent pas la masse critique suffisante pour enclencher la dynamique de changement à l'échelle souhaitée.
- ◆ Les résultats recherchés ne correspondent pas aux aspirations ou aux besoins des bénéficiaires.
- ◆ Les activités provoquent des résultats inattendus et négatifs par rapport aux Objectifs.

Les erreurs et les faiblesses d'exécution (risques opérationnels) :

- ◆ Les activités sont mal conduites sur le terrain (manque de coordination entre les acteurs, retards, malfaçons, négligences...).
- ◆ les produits et les services ne correspondent pas aux spécifications.

Il est toujours utile de servir un cadre d'analyse des Risques, suivant le modèle ci-joint :

Risque identifié	Conséquences	Prévention	Contrôle	Facteur d'alerte
Le partenaire choisi pour organiser un festival sera en retard pour livrer son produit	Échec de l'évènement	Anticiper la date de la commande Revoir ensemble le calendrier Prévoir des mesures de remplacement		Déviations du calendrier d'organisation de l'évènement

LA REDEVABILITE

La notion de **Redevabilité** au sens large (c'est-à-dire telle qu'elle est comprise au niveau des grandes agences multilatérales de développement) désigne un réseau de **responsabilités réciproques liant entre eux les divers acteurs de la GAR.**

Cette notion de responsabilité mutuelle et partagée est par exemple formalisée dans la déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide au développement. Elle se manifeste de diverses manières, en fonction du positionnement des acteurs dans le cycle de la GAR.

- ◆ Ainsi, et en premier lieu, les pays donateurs et les pays bénéficiaires (ou partenaires) de l'aide au développement se reconnaissent mutuellement redevables de l'atteinte des résultats.

« Une priorité essentielle pour les pays bénéficiaires comme pour les donateurs est de renforcer la responsabilité mutuelle et la transparence concernant l'utilisation qui est faite des ressources affectées au développement ».

Déclaration de Paris (2005)

- ◆ Les gouvernements des pays partenaires sont ensuite réputés être les principaux « propriétaires » des Projets concernant leurs populations. C'est envers elles qu'ils sont redevables de leur réussite.
- ◆ Les agences multilatérales de développement reconnaissent quant à elles deux types de redevabilité :
 - ◇ Envers les gouvernements des pays bénéficiaires, pour leur contribution aux objectifs et politiques nationales,
 - ◇ Envers leurs propres instances de gouvernance et envers les pays donateurs, pour les résultats obtenus (et la contribution au succès des politiques nationales des pays partenaires).

Etre redevable, qu'est-ce que cela signifie concrètement pour un acteur de la Programmation à l'OIF ?

1. Proposer des Projets réalistes et responsables.
2. Etre capable de justifier ses choix en fonction des politiques et des stratégies de l'OIF.
3. Assumer la responsabilité des résultats, qu'ils soient bons ou médiocres.

Dans le contexte de l'OIF, la redevabilité s'entend aux deux derniers niveaux :

- ◆ En tant qu'Agence multilatérale, l'OIF se doit de contribuer aux objectifs et aux politiques nationales des pays dans lesquels elle intervient.
- ◆ En tant qu'agent de mise en œuvre, l'OIF est redevable envers les pays donateurs et ses propres instances de gouvernance de l'efficacité de son action, ainsi que des conditions de sa mise en œuvre (*éthique, absence de conflit d'intérêt, respect des politiques de neutralité du cadre décennal, etc.*)
- ◆ Enfin, tout agent ayant un rôle actif dans la mise en œuvre des Projets est à son tour redevable envers l'OIF pour la qualité de son action et l'obtention des Résultats qui sont sous son contrôle.

LES PARTIES PRENANTES ET LA NOTION D'INCLUSION

Le terme général de « parties prenantes » désigne toutes les institutions, personnes, groupes, organisations ou instances diverses qui, d'une manière ou d'une autre, interviennent dans - ou sont affectées par- un Projet. On pourra ainsi trouver sous ce vocable :

- ◆ Les acteurs du Projet : ce sont les premiers responsables de la mise en œuvre.
- ◆ Les partenaires de l'OIF dans la conduite ou le financement du Projet.
- ◆ Les bénéficiaires directs.
- ◆ Les bénéficiaires finaux.
- ◆ Les parties intéressées autres que celles mentionnées ci-dessus (y compris celles qui ont éventuellement une capacité ou une volonté de freiner le Projet).

On trouvera ci-après un exemple pratique tiré de la Programmation 2009 de l'OIF.

EXEMPLES DE PARTIES PRENANTES :

« **Approfondir la gouvernance démocratique** → Les États et les institutions nationales sont accompagnés dans leur effort en faveur de la réforme des textes constitutionnels et légaux afin de les mettre en conformité avec les standards internationaux »

- ◆ **Acteurs du Projet** : Groupe d'experts francophones intervenant sur les questions constitutionnelles et institutionnelles ; agents de l'OIF.
- ◆ **Partenaires** : Cours constitutionnelles ; Secrétariats généraux du gouvernement.
- ◆ **Bénéficiaires directs** : des parlementaires et des fonctionnaires des parlements ayant bénéficié de sessions de formation et de stages ; acteurs gouvernementaux et représentants de la société civile ayant assisté à des séminaires de concertation sur les questions de gouvernance.
- ◆ **Bénéficiaires finaux** : la population générale.
- ◆ **Autres parties intéressées** (par exemple, destinataires de publications, ou consultées) : Partis politiques ; ONG, Centres de recherches impliquées ou spécialisées dans l'ingénierie institutionnelle.

Une fois les parties prenantes identifiées, il est important de les inclure correctement dans le Projet, c'est-à-dire de :

- ◆ Comprendre leur rôle dans la dynamique du Projet, afin d'optimiser l'organisation de celui-ci. A cet égard, voici deux exemples de bonne pratique, tirés de la programmation 2009.

Projet : « Accroître les capacités institutionnelles pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies nationales de développement durable »

« Les concertations francophones à l'occasion des rencontres internationales sur les stratégies nationales de développement durable ainsi que les sessions de perfectionnement à l'intention des acteurs directement concernés au niveau national et local, montrent que des solutions à long terme exigent des initiatives locales, multiples, diverses, reflétant les cultures et les milieux naturels dans lesquels elles sont prises. Il importe, à cet égard de réhabiliter le local par le renforcement des communautés de base. »

Projet : « Renforcer les initiatives et capacités de développement local des communautés de base »

« L'offre globale de coopération de l'OIF propose de rompre avec une logique de guichet au profit d'une logique d'appui au développement local qui s'intègre dans les politiques nationales des États et/ou des programmes d'intervention des partenaires de l'Organisation agissant dans ce domaine ».

- ◆ Définir la responsabilité des acteurs et planifier leurs interventions :
 - ◇ Attentes envers les prestataires, nature de leurs responsabilités, production de biens et de services attendus, coût et calendrier de leurs interventions, type de contrat à signer, etc.
 - ◇ Nature des partenariats, rôle et étendue des responsabilités de chacun des partenaires, gouvernance du partenariat, etc.

- ◆ Prendre en compte les besoins, aspirations, contraintes, attitudes de toutes les parties prenantes :
 - ◇ Contacts avec les bénéficiaires directs, ou avec leurs représentants, afin de définir au mieux les produits et services à délivrer, aussi bien dans la phase de planification/ programmation que pendant la durée de vie du projet.
 - ◇ Tests de satisfaction et de contrôle sur des échantillons de bénéficiaires directs ou indirects.

- ◆ Anticiper les risques éventuels pour le Projet en fonction des pratiques et valeurs des parties prenantes.

- ◆ Définir les canaux et les modes de communication bi-directionnels avec elles :
 - ◇ Communication de l'Organisation vers les parties prenantes : types de messages, périodicité, véhicule, concertation avec les partenaires, etc.
 - ◇ Communication des parties prenantes envers l'Organisation afin de « rester à l'écoute ».

Ce travail d'analyse et d'inclusion des Parties prenantes, qui doit être effectué dans la phase de planification et de programmation, est une condition du succès de tout Projet.

Il est parfois aussi impératif d'inclure les parties prenantes dans la phase d'évaluation, comme le montre l'exemple ci-dessous.

Or, il est évident que ceci ne peut pas être obtenu sans une bonne préparation et analyse dans les phases amont du Projet.

Exemples de parties prenantes au programme « Le français dans l'Union européenne » :



LES OUTILS CONCEPTUELS DE BASE

L'arbre à problèmes (et l'arbre à objectifs/résultats), la **Chaîne des Résultats** et le **Cadre de résultats** sont des **Outils Conceptuels** qui permettent de relier entre elles de manière logique les différentes notions utilisées ci-dessus, afin de présenter une vue opérationnelle des Programmes et des Projets.

L'arbre des problèmes permet d'identifier les problèmes que l'on cherche à résoudre ainsi que les causes explicatives des phénomènes. Sur la base de l'arbre des problèmes, peut être construit en négatif un **arbre à objectifs/résultats** qui permet, pour un problème donné, d'agir sur chacune des causes identifiées.

La Chaîne des Résultats constitue une étape préparatoire indispensable à l'établissement d'un Cadre Logique robuste. Elle permet aussi d'établir un dialogue structuré entre les Directeurs de Programme et le Comité de la

GAR sur l'opportunité, la faisabilité et l'efficacité des Projets et des programmes, avant d'entrer dans une analyse détaillée de leur contenu.

Le Cadre de résultats donne une vue synthétique complète de l'ensemble d'une programmation mais peut également être utilisé pour les Programmes et les Projets, dont il est la "Charte". Ce document de référence sert de repère tout au long de la vie du Projet à toutes les parties concernées. C'est par rapport aux éléments contenus dans ce document qu'on peut par exemple analyser objectivement la redevabilité des acteurs de l'OIF.

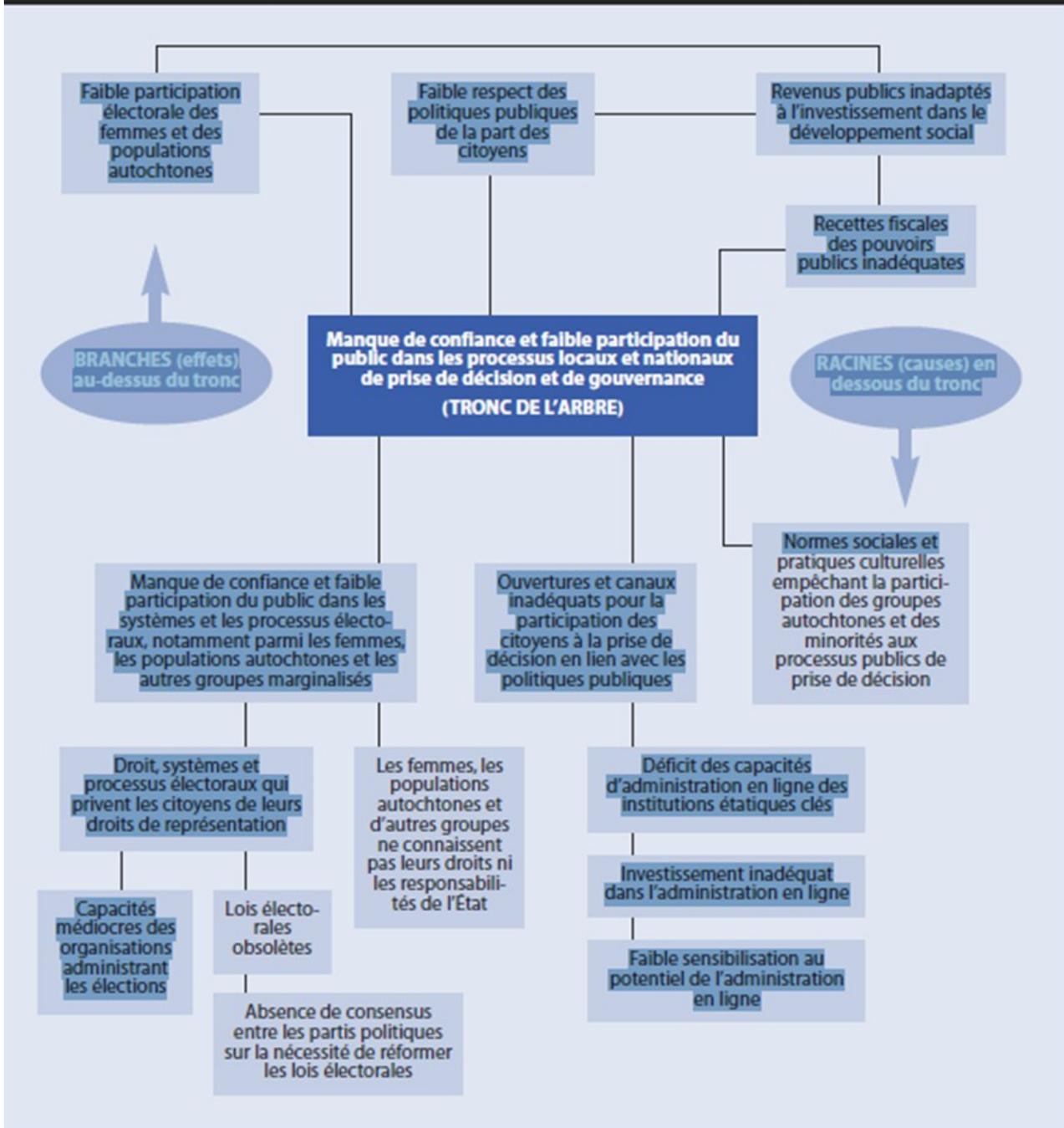
Enfin, le **Plan de Suivi** formalise la manière dont la réalisation des activités et la concrétisation des Résultats sera suivie tout au long du Projet à l'aide des indicateurs définis à cet effet.

L'arbre des Problèmes

Afin d'atteindre leurs Objectifs et d'atteindre les Résultats, les Programmes et les Projets doivent surmonter des obstacles et résoudre des **Problèmes**. Afin d'identifier ces derniers et d'en analyser les enchaînements, les praticiens ont développé le concept d'« arbre des problèmes ».

En voici un exemple tiré du Programme des Nations Unies pour le développement, concernant le Programme « Processus démocratiques plus dynamiques, qui intègrent plus largement les citoyens ».

Schéma 6. Arbre des problèmes (exemple)



Source : « Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement », Programme des Nations Unies pour le développement (2009).

Cet arbre permet de visualiser un problème central ("le tronc de l'arbre"), qui a été pris comme enjeu de base dans un Programme: Il s'agit du « **manque de confiance et faible participation du Public dans les processus locaux et nationaux de prise de décision et de gouvernance** » :

La partie au-dessus du tronc ("les branches") sont des conséquences (par exemple le "faible respect des politiques publiques de la part des citoyens").

Les « racines », en-dessous du tronc, sont les causes profondes qui sont emboîtées les unes dans les autres (par exemple le "manque de participation dans les processus électoraux", qui à son tour découle en partie de la "méconnaissance des droits").

Pour résoudre les problèmes représentés par les Branches (les conséquences) , il faut bien sûr agir sur les Racines (les causes).

