



**Manuel pour
Gestion Axée sur les
Résultats et
l'Agenda 2030 pour le
développement
durable**



UNODC

United Nations Office on Drugs and Crime

OFFICE DES NATIONS UNIES
CONTRE LA DROGUE ET LE CRIME

**La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et l'Agenda 2030
pour le développement durable**

MANUEL



Vienne 2019

Contenu

Remerciements.....	5
Acronymes.....	6
Contexte.....	7
PARTIE 1: Introduction à la GAR.....	11
Qu'est-ce que la Gestion axée sur les résultats?.....	11
Pourquoi adopter une gestion axée sur les résultats?.....	12
Partie 2: Stratégie de gestion axée sur les résultats (GAR) de l'ONU DC dans le contexte du Cadre stratégique des Nations Unies et du Programme de Développement durable à l'horizon 2030.....	14
Atteindre les objectifs du programme du Cadre stratégique des Nations Unies.....	14
La gestion axée sur les résultats et le Programme de Développement durable à l'horizon 2030	15
Traduire la Gestion axée sur les résultats en Action : La démarche de l'ONU DC.....	19
Partie 3: Les concepts clés de la Gestion axées sur les résultats	19
Partie 4: La gestion axée sur les résultats dans la planification	22
La GAR dans le cycle projet / programme.....	22
Étape 1: Elaborer la vision	23
Étape 2: Le développement de la théorie du changement.....	26
Étape 3: Traduction de la théorie du changement en cadre logique («cadre logique»).....	33
Étape 4: Risques et hypothèses dans le cadre logique.....	40
Étape 5: Les Indicateurs de performance.....	40
Étape 6: Moyens de vérification.....	44
Étape 7: Point de référence et cibles	44
Partie 5: Gestion Axée sur les Résultats	47
Suivi des Résultats.....	47
Création d'un Cadre de Suivi Axé sur les Résultats liés au Rendement.....	48
Évaluation des Résultats.....	50
Apprentissage et Leçons Apprises	51
Partie 6: Rapport Axé sur les Résultats	53
Partie 7: Évaluation.....	56
Évaluation dans le système des Nations Unies et les Objectifs de Développement Durable	58
Droits de l'homme et égalité du genre dans les processus d'évaluation de l'ONU DC.....	59
Évaluation et gestion axée sur les résultats	59

Evaluation dans le cycle du projet / programme.....	60
Conclusion	64
Références.....	66
Annexes.....	67
ANNEXE A – Objectifs de développement durable pertinents pour le mandat de l’ONU DC	68
ANNEXE B – L’arbre à problèmes.....	69
ANNEXE C – Modèle de plan de suivi.....	71
ANNEXE D – Modèle de cadre de connexion guidé ONU DC	71
ANNEXE E – Guide évolutif de la GAR.....	73

Remerciements

Ce manuel sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) a été élaboré par le Groupe de la Planification Stratégique et des Questions Interorganisations (SPIA) du Service des Relations Publiques et de l'appui à l'élaboration des politiques de la Division de l'analyse des politiques et des relations publiques de l'Organisation des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC).

Un premier projet a été rédigé par Mario Hemmerling (SPIA/PAB/DPA) et Christian Claassen (SPIA/PAB/DPA) et développé plus tard par Julia Weinstock (consultante externe), sous la supervision de Gautam Babbar (chef, SPIA/PAB/DPA) avec un soutien supplémentaire et des contributions fournies par Monica Belalcazar (SPIA/PAB/DPA), Nina Grellier (SPIA/PAB/DPA) et Fiona Hlavka (SPIA/PAB/DPA).

L'ONUDC aimerait remercier le personnel des bureaux extérieurs en Ouzbékistan (ROCA), au Pakistan (COPAK), au Kenya (ROEA), en Colombie (COCOL), au Pérou (COPER), en Thaïlande (ROSEAP), et au Sénégal (ROSEN) pour leurs précieux commentaires et suggestions lors des ateliers de formation GAR organisés par la SPIA et l'Unité de développement du personnel de l'ONU/ONUDC (SDU/HRMS) en 2017. Un apport très apprécié a été fourni par Katharina Kayser (IEU/OED), Paúl Fernando Coellar Rios (Bureau de l'ONUDC en Bolivie, COBOL), Johana Liliana López Guevara (COCOL), Chikako Yoshida (COPAK), Gerson Hurtado Bergeth (ROSEAP) et Wadih Maalouf (DHB/DO). L'ONUDC remercie également sincèrement les volontaires ONU qui ont contribué à la traduction en français de ce document : Mme Lori Sanders; Mr Patrick Gohoungo; Mr Emmanuel Le Gourrierc; Mr Yara Djouma Joel Soro; Mme Benedict Bauma; Mme Aurélie Pollak ; et en particulier Mr Nadjorogo Aime Sekongo et Mme Maïa Mendjisky pour leur excellent travail de coordination.

L'ONUDC exprime sa reconnaissance au gouvernement suédois pour son généreux financement et son soutien continu pour inculquer une culture de la gestion axée sur les résultats conformément au Programme de développement durable à l'horizon 2030 dans les efforts de programmation de l'organisation.