Cette action se conduit dans le cadre de sous-Programmes ou de Projets. Ainsi, on peut très bien imaginer un Projet ciblé sur le problème "les femmes...ne connaissent pas leurs droits ni les responsabilités de l'État", et un autre sur « lois électorales imparfaites ». Si tous les problèmes détectés font ainsi l'objet d'un traitement systématique dans le cadre d'un Programme complet, alors il y a lieu de penser que les "branches" seront assainies.

Les Nations unies assortissent cette présentation des commentaires suivants :

Encadré 8. Note sur les arbres des problèmes

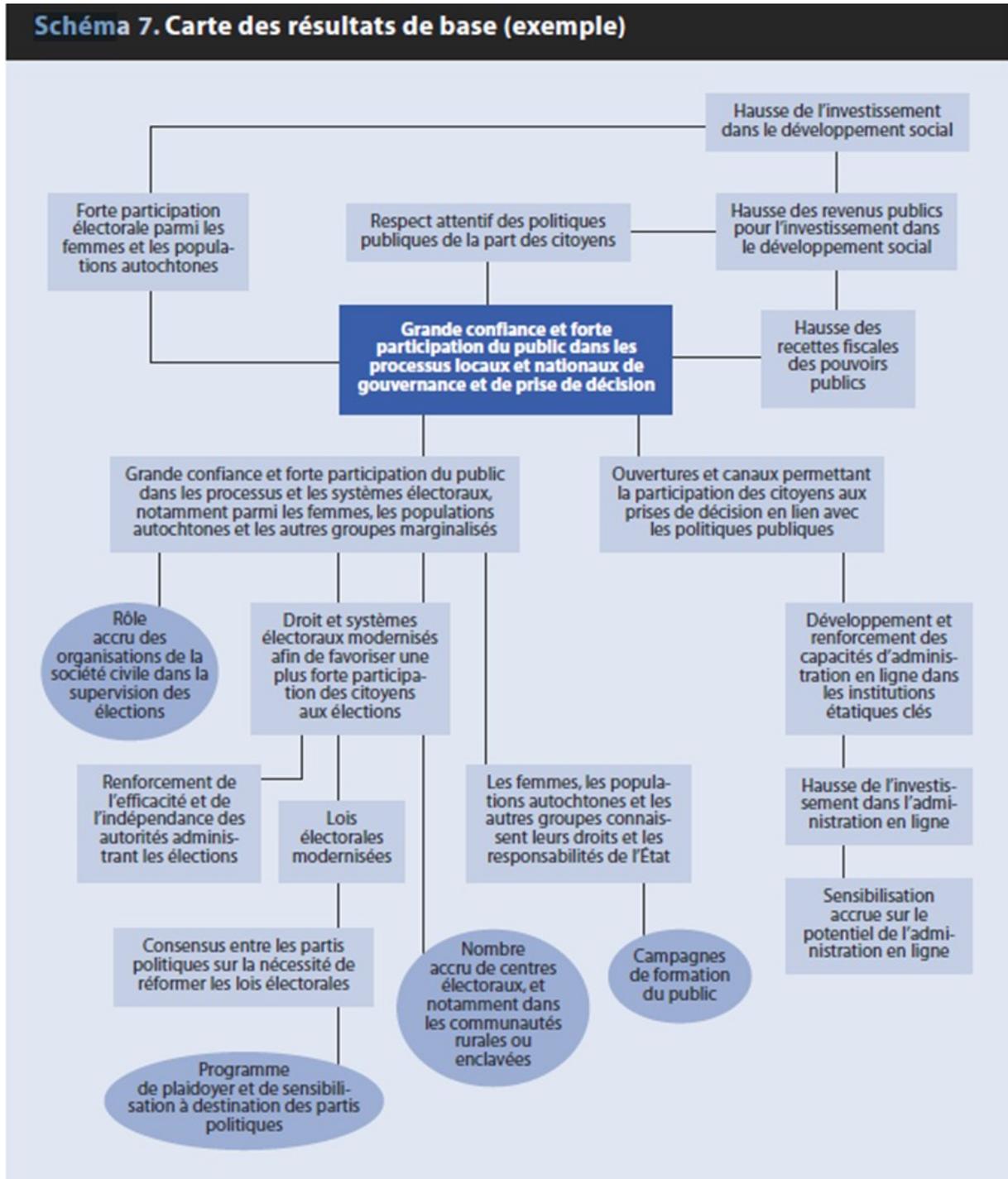
Si les problèmes relevant d'un programme possèdent généralement un plus grand nombre de causes à leurs racines et sont illustrés par un arbre plus élaboré, de nombreux projets complexes ou de grande envergure peuvent également être représentés par des arbres conséquents, aux causes multiples. Même si un projet ou un problème plus restreint constitue le point de départ, l'analyse doit néanmoins conduire à identifier les effets du problème qui se situent à un niveau supérieur.

Grâce à ce processus qui consiste à examiner les **ramifications** de l'arbre des problèmes, les participants sont susceptibles d'identifier d'autres causes derrière les effets des problèmes, et ils peuvent en conclure que la solution immédiate à l'enjeu identifié dans le cadre du projet n'est peut-être pas appropriée pour traiter certaines autres causes à un niveau supérieur. Par exemple, si un projet a identifié des faiblesses dans les processus et les systèmes électoraux comme étant un problème majeur, un des effets serait le manque de confiance du public dans le processus électoral. En examinant cet effet, les participants pourraient évaluer quels sont les autres facteurs qui contribuent au phénomène, et décider ainsi de s'ils doivent entreprendre un projet plus conséquent ou persuader d'autres partenaires ou d'autres acteurs de prendre les devants pour s'attaquer aux effets plus complexes.

L'arbre des Résultats (ou « Carte des Résultats »)

Après avoir analysé les problèmes, il est possible de passer à la recherche des solutions. Cet exercice peut tout simplement consister à reformuler les problèmes et leurs causes comme des remèdes et des objectifs positifs. Pour continuer l'exemple précédent, voici la transformation de l'arbre des problèmes en arbre des objectifs/résultats (aussi appelé carte des **Résultats**).

Schéma 7. Carte des résultats de base (exemple)



La Chaîne des Résultats

La suite logique de la "Carte des Résultats" est la "Chaîne des Résultats". C'est un outil schématique permettant de lier entre elles de manière cohérente les grandes étapes d'un Programme ou d'un projet en vue de l'obtention des **Résultats**.

La première étape de sa construction consiste à classer les Résultats de la Carte des Résultats en fonction de la typologie définie en page 30 et suivantes (Produits et Services, Effets à Court et Moyen terme, Impact).

La question qui se pose ensuite est d'identifier les actions nécessaires à l'obtention de ces résultats, dans le cadre d'une analyse la plus objective possible (quel lien entre l'action et le résultat ?).

Enfin, il convient d'exposer les Ressources qui sont nécessaires au déroulement des activités.

La chaîne des Résultats ne doit pas être conçue comme un document détaillé. Il s'agit surtout de donner à grands traits une première vision d'ensemble du Projet. Néanmoins, il est nécessaire de pouvoir, à la lecture de ce document, répondre à un certain nombre de questions de fond. C'est aussi ce document qui servira de base à l'élaboration du **Cadre de résultats**, dont il fournit une première épure. Sa qualité est donc très importante.

La construction du dossier commence par la fin (ou plutôt par l'analyse des finalités du

Programme/Projet), c'est-à-dire par l'analyse de l'impact et des résultats à long terme. Les questions qu'il convient de se poser à ce stade sont donc du type suivant (exemples non exhaustifs) :

- ◆ Dans quel Objectif Stratégique ce Projet s'insère-t-il ?
- ◆ Est-il en synergie avec d'autres programmes ou Projets pour atteindre ces Objectifs stratégiques ?
- ◆ Comment contribue-t-il à ces Objectifs ? Peut-on expliquer le lien entre les résultats du programme et les Objectifs ?
- ◆ Respecte-t-il les principes d'action du cadre stratégique de la Francophonie ?
 - ◇ **La subsidiarité** : quel est l'effort de l'État ou gouvernement membre qu'il s'agit de soutenir ?
 - ◇ **La pertinence** : quelle est la valeur ajoutée spécifiquement francophone ? y-a-t-il double emploi ?
 - ◇ **Le partenariat** : avec qui prévoit-on de coopérer ?
 - ◇ **L'intégration** : n'a-t-on pas trop tendance à faire cavalier seul ?
 - ◇ **La mesurabilité** : les résultats recherchés peuvent-ils être mesurés ? Quels sont les principaux indicateurs envisagés ? A-t-on une expérience de ces indicateurs ? Sont-ils raisonnablement économiques à produire dans des délais utiles ?

- ◆ Quel est le public, ainsi que les zones géographiques visés ?
- ◆ Quel est le mode d'intervention recherché, et est-il en cohérence avec les objectifs du Projet ?
 - ◇ Si on cherche à renforcer les capacités, est-on bien inséré dans une stratégie de l'État en question ?
 - ◇ S'il s'agit d'une intervention en concertation ou plaidoyer, a-t-on bien visé les bénéficiaires capables de démultiplier ce rayonnement et cet effort d'influence ?

Une fois ces finalités et ces résultats établis, il convient de définir les **produits et services** qui serviront à la production des résultats. À ce stade, les questions pertinentes sont par exemple les suivantes :

- ◆ Quels sont à grands traits les produits et les services, quand et comment seront-ils mis à disposition des bénéficiaires ?
- ◆ Quel est le lien logique entre les produits et services et les résultats ? comment les services et les produits se diffusent-ils auprès de bénéficiaires ?
- ◆ Y-a-t-il proportion entre la quantité et le volume de produits et services et les résultats attendus ?
- ◆ Quel est le coût de ces services et produits ?
- ◆ Y-a-t-il des moyens plus économiques ou plus efficaces de parvenir aux mêmes résultats ?
- ◆ Quelle est la durabilité des services et des produits ?

Après les produits et les services, il est nécessaire de décrire les **activités** qui

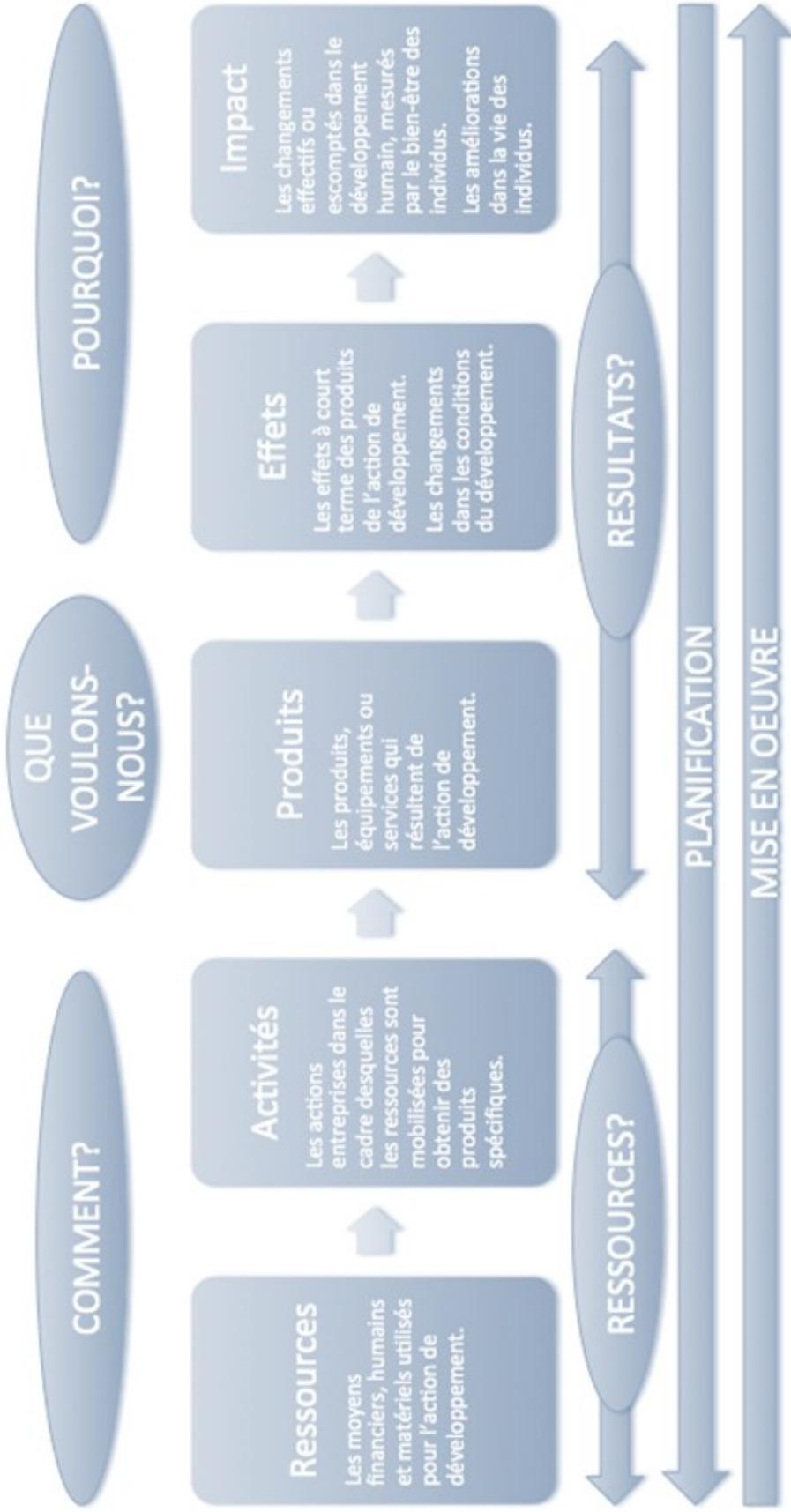
permettront de les produire. Il s'agit de décrire l'enchaînement des macro-tâches, le calendrier et les responsabilités. Les questions pourraient être les suivantes :

- ◆ comment les tâches concourent-elles aux produits et services ?
- ◆ a-t-on recensé toutes les tâches, et rien que les tâches nécessaires à la production des produits et des services ? peut-on supprimer des tâches -et des coûts-inutiles ou redondants ? manque-t-il une étape ? le processus est-il complet ?
- ◆ quel est le séquençement des tâches ? Quelle est leur interdépendance ?
- ◆ le calendrier de réalisation est-il raisonnablement précis, est-il tenable ?
- ◆ Quelles sont les contingences possibles (par exemple des retards de livraison), et comment gère-t-on l'impact pour la suite du Projet ?
- ◆ Qui est responsable de chaque tâche ? quand et comment les responsables sont-ils insérés dans le Projet ?

Enfin, on arrivera à l'analyse des **Ressources** nécessaires à la production des activités. Les questions correspondantes seraient :

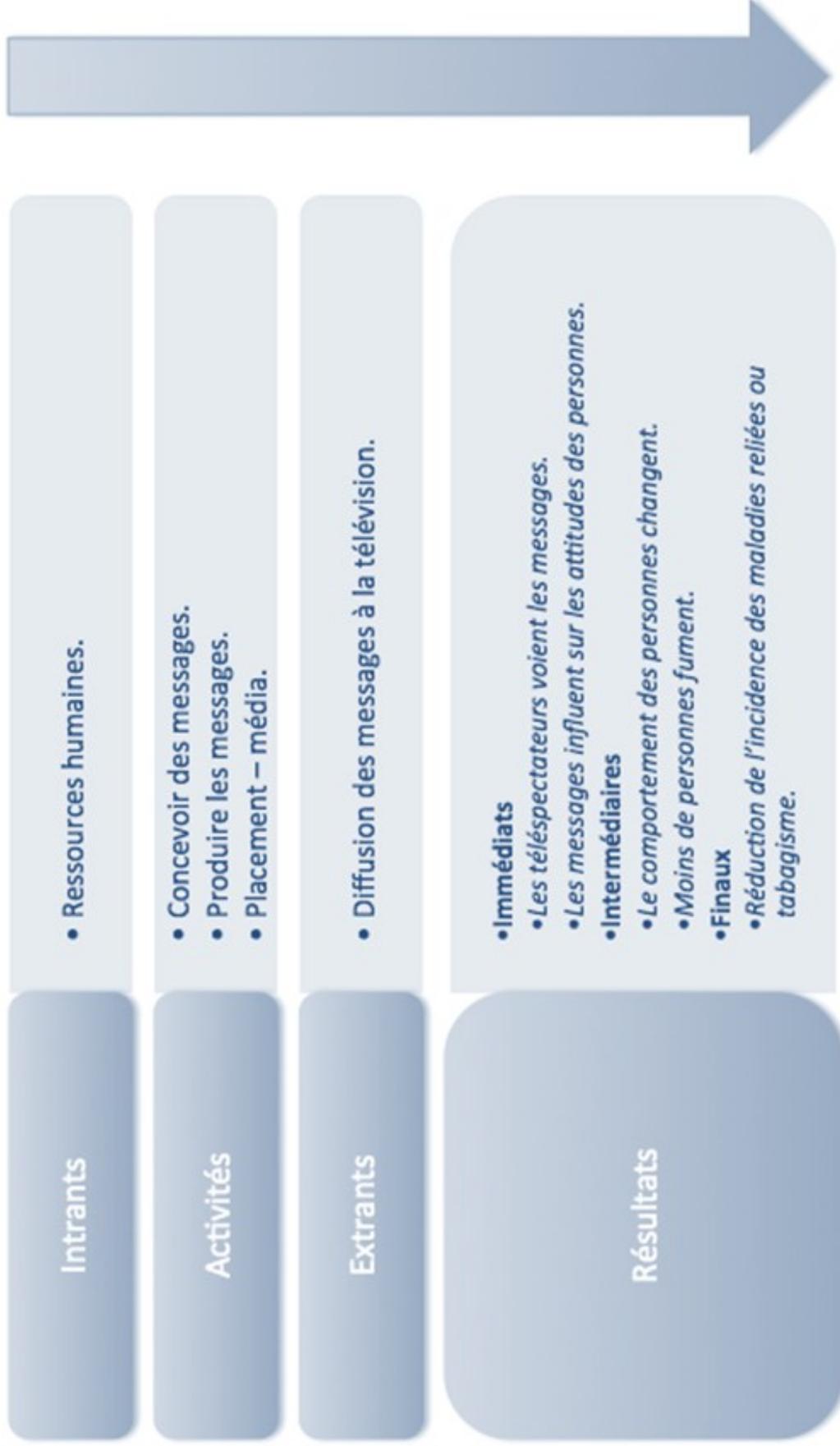
- ◆ Quelles sont ces ressources ? comment justifie-t-on leur emploi par rapport aux activités envisagées ?
- ◆ Quel est le calendrier optimal de mobilisation ?
- ◆ Dispose-t-on de ces ressources, le personnel a-t-il un niveau de qualification et de connaissances correspondant aux activités ?
- ◆ Doit-on mettre en place des partenariats ?
- ◆ La Chaîne des Résultats doit être présente dans tout dossier Projet.

Une structure simplifiée de Chaîne des Résultats :



On trouvera également ci-après un exemple appliqué à une campagne anti-tabac (noter la différence de vocabulaire, mais l'identité des concepts).

Exemple : Chaîne des Résultats – Campagne anti-tabac
(Source : Mark Schacter, Moyens, fins, indicateurs 2007)



Le Cadre de résultats et ses déclinaisons

1. LE CADRE DE RESULTATS

Le cadre de résultats est un élément essentiel qui aide à transformer une proposition de programme en un plan pour atteindre des résultats spécifiques, bien définis, qui contribueront aux résultats indiqués dans le programme (voir annexe 1).

2. LE CADRE DE CONDITION D'ATTEINTES DES RESULTATS

L'atteinte des résultats visés est conditionnée à toute une série de réalisations, rendues possible grâce à un budget adéquat sur la base d'hypothèses, de risques potentiels qui pourront être correctement mitigés. Ce cadre est une étape indispensable entre le cadre de résultats et la formulation de plans de mise en œuvre annuels (voir annexe 2)

3. LE CADRE DE SUIVI

Le cadre de suivi reprend les indicateurs du cadre de résultat et en précise les contours et les modalités de collecte (voir annexe 3).

4. LE CADRE DE PLANIFICATION ET DE RAPPORT ANNUELS

Du cadre de résultat établi pour la programmation doit découler annuellement un cadre de planification annuelle qui permet de détailler les activités à mettre en œuvre pour atteindre les résultats visés (voir annexe 4).

5. LE PLAN D'ÉVALUATION

(voir annexe 5)

6. LE DOCUMENT DE PROGRAMMATION

A l'issue du processus de programmation, et afin d'être validé, chaque projet doit être présenté dans un cadre standardisé (voir annexe 6).

L'ORGANISATION DU PROCESSUS

LIEN ENTRE CADRE STRATEGIQUE ET PROGRAMMATION QUADRIENNALE

Le **cadre stratégique** fournit les grandes orientations, mais **ne précise pas quel doit être le détail des Programmes ou des Projets**. Le **passage** des orientations stratégiques aux **projets concrets** est effectué dans le cadre de la **Programmation quadriennale**, dont la dernière a été conduite en 2009 pour la période 2010/2013. La prochaine Programmation quadriennale couvrira la période 2015/2018.

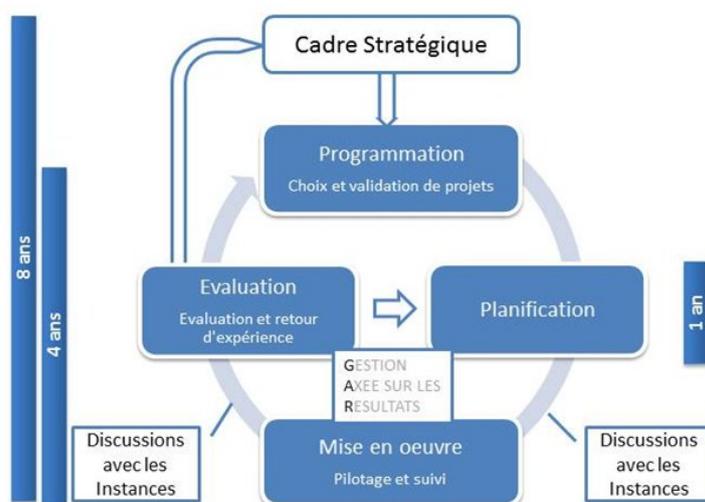
Cette Programmation s'élabore en plusieurs phases, qui font intervenir de manière itérative les diverses Instances (CMF, CPF et ses commissions) et les différents acteurs de l'OIF. Au cours de ce processus, l'OIF fournit l'impulsion en préparant les propositions et en formalisant les documents à destination des Instances (processus itératif).

La prochaine période de programmation quadriennale sera adoptée en 2014 et couvrira la période 2015/2018. Ce décalage exceptionnel d'un an est dû à une synchronisation entre le nouveau cadre stratégique et la programmation quadriennale.

ROLES, RESPONSABILITES ET GOUVERNANCE A L'OIF

La GAR à l'OIF est un Processus collectif et collaboratif, où la qualité de l'ensemble dépend de la qualité des parties. Les différents intervenants identifiés tout au long du processus GAR sont :

LES INSTANCES (Sommets, la Conférence Ministérielle (CMF), le conseil Permanent (CMP) et ses commissions (CAF, économique, politique, CCP)) :



L'OIF (Administrateur, Directions de programme (Directeurs, Sous-Directeurs, Spécialistes de Programmes, attachés, assistants), DPE (planification, évaluation) et Fonctions transverses (DAF, IT, RH, achats...)) :

Ce **Processus** est animé **par un Comité** qui **émane du Conseil de Direction de l'OIF, et à qui il fait des propositions.**

Ce **Comité** est le garant de l'intégrité de la démarche GAR; il est responsable, notamment :

- ◆ D'exercer la fonction de Pilotage et de Suivi,
- ◆ D'assurer concertation, et coordination de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des évaluations.
- ◆ De veiller à la correcte capitalisation des retours d'expérience, et à leur incorporation à chaque nouvelle phase de Programmation.

Le fonctionnement de ce Comité est organisé en trois phases :

<p>1. Revue générale de programmes (démarche GAR, atterrissage opérationnel)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Directions de programme ◆ DPE 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Synthèse sur le processus GAR et sa mise en œuvre par Programme. ◆ Points d'actions transverses à analyser suite à la revue de l'application du processus GAR par programme
<p>2. Information et plan d'actions des fonctions transverses sur le processus GAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ DPE ◆ Fonctions transverses 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revue des demandes (1.). ◆ Propositions avec plan d'actions.
<p>3. Synthèse et propositions au Conseil de Direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comité 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rapport du Comité auprès du Conseil de Direction sur le processus, la capacité d'atterrissage opérationnel et le plan d'actions proposé avec les options et recommandations pour validation.

Les acteurs opérationnels de la GAR au sein de l'OIF sont :

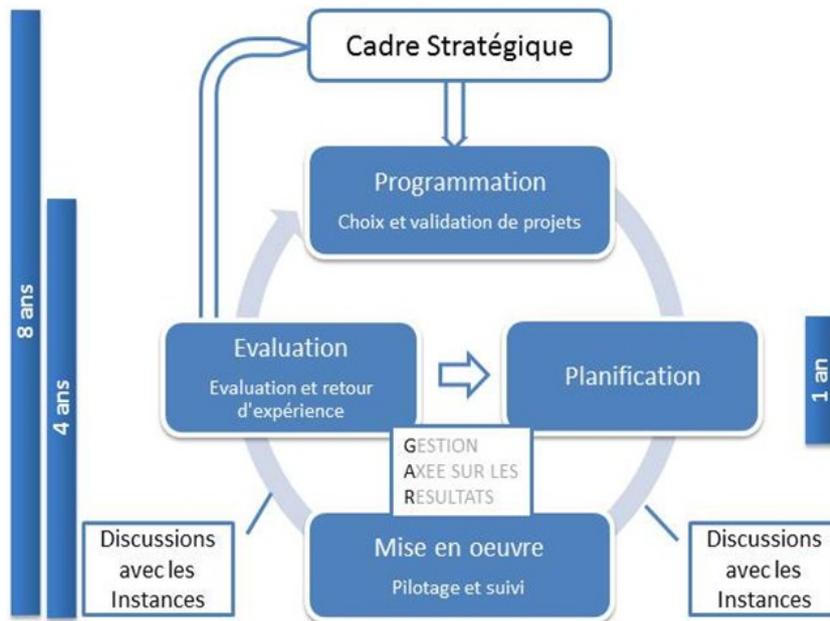
- ◆ **Les Directeurs, les sous-Directeurs et les spécialistes de Programme** : ils sont les principaux protagonistes et acteurs du processus.
 - ◇ C'est par leur **action de gestion** que les **résultats sont obtenus sur le terrain et affectent les parties prenantes**.
 - ◇ Leur **expertise dans la programmation, la planification, l'exécution et le suivi** est **primordiale pour l'obtention des résultats**.
 - ◇ À ce titre, les Directeurs, les sous-Directeurs et les spécialistes de Programme sont les **principaux redevables** de la GAR (au sens de redevabilité défini plus haut).
 - ◇ Leur action doit viser à développer une Programmation, une Planification, une exécution, un pilotage et un suivi de qualité. Dans cette tâche, ils bénéficient de l'appui technique et de l'accompagnement de la DPE.

- ◆ **La DPE** :
 - ◇ Elle développe, en concertation avec les Directions, les outils conceptuels et techniques nécessaires à la GAR, de manière à normaliser le processus (chaîne des effets, cadre des résultats, indicateurs, tableaux d'analyse des parties prenantes, cadre de planification du suivi et de l'évaluation).
 - ◇ Elle est garante de la qualité technique des documents, et peut aider à la cohérence et à la complétude des analyses et des documents proposés par les Directeurs, sous-Directeurs et les spécialistes de Programme.
 - ◇ Elle est en charge de rédiger la synthèse GAR, destinée au Conseil de Direction ; elle s'appuie sur les différentes recommandations et propositions issues des Comités GAR semestriels (Cf. Tableau du Comité – page précédente).

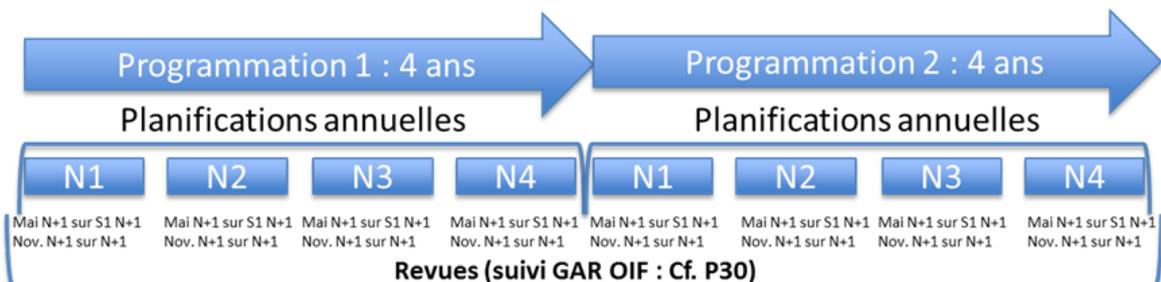
LE DEROULEMENT DU CYCLE

Le cycle comporte une phase de cadrage stratégique avec les instances, **trois phases principales** au sein de l'OIF, complétées d'une **phase de « retour d'expérience »**, qui permet de rétroalimenter le processus :

1. Une phase de **Cadrage stratégique**
 2. Une phase de **Programmation/**
 3. Une phase de **d'exécution et de suivi**
- } (Instances).
} **Planification**



Le cadre temporel global est le suivant :

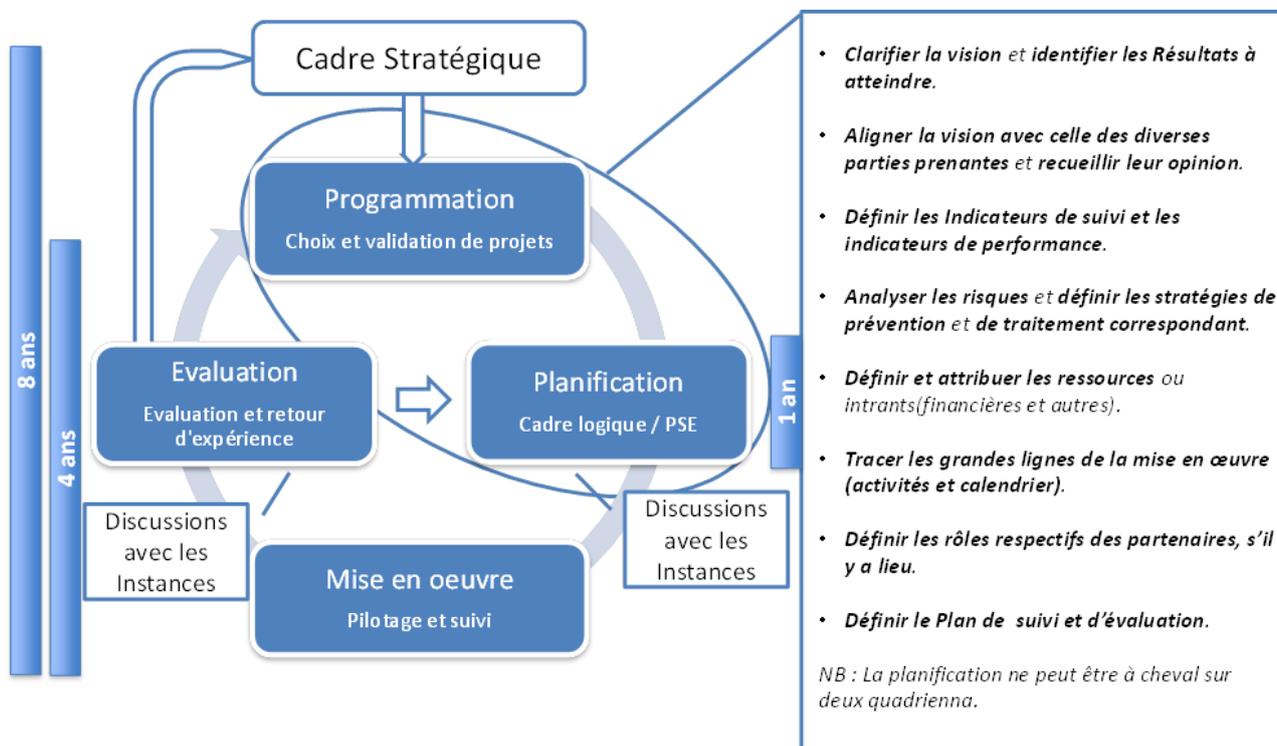


PROGRAMMATION – PLANIFICATION

A l'OIF, cette phase comporte deux étapes :

- ◆ **La Programmation**, qui couvre une période quadriennale.
- ◆ **La Planification opérationnelle**, également quadriennale, précisée et ajustée chaque année.

D'une manière générale, cette phase permet de :



La Programmation

La phase de Programmation permet de **faire le lien entre les Objectifs du Plan stratégique, la définition des résultats que l'Organisation se propose d'atteindre** (voir les Objectifs stratégiques du plan 2004 en annexes), **et les activités concrètes qui seront mises en œuvre** ; elle comporte donc une étape très importante pour décliner les objectifs / résultats à atteindre à la fois pertinents et réalistes et sur la base desquels seront structurés programmes et **Projets**.

PHASE DE PROGRAMMATION

La Phase de Programmation est un processus important, qui se décompose lui-même en trois sous-processus :

- ◆ *L'ouverture du cycle*
- ◆ *La Pré-programmation*
- ◆ *La programmation proprement dite*

Ces trois sous-processus sont conceptuels et peuvent parfois se dérouler concomitamment. Néanmoins, il est important de comprendre leur articulation logique et de respecter le contenu de chacune d'eux, afin d'aboutir à un produit final de qualité.

On trouvera ci-après un tableau synoptique de chacune de ces sous-processus, indiquant:

- ◆ L'objectif principal du sous-processus
- ◆ Les phases qu'il comporte
- ◆ Les objectifs de chaque phases et les actions conduites,
- ◆ Les acteurs mobilisés
- ◆ Les outils utilisés pour le traitement,
- ◆ Les livrables de chaque phase et le livrable final du sous-processus.

PREPARATION DU CYCLE QUADRIENNAL 2015—2018

La préparation du cycle quadriennal permet de donner l'impulsion initiale et de marquer les grandes lignes de la Programmation qui s'ouvre. C'est une manifestation de la volonté politique de l'Organisation.

JUIN - SEPTEMBRE 2013

Définition de la politique de Programmation de l'OIF pour le quadriennum qui s'ouvre :

Interpréter les objectifs stratégiques et les critères d'intervention définis par les instances, pour décider et formaliser la politique de l'OIF en matière de Programmation pour le quadriennum (priorités : programmes, zones géographiques, bénéficiaires...).

Acteurs : Administrateur, Comité de la GAR et DPE

Outils :

- ◆ Objectifs stratégiques
- ◆ Critères d'intervention
- ◆ Évaluations
- ◆ Programmation antérieure

Livrables :

- ◆ Cadre de Programmation (document de référence de la Programmation)
- ◆ Grille d'analyse de la cohérence des Projets avec les critères structurants
- ◆ Recommandations pour les Directeurs, les Sous Directeurs et les SP

1ER SEMESTRE 2014

Définition des enveloppes budgétaires indicatives par OS :

Fournir une base de travail aux Directeurs dans l'étape de préprogrammation.

Acteurs : Administrateur, Comité de la GAR et DPE

Outil :

- ◆ Ressources disponibles et prévisions de budget

Livrable :

- ◆ Enveloppe budgétaire quadriennale indicative par OS et par Direction

1ER SEMESTRE 2014

Diffusion de la Lettre d'orientation de la Programmation :

Lancer la Préprogrammation :

- ◆ Communiquer sur la politique, les critères et les enveloppes budgétaires orientatives par objectif stratégique
- ◆ Fixer les délais et les procédures de la Programmation
- ◆ Rappeler les rôles et les responsabilités

Acteurs : Administrateur, assisté par le Comité de la GAR et la DPE

Livrables :

- ◆ Lettre d'orientation et annexes
- ◆ Cadre de Programmation
- ◆ Grille d'analyse de la pertinence des Projets
- ◆ Calendrier
- ◆ Procédures
- ◆ Rôles et responsabilités
- ◆ Recommandations générales
- ◆ Format allégé de présentation des Projets au Comité de la GAR

Sélection des Projets par les Directeurs pour leur domaine d'action (analyse critique du Portefeuille existant, analyse des nouveaux Projets potentiels, sélection et classement) :

- ◆ Définir les résultats à atteindre
- ◆ Etablir les cadres logiques de la programmation
- ◆ Demander aux Directions d'en planifier la mise en œuvre opérationnelle
- ◆ Éliminer les Projets n'entrant pas ou n'entrant plus dans les critères d'éligibilité
- ◆ Éliminer les Projets peu performants ou trop risqués
- ◆ Confirmer les Projets prometteurs
- ◆ Renouveler le Portefeuille
- ◆ Prioriser les Projets conservés

Acteurs : Directeurs, Sous-directeurs et SP

Outils :

Lettre d'orientation et annexes :

- ◆ Arbre à problèmes
- ◆ Arbre à objectifs
- ◆ Chaîne de résultats
- ◆ Cadre logique
- ◆ Cadre de suivi et de mesure de la performance

Livrables :

- ◆ Liste priorisée et chiffrée des Projets Proposés par chaque Direction
- ◆ Dossier allégé par Projet
- ◆ Grille de sélection remplie par Projet

Première consolidation OIF :

- ◆ Établir une première liste de Projets pour l'ensemble de l'OIF
- ◆ Établir une première estimation budgétaire

Acteurs : DPE, Directeurs, Sous-directeurs et SP

Livrables :

- ◆ Liste des Projets à examiner par le Comité de la GAR
- ◆ Estimation budgétaire

Classement des projets :

- ◆ Faciliter le travail du Comité de la GAR en classant les Projets d'après des critères prédéfinis

Acteur : DPE

Outils :

Matrice des Projets, à classer par rapport à trois critères :

- ◆ Contribution à un OS
- ◆ Respect des principes d'action
- ◆ Chances de réussite et qualité du dossier

Livrable :

- ◆ Matrice de classement

Arbitrages internes à l'OIF et choix des Projets à programmer et à présenter aux Instances :

- ◆ Choisir les Projets qui contribuent le plus efficacement aux objectifs stratégiques
- ◆ Optimiser l'utilisation des Ressources
- ◆ Minimiser les Risques
- ◆ Ajuster le budget aux perspectives de financement

Acteur : Comité de la GAR, soutenance des Directeurs, appui technique de la DPE et décision finale de l'Administrateur

Outils :

- ◆ Matrice de classement
- ◆ Dossiers Projet
- ◆ Budget estimatif

Livrables :

Dossier de Préprogrammation :

- ◆ Liste des Projets recevables
- ◆ Estimation budgétaire globale
- ◆ Dossier individuel allégé par Projet

PREPROGRAMMATION

Définition des choix de Programmation et amorce du dialogue avec les Instances.

PROGRAMMATION 2015—2018 PROPONENT DITE

Ce Sous-Processus quadriannuel - mais rajusté annuellement - permet de parvenir à la Programmation définitive.

POUR RAPPEL

Année 2014 :

Établir le bilan du cycle qui se termine et en tirer des enseignements pour le nouveau cycle.

Acteurs : Administrateur, DPE, Comité de la GAR et Directeurs.

Outils :

- ◆ Bilan stratégique
- ◆ Bilan financier
- ◆ Évaluations

Livrables :

- ◆ Bilan du cycle

<p><u>Montage des dossiers Projet individuels :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Établir la Charte et la feuille de route de chaque Projet ◆ Définir le budget et les Ressources <p><i>Acteur : Directeurs, Sous-directeurs, SP et DPE</i></p>	<p>Outil :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cadre logique <p>Livrable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cadre logique
JUIN 2014	
<p><u>Consolidation pour présentation aux Instances :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Établir le dossier de Programmation à présenter aux Instances <p><i>Acteur : DPE et Comité de la GAR</i></p>	<p>Outil :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cadre de Programmation <p>Livrables : Dossier de proposition de Programmation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Liste des Projets proposés ◆ Proposition budgétaire par Projet et globale ◆ Dossier individuel détaillé par Projet
AUTOMNE 2014	
<p><u>Discussion avec les Instances et approbation de la Programmation quadriennale :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Établir le dossier définitif approuvé par les Instances 	<p>Livrables : Dossier de Programmation quadriennale adopté :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Liste des Projets inscrits à la Programmation ◆ Budget quadriennal ◆ Dossier détaillé par Projet
JANVIER 2015	
<p><u>Mise en place interne de la Programmation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Formaliser la Programmation ◆ Estimer les tranches annuelles prévisionnelles des budgets ◆ Notifier le budget de la première année 	<p>Livrable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Lettre de notification à chaque Directeur

La Planification

La Planification est la traduction opérationnelle et budgétaire de la Programmation dans le cadre de l'année.

OCTOBRE 2014	
<p><u>Lancement de la Planification annuelle :</u></p> <ul style="list-style-type: none">◆ Rappeler les principes d'action◆ Donner l'impulsion initiale à la Planification <p><i>Acteur : Administrateur</i></p>	<p>Livrable :</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Lettre annuelle
OCTOBRE - DECEMBRE 2014	
<p><u>Définition du plan de marche de chaque Projet pour l'année à venir (activités, calendrier, ressources et budget proposé) et du plan de suivi de la performance pendant l'année :</u></p> <ul style="list-style-type: none">◆ Planifier les activités de l'année <p><i>Acteurs : Directeurs, Sous-Directeurs, SP et Comité de la GAR</i></p>	<p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Plan de mise en œuvre◆ Plan de suivi◆ Budget quadriennal <p>Livrables :</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Feuille de route de chaque Projet pour l'année◆ Budget annuel prévisionnel par Projet
<p><u>Consolidation du budget de l'OIF pour l'année à venir :</u></p> <ul style="list-style-type: none">◆ Établir le budget prévisionnel de l'année <p><i>Acteurs : DPE et Directeur financier</i></p>	<p>Livrable :</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Prévion budgétaire consolidée pour l'année
<p><u>Notification du budget par les Instances :</u></p> <p><i>Acteur : Instances</i></p>	

<p><u>Arbitrage budgétaire interne si nécessaire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ajuster le budget prévisionnel au budget notifié <p><i>Acteur : Comité de la GAR</i></p>	<p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Budget prévisionnel ◆ Budget notifié <p>Livrable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Budget final par Projet et consolidé
JUIN 2015	
<p><u>Révision si nécessaire de la feuille de route des Projets concernés par une révision budgétaire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ajuster les activités aux ressources <p><i>Acteurs : Directeurs</i></p>	<p>Outil :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Nouveau budget <p>Livrables :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dossiers Projet revus
FIN D'ANNEE 2015	
<p><u>Rapports annuels :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Établir le bilan de l'année par Projet <p><i>Acteurs : Directeurs</i></p>	<p>Livrables :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Rapports annuels par Projet
JUIN 2016	
<p><u>Reddition de comptes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Collecter, mettre en forme et consolider les rapports annuels <p><i>Acteur : DPE</i></p>	<p>Livrable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Rapport de reddition des comptes

LES ETAPES ET LES OUTILS DE LA CONSTRUCTION D'UN DOSSIER-PROJET

Les Projets doivent être envisagés comme une réponse à une problématique particulière dont la résolution ou l'atténuation permet de contribuer de manière objective à l'atteinte des résultats supérieurs fixés par l'OIF.

Sélection préalable : définition du Portefeuille de Projets admis à la prochaine Programmation

ETAPES	
<p><u>Première analyse en vue de la proposition au Directeur de Programme :</u></p> <ul style="list-style-type: none">◆ Définir les paramètres essentiels du Projet proposé, et argumenter sa conformité avec les objectifs de l'Organisation et avec un des Programmes. <p><i>Acteur : Spécialiste de Programme</i></p>	<p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Chaîne des Résultats
<p><u>Analyse critique par le Directeur de Programme (qualité technique, opportunité, faisabilité et efficacité, intégration dans un Programme) :</u></p> <ul style="list-style-type: none">◆ Accepter/Refuser/Demander des aménagements◆ Intégrer dans un Programme <p><i>Acteur : Directeur de Programme</i></p>	<p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Chaîne des Résultats
<p><u>Consolidation des différents Projets dans un Programme proposé au Comité de Direction :</u></p> <ul style="list-style-type: none">◆ Proposition <p><i>Acteur : Directeur de Programme</i></p>	<p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Cadre de proposition de Programmation

Construction du Cadre Logique par enrichissement et approfondissement de la Chaîne de Résultats

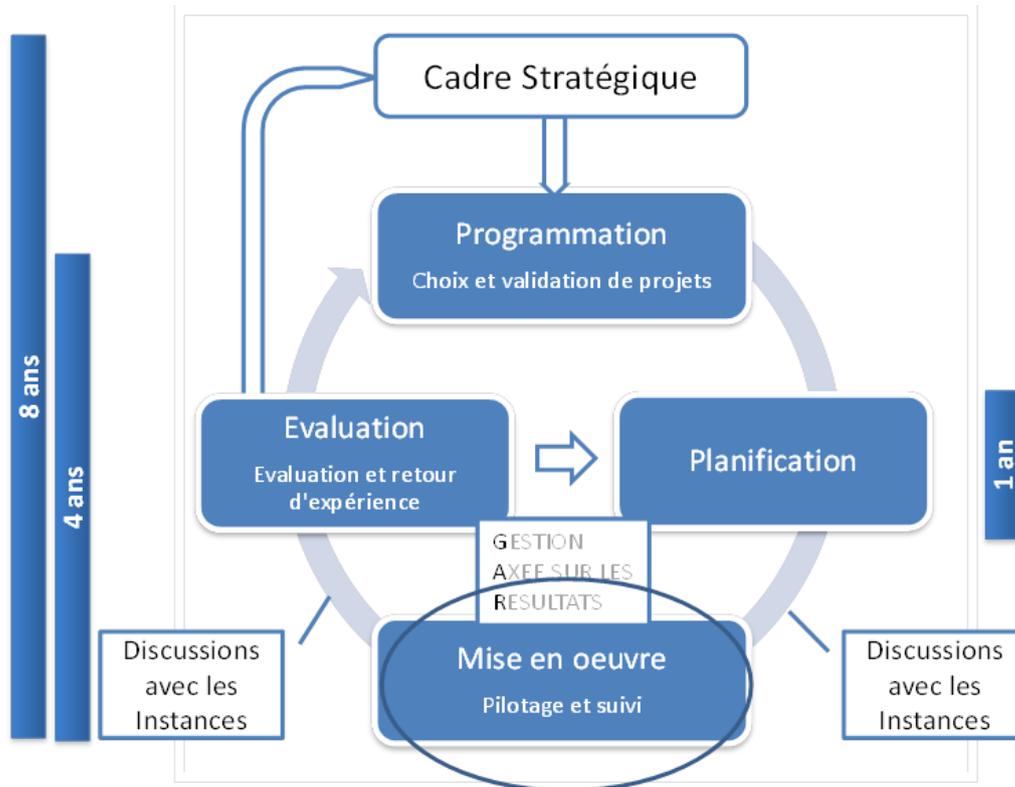
ETAPES	ACTIONS
<p><u>Décliner et approfondir les éléments de la Chaîne de Résultats :</u></p> <p><i>Acteurs : Directeurs de Programme et leurs équipes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Détailler les effets à court et à moyen terme ◆ Choisir les indicateurs de résultats ◆ Détailler les produits et les services ◆ Choisir les indicateurs de performance ◆ Séquencer les activités ◆ Établir le calendrier et les responsabilités opérationnelles du Projet ◆ Définir le Budget ◆ Définir les Ressources
<p><u>Enrichir le cadre logique :</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Analyse des bénéficiaires ◆ Analyse des partenaires et autres parties prenantes ◆ Analyse des risques et politique de prévention
<p><u>Définir les rôles et responsabilités et communiquer :</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Répartition des rôles ◆ Lettres de mission
<p><u>Définir les éléments du Plan de suivi :</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tableau de bord (contenu, périodicité, responsable, diffusion) ◆ Fréquence et responsabilités du suivi
<p><u>Définir les éléments du Plan d'évaluation :</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Définir les données à collecter et les responsabilités correspondantes (format des données, périodicité, source, conservation, diffusion).

Facteurs clés de succès

FACTEURS CLES DE REUSSITE D'UN PROJET :

- ◆ Les résultats attendus, la gouvernance du Projet, les responsabilités, le périmètre, les résultats attendus, les indicateurs et le calendrier sont clairement établis,
- ◆ La redevabilité de chacun est claire,
- ◆ Chaque intervenant connaît sa feuille de route,
- ◆ Les points de contrôle opérationnels sont programmés, tenus, et font l'objet de comptes-rendus,
- ◆ Les plans de contingence sont établis,
- ◆ Des critères de qualité sont associés à chaque activité, et sont effectivement suivis,
- ◆ Les indicateurs de performance sont systématiquement mis à jour et partagés avec les parties prenantes,
- ◆ Les actions sont pilotées de près et modifiées si nécessaire au fur et à mesure de la concrétisation des résultats ou des risques.
- ◆ L'ensemble du déroulement est documenté, afin de faciliter le suivi, l'évaluation et le retour d'expérience.

LA MISE EN ŒUVRE



Qu'est-ce que la mise en œuvre ?

La mise en œuvre est, comme son nom l'indique, l'art de l'exécution.

Nous envisagerons cette section de manière très pragmatique, comme une liste de recommandations à l'intention des responsables opérationnels, sur la base de l'expérience de conduite de Projets complexes et de longue durée.

RECOMMANDATION 1 :

Mettez en place dès le début un « Bureau de Projet »

Le bureau de projet (BdP) est chargé de centraliser et de tenir à jour toutes les informations et les événements concernant la vie du Projet. En fonction des circonstances, ce BdP peut être très réduit (quelques heures par mois pour une personne), ou plus développé, mais ses fonctions sont toujours les mêmes. Il s'agit de :

Centraliser l'information

- ◆ Créer un répertoire informatique consultable par tous les membres de l'équipe et autres parties prenantes.
- ◆ Gérer les niveaux d'accès et de confidentialité.
- ◆ Veiller à l'alimentation de cette base documentaire en fonction de l'état d'avancement du Projet et des événements qui l'affectent.

Suivre la vie du Projet et alerter en cas de problèmes

- ◆ Maintenir un journal de bord indiquant l'étape du Projet (par exemple, préparation du cadre logique), les prochaines échéances et les responsables. Diffuser systématiquement ce journal à tous les participants au Projet.
- ◆ Suivre les échéances (livraison de produits et de services par exemple) et l'application des décisions prises.
- ◆ Suivre le budget et les ressources.
- ◆ Signaler les déviations éventuelles au Responsable du projet.

Organiser les réunions de suivi en fonction du plan de suivi

- ◆ Veiller à la disponibilité des personnes et des tableaux de bord.

Établir un rapport d'avancement périodique permettant de contrôler "en un coup d'œil" l'état des travaux

- ◆ Définir un format et un responsable.

RECOMMANDATION 2 :

Documentez systématiquement la démarche Projet

Une démarche Projet systématiquement documentée permet :

- ◆ d'intégrer facilement de nouvelles personnes dans l'équipe
- ◆ de justifier à posteriori les décisions prises
- ◆ de détecter l'origine des éventuelles difficultés
- ◆ de mieux maîtriser l'ensemble du Projet
- ◆ de contrôler la diffusion de l'information réservée
- ◆ de communiquer facilement

Établir la liste de contrôle des documents du Projet et la confier au bureau de Projet

- ◆ Chaîne des Résultats
- ◆ Cadre Logique
- ◆ Analyse des bénéficiaires
- ◆ Partenaires
- ◆ Analyse des risques
- ◆ Accords commerciaux
- ◆ Calendrier des réalisations
- ◆ Calendrier de suivi

Répartir les responsabilités concernant la confection et la sauvegarde des documents

- ◆ Éviter les confusions entre les versions et les auteurs, s'assurer de la version la plus à jour

RECOMMANDATION 3 :

Programmez le déroulement du Projet à l'aide de quelques outils standards

Les praticiens de suivi de Projet utilisent un petit nombre de méthodes éprouvées. Il n'est pas obligatoire de disposer de la version informatique de ces outils (même si cela est souvent utile), car on peut les répliquer assez facilement avec un simple instrument bureautique. Ce qui est important est de bien comprendre leur logique et les cas dans lesquels ils sont utiles.

Définir les Chantiers et les tâches

- ◆ Type d'outil : WBS ("Working Breakdown Structure")
- ◆ L'objectif est de s'assurer que:
 - ◇ on se concentre sur l'essentiel
 - ◇ on a recensé toutes les tâches nécessaires à l'obtention des produits et des services
 - ◇ le séquençement est correct et opérationnel
 - ◇ il n'y a pas de tâche redondante

Établir un calendrier maître

- ◆ Type d'outil: diagramme de Gantt
- ◆ L'objectif est de visualiser le calendrier et de communiquer efficacement avec l'équipe
- ◆ Les priorités sont établies, suivies et modifiées si nécessaire.

Définir les responsabilités à l'aide d'une grille standard de responsabilités.

- ◆ Type d'outil : RACI
- ◆ Objectif: définir qui est responsable, qui exécute, qui est consulté (avec droit de veto) et qui est informé obligatoirement pour chaque tâche ou Chantier.

RECOMMANDATION 4 :

Structurez le suivi opérationnel interne du Projet

Le Directeur de Projet devra se doter des instruments lui permettant de suivre le déroulement courant du Projet. On utilise communément un Tableau de bord et des rapports d'exécution périodiques établis par les opérationnels suivant une grille standard. Il s'agit de rapports simples, mais qui permettent de suivre l'essentiel en peu de temps, ainsi que d'anticiper les difficultés.

Le suivi interne, propre au projet, ne doit pas être confondu avec le suivi plus large effectué dans le cadre du "Pilotage et Suivi" (voir infra), qui concerne un public plus large.

Définir les variables à suivre et la fréquence optimale de suivi	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Indicateurs de performance ◆ Indicateurs de résultats ◆ Indicateurs de risque
Désigner un responsable de confectionner le Tableau de Bord de suivi	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comité de Pilotage ◆ Comités opérationnels (voir infra)
Définir les modalités et la fréquence de suivi	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comité de Pilotage (niveau de décision élevé, idéalement avec le Comité de la GAR) : avancement général du Projet et décisions importantes; peu de réunions ◆ Comités opérationnels: réunions internes au Projet, avec la participation de tous les acteurs; état des opérations; réunions fréquentes.
Définir les niveaux de confidentialité	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Accès réservé ou large

RECOMMANDATION 5 :
Communiquez systématiquement en interne et en externe

La communication est une des dimensions les plus souvent omises dans la conduite des Projets, ce qui est une des causes d'échec les plus communes. Les types d'erreurs les plus fréquemment rencontrés sont par exemple :

- ◆ des malentendus sur les éléments essentiels, comme le périmètre, les objectifs ou les livrables
- ◆ des incompréhensions sur l'attribution des tâches ou le calendrier
- ◆ le manque de reconnaissance des efforts et des résultats obtenus par les équipes
- ◆ la non-anticipation des difficultés, qu'il est toujours plus facile de traiter de manière précoce

S'assurer que le rationnel du Projet est bien compris par tous les participants	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Un rationnel clair et structuré ◆ Une diffusion ample ◆ Des réunions d'explication si nécessaire
Définir la feuille de route de chaque participant et la lui communiquer	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Définition des attentes ◆ Définition des livrables ◆ Calendrier d'exécution

Faire systématiquement le point avec les équipes sur la qualité des résultats et l'avancement du Projet
Maintenir la motivation et l'intérêt des équipes

- ◆ Les informer des retours des Comités de Pilotage
- ◆ Prendre en compte leurs observations et éventuelles difficultés,

Communiquer avec les partenaires

- ◆ Vérifier la qualité de la relation.

Communiquer avec les équipes de l'OIF

- ◆ Avec la DPE pour améliorer ensemble le dispositif GAR
- ◆ Avec les autres équipes Projet en vue de partager les expériences
- ◆ Avec les équipes de support et fonctionnelles

RECOMMANDATION 6 :

Ne perdez jamais de vue les risques opérationnels, et réagissez immédiatement en cas de problèmes avérés. Informez votre hiérarchie dès que possible

Les risques opérationnels sont ceux qui découlent d'une mauvaise exécution, d'erreurs, négligences, fraudes, etc. Ils sont relativement difficiles à anticiper et à prévenir, mais doivent être rapidement détectés, afin d'en corriger le plus rapidement possible les effets.

Établir la liste des points à surveiller et des tâches critiques

- ◆ Existe-t-il des risques de fraude, de mauvaise exécution d'un contrat par une tierce partie?
- ◆ Quels sont les tâches critiques, celles dont une mauvaise exécution compromet tout le Projet ?

Demander un compte-rendu systématique sur les points sensibles

- ◆ Comptes-rendus d'exécution, rapports de vérification, etc.

Gérer les risques avérés

- ◆ Les dommages causés sont généralement d'autant plus importants que l'intervention a été tardive.
- ◆ Dès la constatation d'un éventuel problème, il est impératif de prendre les mesures conservatoires opportunes, afin de limiter les dégâts.

Rendre compte à temps

- ◆ Afin de préserver ses propres responsabilités, il est nécessaire d'informer sa hiérarchie dans les meilleurs délais.

LA SUPERVISION DES PROJETS

LE COMITÉ DE PILOTAGE

La supervision des projets est exercée par le Comité de la GAR à travers un **Comité de Pilotage** périodique.

Le contenu et la fréquence de ce Comité de Pilotage seront définis dès le départ du Projet par le Comité, sur proposition du Directeur de Programme. Cette proposition devra mentionner :

- ◆ le contenu des Tableaux de bord de suivi (indicateurs, suivi budgétaire, etc.).
- ◆ le contenu des rapports d'exécution à fournir (état d'avancement des travaux, retour d'expérience, etc.).

L'objectif de ces Comités de Pilotage est de **comprendre le déroulement opérationnel des programmes, et de détecter rapidement les éventuelles faiblesses dans l'exécution.**

Cette supervision peut par exemple concerner l'usage des ressources, l'alignement des activités avec la Planification, le respect des standards et règles de fonctionnement ou la concrétisation des risques et d'effets non souhaités.

Elle **doit permettre d'intervenir de façon préventive**, avant même parfois que la mesure de la performance ne montre les faiblesses dans l'exécution (et alors qu'il serait trop tard pour redresser la situation).

LA REDDITION DES COMPTES

Les Directeurs de Programme sont investis d'une mission importante et de grande confiance; leurs attributions sont étendues. En retour, ils se doivent de d'être transparents sur leur gestion et d'assumer la responsabilité de leurs Programmes et Projets (la redevabilité).

La reddition de comptes est la matérialisation de cette redevabilité envers l'Organisation et envers les Instances. Loin d'être un simple exercice formel, cette étape est extrêmement importante dans l'économie de la GAR.

La reddition de comptes est codifiée dans un cadre administratif annuel. Elle comprend au minimum les points suivants:

Rappel de :

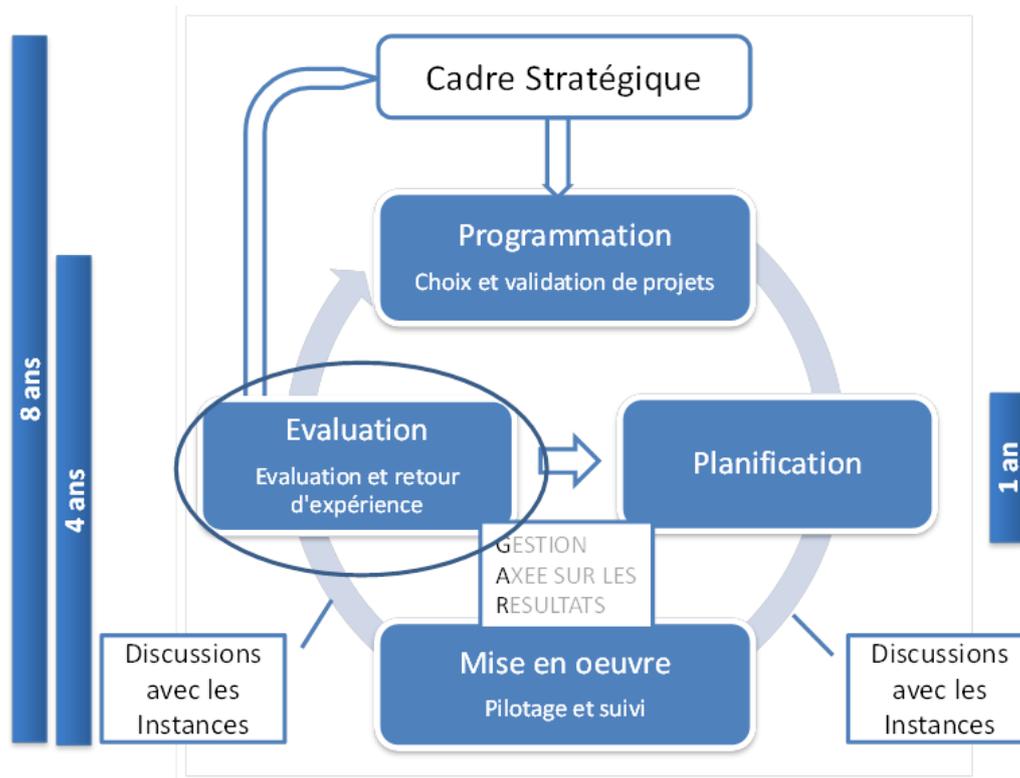
- ◆ la mission générale confiée au Directeur de Programme,
- ◆ les Programmes dont il a la responsabilité,
- ◆ les moyens mis à sa disposition (ressources budgétaires, moyens humains).

LA REDDITION DES COMPTES

Rapport d'exécution de l'année :

- ◆ Commentaires sur le contexte dans lequel s'est déroulé l'année et qui affectent directement sa gestion : événements imprévus, éléments d'environnement économique et social, etc.
 - ◆ produits et services), explication des écarts
 - ◆ Résultats obtenus, mesurés par les indicateurs
- ◆ Rapport d'exécution par Programme :
 - ◇ Rappel des objectifs, qualitatifs et quantitatifs de l'année en revue
 - ◇ Moyens mis en œuvre, idem
 - ◇ Actions entreprises, idem
 - ◇ Déviations par rapport aux objectifs (budget, calendrier, activités,
- ◆ Auto-analyse de la performance :
 - ◇ les points à améliorer
 - ◇ les points positifs, à généraliser
- ◆ perspectives pour l'année suivante :
 - ◇ anticipation des tendances
 - ◇ facteurs d'incertitude et de risque.

L'ÉVALUATION



QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION ?

De manière générale, l'évaluation est une démarche qui vise à mesurer, quantifier et caractériser une situation, une entité, un résultat ou une performance (évaluation de compétence, évaluation des risques, évaluation environnementale, etc.).

Plus spécifiquement, l'évaluation des politiques publiques, notamment de l'aide au développement, est l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.

L'évaluation a pour finalités de :

- ◆ Améliorer la performance des politiques, programmes et projets : l'évaluation est un outil d'aide à la décision.
- ◆ Assurer la transparence des actions menées en fournissant des éléments de justification et en rendant compte des résultats obtenus.

L'évaluation s'appuie sur des principes fondamentaux :

- ◆ Indépendance et impartialité.
- ◆ crédibilité, fiabilité et utilité des informations fournies.
- ◆ Implication des parties prenantes dans le processus.

Une évaluation de qualité nécessite un certain nombre de pré-requis :

« ... ce ne sont pas tant les modalités de la mise en œuvre des évaluations qui importent que la demande d'évaluation, sa planification, la formulation de la commande et son pilotage.

C'est également en amont, le suivi des programmes et en aval, l'utilisation et la capitalisation des évaluations qui nécessitent un appui. ».

Rapport de synthèse, Séminaire OIF-RFE sur le renforcement des capacités évaluatives : Défis et opportunités pour une meilleure prise en compte des ressources évaluatives des pays francophones en développement, OIF, février 2013, p. 4.

- ◆ **LA PLANIFICATION** : les exercices d'évaluation doivent être ordonnés et coordonnés. Une évaluation se prévoit et se prépare en amont. Elle est planifiée en fonction de besoins identifiées et à un moment qui doit être opportun.
- ◆ **LA COMMANDE** : l'évaluation a une fonction stratégique. Ce n'est pas un exercice de bilan systématique et exhaustif. C'est un exercice qui répond à des attentes et à des questions ciblées.
- ◆ **L'EVALUABILITE** : l'évaluation n'est possible que si des matériaux et des supports sont disponibles (cadre logique, documentation, éléments de suivi, etc.).
- ◆ **L'APPROPRIATION** : suppose que les recommandations soient mises en œuvre, suivies et que des comptes soient rendus sur leur application.

Le rapport final d'expertise du système d'évaluation de l'OIF (Guy Cauquil - juillet 2012, p. 11) a mis en évidence les questions élémentaires de faisabilité à prendre en compte :

1.1 S'assurer des conditions élémentaires de faisabilité, avant le lancement de l'évaluation :

- ◆ *Vérifier que cette évaluation relève d'un enjeu stratégique clairement identifié par la gouvernance de l'Organisation.*
- ◆ *Ne lancer des évaluations que sur des programmes ou projets sur lesquels l'OIF dispose d'un minimum de recul pour espérer un jugement évaluatif pertinent.*
- ◆ *S'assurer que le dossier documentaire est complet et qu'il réunit notamment l'historique du Projet, les éléments de suivi régulier et, éventuellement, les études intermédiaires dont il a pu être l'objet.*

LES CRITÈRES UTILISÉS PAR LES ÉVALUATEURS

Ainsi donc, l'évaluation doit permettre de répondre aux questions :

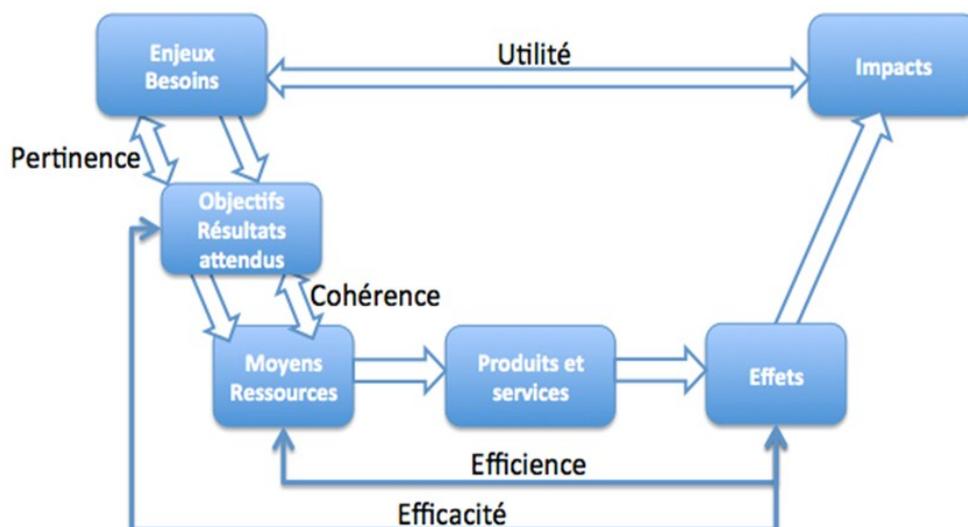
- ◆ Faisons-nous ce qu'il convient de faire ? (...)
- ◆ Faisons-nous les choses qui s'imposent comme il se doit ?
- ◆ (...) Existe-t-il de meilleurs moyens d'atteindre les résultats ?

Normes d'évaluation applicables dans le
Système des Nations-Unies, UNEG, avril
2005, p.6

L'évaluation s'appuie sur des **critères d'appréciation**, dont les cinq suivants font consensus parmi les organisations multilatérales :

- ◆ **LA PERTINENCE** : les objectifs que l'on se fixe par rapport aux besoins identifiés.
- ◆ **L'EFFICACITE** : les résultats que l'on atteint par rapport aux objectifs fixés.
- ◆ **L'EFFICIENCE** : les résultats que l'on atteint par rapport aux moyens alloués.
- ◆ **L'IMPACT** : effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une intervention.
- ◆ **LA DURABILITE** : continuation des bénéfices d'une action de développement après la fin de l'intervention.

Le schéma ci-dessous illustre ce que les critères d'évaluation permettent d'apprécier dans une chaîne de résultats :



L'évaluation est une démarche qui répond à une méthodologie et à une expertise dont la DPE est la garante à l'échelle de l'OIF, et se distingue d'autres exercices (*bilan, étude, appréciation, suivi, examen, inspection, enquête, audit, recherche, consultation interne*).

Elle peut néanmoins prendre des formes différentes selon :

- ◆ **LE MODE D'ADMINISTRATION** : interne, externe
- ◆ **LA TEMPORALITE** : ex ante, ex post, à mi-parcours
- ◆ **LA FINALITE** : prospective, formative
- ◆ **L'APPROCHE METHODOLOGIQUE** : participative, partenariale
- ◆ **L'OBJET EVALUE** : sectorielle, thématique, projet

Les rapports d'évaluation doivent être rédigés dans un style clair, éviter le plus possible le jargon technique, et comporter les éléments suivants :

- ◆ *un résumé analytique ;*
- ◆ *un profil de l'activité évaluée ;*
- ◆ *une description des méthodes d'évaluation utilisées ;*
- ◆ *les principales constatations ;*
- ◆ *les enseignements tirés ;*
- ◆ *les conclusions et les recommandations ...*

« Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement » dans Evaluer la coopération pour le développement. Récapitulatif des normes et standards de référence, OCDE, 2010, p.10.

L'ORGANISATION DE LA FONCTION À L'OIF

La fonction évaluation à l'OIF repose sur 4 piliers :

- ◆ **UNE EQUIPE DEDIEE ET INDEPENDANTE** (*chargés d'évaluation au sein de la Direction de la Planification et de l'Evaluation*),
- ◆ **UNE POLITIQUE** (*règles et principes approuvés par la CCP pour le Quadriennum*),
- ◆ **UNE PLANIFICATION PLURIANNUELLE DES EVALUATIONS A CONDUIRE,**
- ◆ **UNE STRATEGIE D'EVALUATION** (*avec les résultats à atteindre et des priorités pour renforcer la pratique de l'évaluation à l'OIF*).

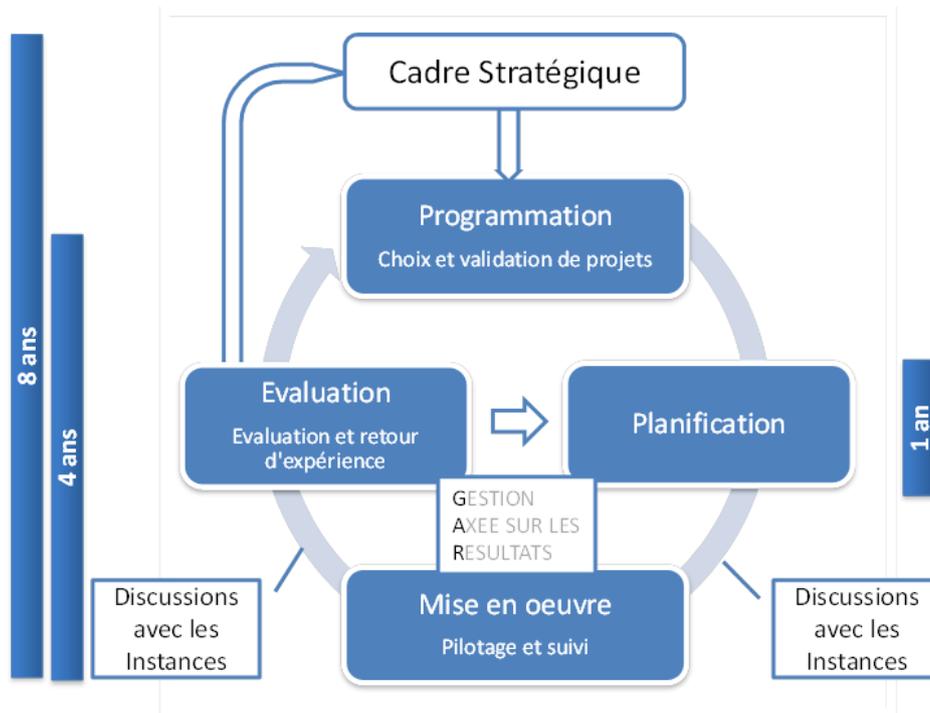
La fonction d'évaluation occupe une place extrêmement importante dans tous les Organismes multilatéraux, sous la pression grandissante de l'environnement institutionnel.

Dans un certain nombre de cas, la Direction de l'évaluation est directement rattachée au plus haut niveau de l'Organisation, ce qui est considéré comme un gage d'indépendance.

Les principales responsabilités en terme d'évaluation sont partagées au sein de l'Organisation :

- ◆ **LA DPE** est garante du pilotage et de la qualité du processus,
- ◆ **LES SPECIALISTES DE PROGRAMME** sont responsables de l'évaluabilité des activités qu'ils gèrent,
- ◆ **LES DIRECTEURS** veillent à la mise en œuvre des recommandations des évaluations,
- ◆ **L'ADMINISTRATEUR** assure l'utilisation de l'évaluation comme fonction de pilotage stratégique de l'Organisation,
- ◆ **LA PLANIFICATION ET LA COMMANDE D'EVALUATION PLACEE SOUS L'EGIDE DE LA DPE,** nécessitent cependant coordination et concertation au sein de l'Organisation.

LE SUPPORT INFORMATIQUE DE LA GAR



Afin de réaliser tous les travaux nécessaires lors des différentes étapes du Processus GAR, **des principes simples ont été retenus** → les composantes majeures suivantes sont utilisées et gérées avec des fonctionnalités applicables à l'ensemble des éléments stratégiques, opérationnels et budgétaire de l'OIF :

DOCUMENTS – MODELES – CALCULS – OUTILS

1. LES TEXTES OFFICIELS DES INSTANCES, CALENDRIERS, LES SOMMETS, ... DU CADRE STRATEGIQUE A MOYEN TERME (CSMT) DE 8 ANS (DEUX QUADRIENNUMS)

Ex : déclaration de Kinshasa (13 et 14/10/2012) et Résolution du Sommet de Kinshasa.

Ex : Décisions du Conseil Permanent de la Francophonie (CPF) du 10/10/2012.

2. LA GESTION DE PROGRAMMES ET DE PROJETS

◆ La logique d'intervention de l'OIF (le cadre logique) :

- ◇ Publics bénéficiaires et pays ciblés.
- ◇ Critères politiques et techniques de sélection des pays.
- ◇ Nature de l'intervention.
- ◇ Gestion des risques (Ex : changements politiques, mouvements ou troubles sociaux, retards dans l'exécution, capacité technique des nationaux, gestion financière...).
- ◇ Les ressources humaines et financières.
- ◇ Les activités.
- ◇ La logistique.
- ◇ Le calendrier de mise en œuvre.
- ◇ La structure de gouvernance de l'initiative.
- ◇ Les résultats attendus.

- ◆ Le cadre de mesure de la performance :
 - ◇ Tableaux avec les niveaux de résultats (opérationnels, immédiats, intermédiaires, finaux).
 - ◇ Les indicateurs de performance.
 - ◇ Les sources de données.
 - ◇ Les méthodes de collecte des données.
 - ◇ La fréquence de suivi.
 - ◇ L'information sur ces résultats par le responsable de la production.

- ◆ Le dispositif opérationnel de suivi-monitoring (rapports) :
 - ◇ Information sur le suivi - le monitoring de la mise en œuvre efficiente et efficace de l'initiative.
 - ◇ Compte-rendu sur les performances tout au long de la chaîne de la chaîne des gestionnaires, depuis les opérateurs de terrain jusqu'aux gestionnaires centraux.

- ◆ Le dispositif d'évaluation (rapport) :
 - ◇ Enjeu de la pertinence.
 - ◇ Enjeu de la mise en œuvre.
 - ◇ Enjeu des résultats.

- ◆ La reddition des comptes :
 - ◇ Compte-rendu de l'état d'avancement de l'initiative.
 - ◇ Intrants.
 - ◇ Activités.
 - ◇ Résultats.
 - ◇ Bilan annuel des réalisations.
 - ◇ Contexte, enjeux, difficultés rencontrées.
 - ◇ Intrants, activités, résultats opérationnels et immédiats.
 - ◇ Prochaines étapes.
 - ◇ Evaluation de l'initiative.

3. LA GESTION DES BUDGETS ET DES DEPENSES

- ◆ La gestion des quatre phases principales du budget (Cf. Chapitre « Lien entre programmation, planification et budget »).
- ◆ Dans le cadre du processus GAR, plus particulièrement :
 - ◇ La simulation des variantes de la structure du quadriennum avant sa validation définitive.
 - ◇ La planification stratégique des charges de personnel, de fonctionnement et d'investissement et l'export de la planification stratégique sous forme d'un ou plusieurs tableaux pour préparer le document de validation de la programmation quadriennale par l'Administrateur.

- ◇ Nomenclature budgétaire.
- ◇ La planification opérationnelle du fonctionnement et des investissements et la gestion des tranches annuelles.
- ◇ L'exécution des opérations et la gestion des dépenses (engagements budgétaires (EB), juridiques (EJ), le bon pour paiement (BPP), les paiements, factures, caisse...).
- ◇ Le suivi budgétaire, l'évaluation et la reddition des comptes (indicateurs).
- ◇ L'affectation du budget à chaque mission, domaine, programme et projet.
- ◇ La répartition par tranches annuelles pour chaque année du cycle de programmation.
- ◇ La mise à niveau des indicateurs sur les éléments budgétaires.

4. TOUS LES DOCUMENTS UTILISES PAR L'OIF DANS LE CADRE DE SON PROCESSUS GAR

Ce SI a pour objet de permettre à chaque acteur de gérer l'ensemble des fonctionnalités et de l'information nécessaires à la réalisation complète du processus GAR sur la durée complète de planification.

**LIEN ENTRE PROGRAMMATION,
PLANIFICATION ET BUDGET**

En 2005, à la Conférence Ministérielle d'Antananarivo à Madagascar, l'OIF a adopté un nouveau règlement financier, en rapport avec la programmation quadriennale, qui fixe l'exercice budgétaire sur quatre ans.

La Programmation est une activité quadriennale, qui produit une structure de programmation, un cadre de Planification et de suivi des résultats, assorti d'une prévision de dépenses pour les quatre années à venir.

La planification est une activité annuelle.

La gestion du budget est présente à toutes les étapes du processus.

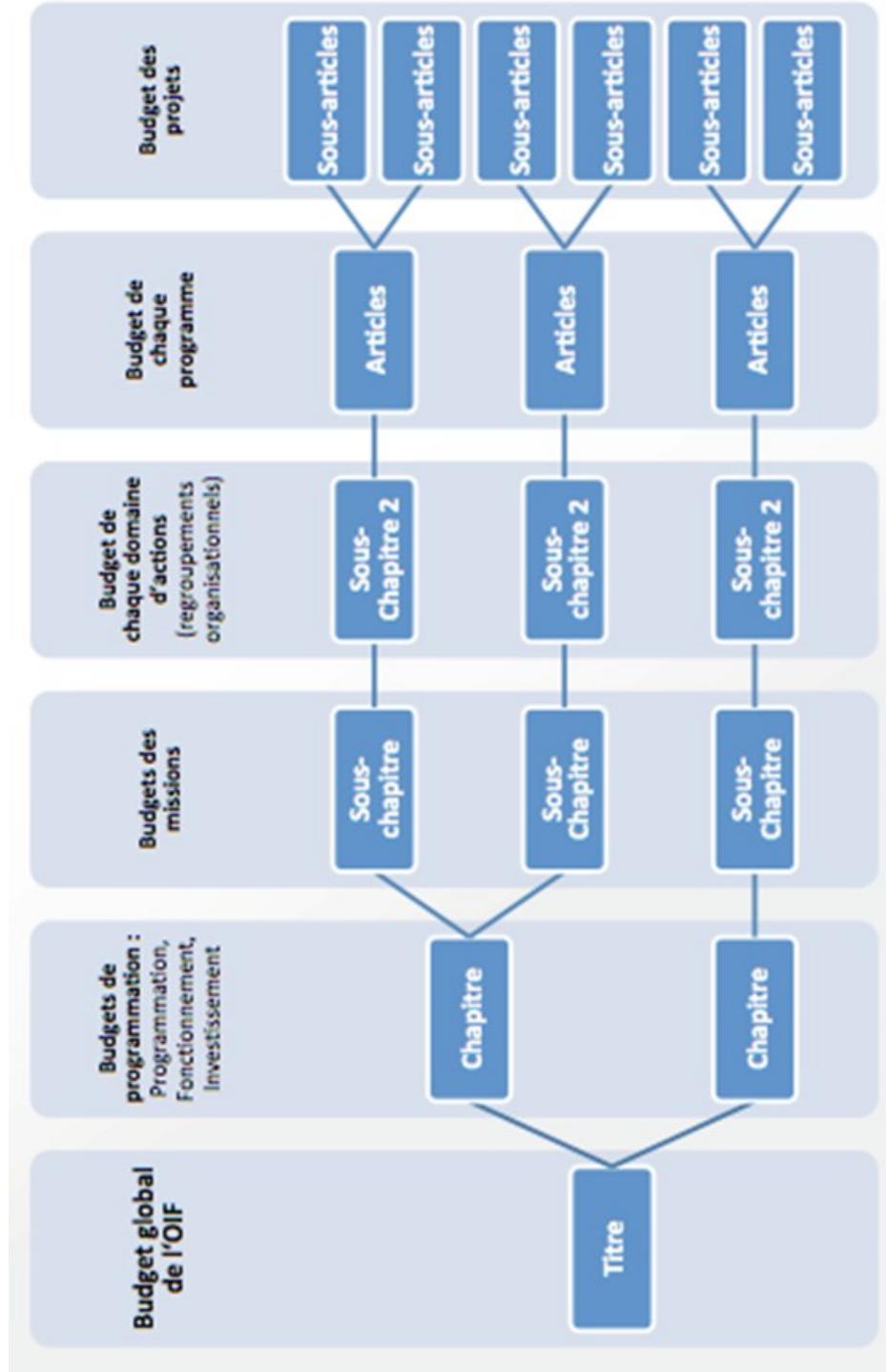
L'exercice budgétaire est réparti en quatre tranches annuelles débutant le 1^{er} janvier et se terminant le 31 décembre.

Chaque exercice comptable annuel donne lieu à un arrêté et à la reddition des comptes annuels. La gestion du budget s'appuie sur le Règlement financier et ses directives d'application.

Le budget se décline en 4 phases :

1. **PREPARATION** (estimation des dépenses et des recettes pour le quadriennium).
2. **OUVERTURE DE L'EXERCICE BUDGETAIRE** (budget des recettes et des dépenses et nomenclature des **recettes** établie selon une pyramide « Titre – Chapitre – Article – Sous article » et des **dépenses** « Personnel – fonctionnement - programmation - investissement »).
3. **GESTION DES TRANCHES ANNUELLES** (**corrections budgétaires** effectuées par la DAF d'une ligne budgétaire à une autre d'un même projet, d'un montant inférieur à 100.000 Euros après visa de la DPE et du Contrôleur Financier, ou **décisions budgétaires** pour des montants supérieurs à 100.000 Euros, virements de crédits de projets différents, affectation de crédits supplémentaires provenant de décisions des Instances, modification de la nomenclature budgétaire, changement de gestionnaire de ligne budgétaire, **Dépenses** (EB, EJ, BPP, factures....).
4. **CLÔTURE BUDGETAIRE**

L'articulation entre le budget, la programmation, la planification et les projets est synthétisée dans le schéma ci-dessous :





ANNEXES

ANNEXE 1

LE CADRE DE RESULTATS

Mission A : Objectif stratégique 1 :			
Effets	Produits et services	Rôle des parties prenantes	Ressources financières
Effet 1 : Indicateur :	P&S1 : Indicateur : P&S2 : Indicateur : P&S3 : Indicateur :	Responsable : Partenaire interne : Partenaire externe :	Source : Montant :

ANNEXE 2

LE CADRE DE CONDITION D'ATTEINTES DES RESULTATS

Mission A : Objectif 1 : Effet 1 :								
P&S	Principales étapes de réalisations du P&S et budget nécessaire	Années				Hypothèse	Risques	Mitigation
		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4			
P&S1		Réalisations : Budget :	Réalisations : Budget :	Réalisations : Budget :	Réalisations : Budget :			

ANNEXE 3

LE CADRE DE SUIVI

Indicateurs	Point de référence	Cible				Moyen de vérification	Responsable	Calendrier et fréquence
		A1	A2	A3	A4			

ANNEXE 4

LE CADRE DE PLANIFICATION ET DE RAPPORT ANNUELS

Mission A : Objectif 1 : Effet 1 :					Rapport														
					Indicateurs d'effet :					Progrès atteinte du P&S - Indicateur de P&S	Réalisations	Budget engagé	Budget exécuté	Commentaires					
P&S	Activités	Calendrier				Responsable	Budget			Montant									
		T1	T2	T3	T4		Source	Responsable	Montant										
P&S1 :																			
P&S2 :																			
P&S3 :																			
Total :																			

ANNEXE 5

LE PLAN D'ÉVALUATION

Titre de l'évaluation	Domaine/Programme	UA responsable	Questions	Parties prenantes	Budget	Calendrier
Évaluation de la programmation						
Évaluation de l'effet						
Évaluation de programme						
Évaluation de projet						

ANNEXE 6

LE DOCUMENT DE PROGRAMMATION

I. JUSTIFICATION

1. Contexte
2. Analyse de la situation
3. Résultats atteints durant la précédente programmation
4. Leçons apprises
5. Enjeux, priorités, stratégies pour la nouvelle programmation

II. PROGRAMME

1. Missions et objectifs
2. transversalité/public cible
3. Résultats visés
4. Indicateurs et cibles

III. MOYENS

1. Mise en œuvre
Missions, programmes, projets, activités, etc.
2. Responsabilités
Lien, imputabilité : Directions-projets-activités
3. Partenariats
4. Suivi et évaluation
5. Communication
6. Budget/Plan de financement

ANNEXES

- A. Cadre de résultats
- B. Cadre de condition d'atteintes des résultats
- C. Cadre de suivi
- D. Cadre de planification et de rapport annuels
- E. Plan d'évaluation

LA FRANCOPHONIE

Organisation générale

La Francophonie est le dispositif institutionnel qui organise les relations politiques et de coopération entre les soixante-dix-sept Etats de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

Ce dispositif comprend trois instances politiques décisionnelles :

- Au niveau le plus élevé, le **Sommet des chefs d'État et de gouvernement** (qui se réunit tous les deux ans), et le **Secrétaire général de la Francophonie, clé de voûte du système**. Le Sommet définit les orientations de la Francophonie de manière à assurer son rayonnement dans le monde, dans un Cadre stratégique décennal.
- **La Conférence ministérielle de la Francophonie (CMF)**, qui se réunit chaque année afin d'assurer la continuité politique du Sommet.
 - ◇ Elle a pour mission de veiller à l'exécution des décisions arrêtées lors d'un Sommet et de préparer le Sommet suivant.
 - ◇ Elle se prononce sur les grands axes de l'action multilatérale francophone.

- **Le Conseil permanent de la Francophonie (CPF)**, qui est l'instance chargée de la préparation et du suivi du Sommet. Le CPF a notamment pour missions de :

- ◇ Veiller à l'exécution des décisions prises par la CMF.
- ◇ Examiner les propositions de répartition du Fonds multilatéral unique (budget).
- ◇ Exercer un triple rôle d'animateur, de coordonnateur et d'arbitre.

- **Quatre commissions spécialisées** composées des délégués des Etats et gouvernements préparent les travaux du CPF :

- ◇ la commission politique ;
- ◇ la commission économique ;
- ◇ la commission de coopération et de programmation ;
- ◇ la commission administrative et financière.

La coopération multilatérale francophone est mise en œuvre par l'**Organisation Internationale de la Francophonie et quatre opérateurs spécialisés**.

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) est une personne morale de droit international public et possède une personnalité juridique, dont le siège est à Paris (France). Elle a été créée par la Convention de Niamey du 20 mars 1970 sous l'appellation d'"Agence de coopération culturelle et technique" (ACCT).

Le Secrétaire général de la Francophonie est le plus haut responsable de l'OIF ; il nomme un Administrateur chargé d'exécuter et de gérer la coopération.

L'Organisation est placée sous l'autorité des trois instances politiques : le Sommet, la Conférence et le Conseil.

L'OIF compte une délégation et plusieurs directions de programme ou d'appui.

Elle dispose de :

- **Quatre représentations permanentes** (*Addis-Abeba, auprès de l'Union Africaine et de la Commission économique de l'Afrique de l'ONU ; Bruxelles, auprès de l'Union Européenne ; New York ; Genève, auprès des Nations unies*)

- **Quatre bureaux régionaux** (*Lomé pour l'Afrique de l'Ouest ; Libreville pour l'Afrique centrale et l'océan Indien ; Hanoï pour la zone Asie-Pacifique ; Port-au-Prince*)
- **Une antenne régionale** (*Bucarest pour l'Europe centrale et orientale*).

Les recettes budgétaires sont principalement constituées par des contributions statutaires et par d'autres, volontaires, qui abondent le Fonds multilatéral unique (FMU), l'outil par lequel la Francophonie finance ses actions de coopération.

L'OIF, ce sont aussi des femmes et des hommes : **plus de 300 employés travaillant à pied d'œuvre au siège, à Paris, ou dans les unités hors-siège.**

Les quatre opérateurs spécialisés sont :

- l'Agence universitaire de la Francophonie(AUF),
- La chaîne internationale de télévision TV5,
- l'Association internationale des maires francophones (AIMF),
- l'Université Senghor.

Enfin, la Francophonie dispose d'un organe consultatif, l'Assemblée parlementaire de la Francophonie (APF).

Objectifs et missions

Les objectifs de la Francophonie sont consignés dans sa Charte adoptée en 1997 au Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement à Hanoi (Vietnam) et révisée par la Conférence ministérielle en 2005 à Antananarivo (Madagascar) :

- l'instauration et le développement de la démocratie ;
- la prévention, la gestion et le règlement des conflits, et le soutien à l'État de droit et aux droits de l'Homme ;
- l'intensification du dialogue des cultures et des civilisations ;
- le rapprochement des peuples par leur connaissance mutuelle ;
- le renforcement de leur solidarité par des actions de coopération multilatérale en vue de favoriser l'essor de leurs économies ;
- la promotion de l'éducation et de la formation.

Les missions correspondantes sont définies dans un Cadre stratégique de dix ans adopté par le Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement en 2004 à Ouagadougou (Burkina Faso) pour la période 2005 – 2014 :

- Promouvoir la langue française et la diversité culturelle et linguistique ;
- Promouvoir la paix, la démocratie et les droits de l'Homme ;
- Appuyer l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche ;
- Développer la coopération au service du développement durable.

Une attention particulière est accordée aux jeunes et aux femmes, ainsi qu'à l'accès aux technologies de l'information et de la communication.

Budget

Les obligations des États et gouvernements en matière financière diffèrent selon leur statut : les membres de plein droit et les membres associés contribuent selon un barème prenant en compte la richesse nationale. Les États observateurs s'acquittent d'une contribution forfaitaire. Des contributions volontaires, régulières ou exceptionnelles, sont versées par les États et gouvernements.

Le Fonds Multilatéral Unique (FMU), est l'outil financier interne par lequel la Francophonie finance ses programmes de coopération

multilatérale. Il recueille directement les contributions et les ventile vers l'OIF et les opérateurs spécialisés (hormis le cas spécifique de TV5).

Le Secrétaire général propose aux instances la répartition du FMU. La Conférence ministérielle de la Francophonie adopte le budget ainsi que la répartition du FMU. Le Secrétaire général ordonne les décisions budgétaires et financières qui y sont relatives, en déléguant l'ordonnancement à l'Administrateur de l'OIF.

Structure organisationnelle de l'OIF

Les objectifs stratégiques du Plan 2004-2014

LES OBJECTIFS STRATEGIQUES DU PLAN DECENNAL 2004 SONT GROUPEES EN QUATRE MISSIONS :

MISSION A : Promouvoir la langue française et la diversité culturelle et linguistique

Objectifs stratégiques :

- ◆ **OS A1** Renforcer l'usage et assurer la promotion de la langue française.
- ◆ **OS A2** Préserver et mettre en valeur la diversité culturelle et linguistique.

MISSION B : Promouvoir la paix, la démocratie et les droits de l'Homme

Objectifs stratégiques :

- ◆ **OS B1** Consolider la démocratie, les droits de l'Homme et l'Etat de droit.
- ◆ **OS B2** Contribuer à prévenir les conflits et accompagner les processus de sortie de crise, de transition démocratique et de consolidation de la paix.

MISSION C : Appuyer l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche

Objectifs stratégiques :

- ◆ **OS C1** Contribuer à l'effort international pour permettre aux états et gouvernements d'assurer l'accès de tous les enfants à un cycle complet d'études primaires en éliminant les disparités entre les sexes.
- ◆ **OS C2** Favoriser l'enseignement, la formation et la recherche orientés vers le développement et l'emploi.

MISSION D : Développer la coopération au service du développement durable et de la solidarité

Objectifs stratégiques :

- ◆ **OS D1** Contribuer par la coopération aux efforts de réduction de la pauvreté dans une stratégie de développement durable.
- ◆ **OS D2** Contribuer à l'intégration des PVD/PMA francophones à l'économie mondiale.

REFERENTS DE CE DOCUMENTS

Les principaux documents et Sites Internet consultés pour établir ce guide sont :

- *Déclaration du Millénaire des NU, 13/09/2000*
- *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, 2005*
- *Programme d'action d'Accra, 2008*
- *Plan d'Orientations stratégiques, AFD, 2012-2016*

- *PNUD, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement (2009) Manuel de l'OCDE le cadre de référence du RBM de l'Adaptation Fund de 2009*
- *Le Rapport de l'OCDE de 2011 sur les progrès dans la mise en oeuvre de la Déclaration de Paris*
- *Le retour d'expérience de l'OCDE sur le RBM de 2001, rédigé par Ms Annette Binnendijk*
- *Le manuel de l'AIMF sur la GAR (2009)*
- *« L'Approche de la programmation, de la gestion et du suivi axés sur les résultats » (GAR/RBM) de l'UNESCO (2012)*
- *Le Forum de la performance dédié à la LOLF (Site du Ministère des Finances)*
- *« Vers une culture du Résultat: dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation basé sur les résultats » : Jody Zall Kusek, Ray C. Rist, 2004*
- *« Mise en œuvre de l'aide extérieure de la CE, 2004-2009 Europe Aid » 2004-2009*
- *Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la Commission Européenne, 2006*
- *« ten steps for an RBM Monitoring and Evaluation System » (Banque Mondiale 2004)*
- *L'Asian development bank: « an introduction to RBM, 2006 »*
- *The Role of Evaluation in Results-Based Management (United Nations Evaluation Group 2007/1)*
- *« Understanding Results Based Programme Planning and Management ». Evaluation Office and Division of Policy and Planning. UNICEF 2003*
- *« Results-Based Monitoring and Evaluation at the Commonwealth of Learning, A Handbook ». Glen M. Farrell. 2009*
- *"The Logical Framework Approach" AUSAid, 2005*
- *US Agency for International Development. Evaluation Policy 2011*

- <http://www.afd.fr/home/publications/travaux-de-recherche/PublicationsExPost> (en français)
- http://ec.europa.eu/europeaid/how/evaluation/methodology/index_fr.htm
- <http://www.acdi-cida.gc.ca/accueil>
- http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/meth_gde_f_10225.html
- <http://www.deza.admin.ch/fr/Accueil/Efficacite/Evaluations>
- <http://www.results-based-management.blogspot.com> (en anglais)
- <http://web.undp.org/evaluation/handbook/index.html>
- http://www.un.org/Depts/oios/mecd/un_pparbm/index.htm
- <http://www.uneval.org/papersandpubs/index.jsp>
- <http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/democraticgovernance/overview.html>
- <http://www.mosaic-net-intl.ca/articles.shtml>

Chacune de ces publications offre un point de vue particulier, l'ensemble fournissant une riche palette de concepts et d'expériences.

GLOSSAIRE

Activité :

Action, opération ou démarche exécutée par une organisation et destinée à produire des intrants et des extrants. Par exemple, des formations, de la recherche, des constructions, des négociations, une enquête ... (*Activity*).

Attribution :

L'étendue à laquelle il est possible de détablir un lien raisonnable entre un résultat particulier et les activités et extrants d'une politique, d'un programme ou d'une initiative du gouvernement.

Cible :

Rendement mesurable ou niveau de réussite qu'une organisation, un programme ou une initiative prévoit d'atteindre au cours d'une période en particulier. Elles peuvent être quantitatives ou qualitatives et elles sont appropriées pour les intrants et les extrants : Ex – 70% des ménages au Canada posséderont leur propre maison en 2008.

Cadre logique :

C'est une vue synthétique complète du Programme/Projet, dont il est la "Charte". Ce document de référence sert de repère tout au long de la vie du Projet à toutes les parties concernées. C'est par rapport aux éléments contenus dans ce document qu'on peut par exemple analyser objectivement la redevabilité des acteurs de l'OIF.

La Chaîne des Résultats :

Constitue une étape préparatoire indispensable à l'établissement d'un Cadre Logique robuste. Elle permet aussi d'établir un dialogue structuré entre les Directeurs de Programme et le Comité de la GAR sur l'opportunité, la faisabilité et l'efficacité des Projets et des programmes, avant d'entrer dans une analyse détaillée de leur contenu.

Efficacité :

Mesure dans laquelle une organisation, une politique, un programme ou une initiative produit les résultats prévus.

Termes connexes : efficacité en fonction du coût, mesure dans laquelle une organisation, une politique, un programme ou une initiative utilise les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les résultats prévus par rapport à d'autres modes de conception ou d'exécution (*Effectiveness*).

Efficienc

Mesure dans laquelle une organisation, une politique ou une initiative produit les extrants prévus par rapport à la dépense en ressources (*Efficiency*).

Evaluation :

Application de méthodes systématiques visant à évaluer périodiquement et objectivement l'efficacité des programmes dans l'atteinte des résultats attendus, leurs répercussions, intentionnelles et fortuites, leur bien-fondé continu ou des alternatives ou des façons plus rentables d'atteindre les résultats prévus.

Extrant :

Produit ou service direct provenant des activités d'une organisation, d'une politique ou d'une initiative, et habituellement contrôlé par l'organisation elle-même. Ex : brochure, étude de recherche, station de traitement d'eau, session de formation... **(Output)**.

GAR (Gestion Axée sur les Résultats) :

Une approche, à la fois basée sur le cycle de vie d'une politique, d'un programme ou d'une initiative,. Cette approche intègre la stratégie d'ensemble, les gens, les processus et les mesures pour améliorer la prise de décision ainsi que pour influencer le changement. Elle se concentre sur l'acquisition d'un bon plan, tôt dans le processus, la mise en œuvre des mesures de rendement, l'apprentissage et l'adaptation ainsi que le rapport sur le rendement.

Groupe Cible (ou Population Cible) :

Ensemble des personnes sur lesquelles une activité est censée exercer une influence.

Indicateur de rendement : Voir Mesure du Rendement.

Critères de rendement :

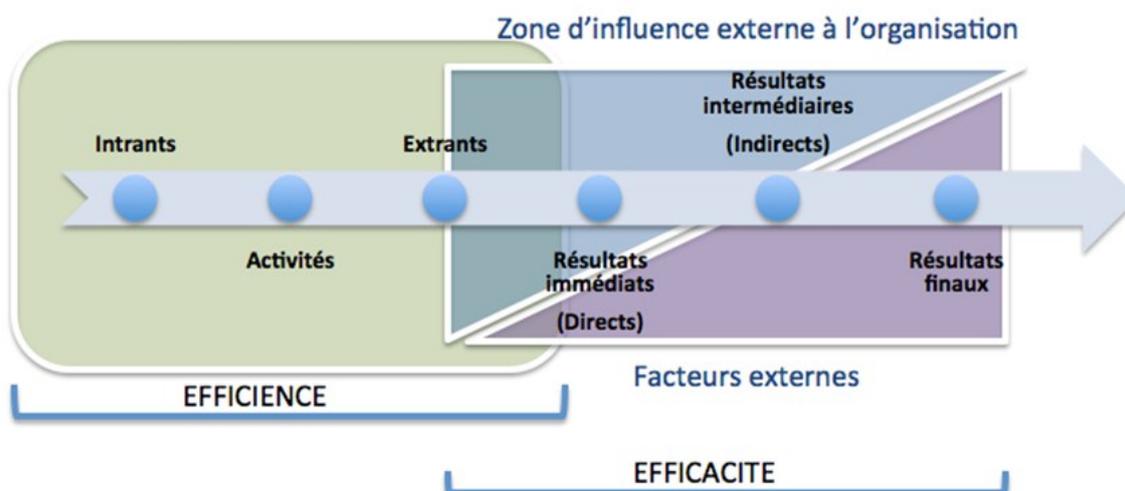
Variable utilisée par des organisations, des politiques, des programmes et des initiatives pour produire des extrants ou atteindre des résultats. Ex : la satisfaction de la clientèle.

Intrant :

Ressources financières et non financières utilisées par des organisations, des politiques et des initiatives pour produire des extrants et atteindre des résultats. Ex : des fonds, du personnel, des équipements, des approvisionnements, ... **(Input)**.

Enchaînement des Résultats (synonymes - modèle logique axé sur les résultats, séquence de résultats) :

La relation déterminante ou logique entre les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'une initiative que ceux-ci sont censés produire.



Mesures du rendement :

Indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs) servant à déterminer jusqu'à quel point une organisation, une politique ou une initiative atteint ses résultats.

Les mesures de rendement quantitatives se composent d'un nombre (qui fournit la magnitude : combien ?) et d'une unité (qui fournit au nombre sa signification : qu'est-ce que c'est ?). Ex : Nombre de plaintes reçues (**performance measures**).

Mesure du rendement :

Processus ou systèmes de sélection, d'élaboration et d'utilisation continue des mesures de rendement pour guider le processus décisionnel (**Performance Measurement**).

Programme :

Un groupe d'activités connexes conçues et gérées de manière à répondre à un besoin particulier du public et qui souvent est considéré comme un élément du budget.

Rendement :

Accomplissement d'un gouvernement à l'aide de ses ressources pour atteindre ses résultats, comment ses résultats se comparent aux objectifs prévus par le gouvernement et à quel point les leçons apprises ont été précisées (**Performance**).

Résultats attendus :

Résultats qu'un programme, une politique ou une initiative pour lequel il a été créé.

Résultats :

Conséquences externes attribuables, en partie, aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme, ou d'une initiative.

Les résultats sont décrits comme immédiats, intermédiaires ou finaux, directs ou indirects, voulus ou fortuits, etc...

- **Résultat immédiat** : résultat directement attribuable aux extrants d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. En échancier et de niveau, ce sont des résultats à court terme qui sont souvent au niveau d'une plus grande sensibilisation par la population cible.

- **Résultat intermédiaire** : résultat auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats. En terme d'échéancier et de niveau, ce sont des résultats à moyen terme. Ils se retrouvent souvent au niveau du changement de comportement de la population cible.

- **Résultat final** : le plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à une politique, un programme ou une initiative d'une manière déterminante, et qui est la conséquence de un ou de plusieurs résultats déjà atteints. Ces résultats représentent généralement un changement d'orientation d'une population cible. Les résultats ultimes des divers programmes, politiques ou initiatives contribuent au plus haut niveau des résultats ministériels stratégiques.

Suivi du rendement :

Processus continu de collecte, d'analyse, d'utilisation de l'information sur le rendement pour évaluer et faire un rapport sur la progression vers l'atteinte des résultats souhaités et prévus, et s'il y a lieu, d'émettre une mise en garde si le progrès n'est pas tel que prévu (**Performance monitoring**).