© Nations Unies, 2019. Le texte actuel n'a pas été modifié ni traduit officiellement. Les désignations utilisées et la présentation des éléments de cette publication n'impliquent l'expression d'aucun avis du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies sur le statut juridique des pays, territoires, villes ou régions, ou de leurs autorités, ni sur la délimitation de ses frontières ou limites.

Acronymes

CCI	Corps Commun d'Inspection
MDV	Méthode de vérification
EQC	Examen quadriennal complet
GAR	Gestion axée sur les résultats
ODD	Objectif de développement durable
SPIA	Groupe de la planification stratégique et des questions interorganisations
TDC	Théorie du changement
ONU	Organisation des Nations Unies
UNCT	Equipe des Nations Unies dans le pays
UNDG	Groupe des Nations Unies pour le développement
ONUDC	Organisation des Nations Unies contre la drogue et le crime

Contexte

L'objectif principal du manuel est de fournir aux membres du personnel de l'ONU DC un cadre commun pour assurer une approche consolidée de la planification, du suivi et des rapports des programmes nationaux, régionaux et mondiaux, fondés sur les meilleures pratiques de gestion axée sur les résultats dans le cadre général du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Le manuel se veut une ressource de référence succincte et facile d'utilisation qui explique les concepts et les outils clés de manière à faciliter la mise en œuvre d'approches GAR harmonisées au sein de l'ONU DC comme moyens de parvenir à :

- Des programmes et projets de l'ONU DC de qualité supérieure (actuels et futurs);
- Des rapports plus simples, plus clairs et de meilleure qualité;
- L'alignement accru entre les programmes et projets de l'ONU DC et le développement durable à l'horizon 2030;
- Le renforcement de la collaboration organisationnelle, de la responsabilité et de l'apprentissage.

Au sein de l'ONU DC, le Groupe de la Planification Stratégique et des questions Interorganisations (SPIA) est l'unité chargée de veiller à ce qu'une approche de gestion axée sur les résultats soit intégrée dans tous les efforts de programmation mondiaux, régionaux et nationaux du Bureau. Le SPIA coordonne la formulation du cadre stratégique de l'ONU DC¹ et élabore des normes institutionnelles, des méthodologies et des outils pour la gestion axée sur les résultats des programmes et projets de l'ONU DC, par exemple sur la définition des résultats, l'identification des indicateurs (ainsi que leurs références et objectifs respectifs) et les moyens de vérification pertinents. Le SPIA développe également des processus de planification et de rapportage en ligne et facilite l'élaboration d'indicateurs standards pour tous les domaines thématiques de l'ONU DC afin de guider les efforts de programmation. Alors que le mandat de la SPIA couvre les composantes de planification, de suivi et d'établissement de rapports de la gestion axée sur les résultats au sein de l'ONU DC, l'Unité d'évaluation indépendante (IEU) exerce son leadership sur la composante évaluation de l'ONU DC.

La première partie du manuel présente la gestion axée sur les résultats, y compris une définition et un usage. Dans la deuxième partie, le manuel explore l'importance de la gestion axée sur les résultats dans le contexte de l'agenda 2030, son rôle dans l'amélioration de l'efficacité des interventions du système des Nations Unies dans un contexte où l'accent est mis sur des résultats de plus haut niveau qui ne peuvent être atteints que par une action collective et, dans ce cadre, l'approche stratégique de l'ONU DC en matière de programmation (et les principes directeurs associés). La troisième partie du manuel propose des définitions des principaux termes et concepts de la gestion axée sur les résultats, qui seront examinés plus en détail et mis en pratique dans les chapitres suivants.

¹ Le cadre stratégique est lui-même repensé pour démontrer un lien plus étroit entre les travaux du secrétariat et le programme de développement durable; cela rend encore plus pressante la question de lier les programmes et projets opérationnels au dit agenda.

Les parties suivantes du manuel guideront les lecteurs dans les phases de planification, de suivi, d'apprentissage et de compte rendu de la programmation, en offrant des conseils pratiques sur les divers processus et tâches à entreprendre à chaque étape de l'approche GAR. En ce qui concerne spécifiquement la phase de planification, la quatrième partie fournit un guide évolutif qui aidera les responsables de la mise en œuvre à élaborer une vision cohérente du programme. Il propose également des outils pratiques qui permettent de le traduire dans un cadre de gestion axée sur les résultats compatible avec les priorités de l'ONU et les priorités mondiales, et permet un suivi efficace et contribue à des évaluations axées sur l'utilisation. La cinquième partie explore les problèmes liés au suivi des performances, un élément critique de la gestion axée sur les résultats, tandis que la sixième partie offre des conseils pratiques sur la manière de rédiger des rapports de qualité axés sur les résultats. La septième partie présente un bref aperçu des principaux aspects de l'évaluation et de la manière dont les principes de la gestion axée sur les résultats sont appliqués pour améliorer l'apprentissage, l'adaptation et la prise de décisions stratégiques dans les projets / programmes. Le dernier chapitre résume les principales connaissances et compétences essentielles que les lecteurs devraient avoir acquises lorsqu'ils ont fini de lire le manuel.

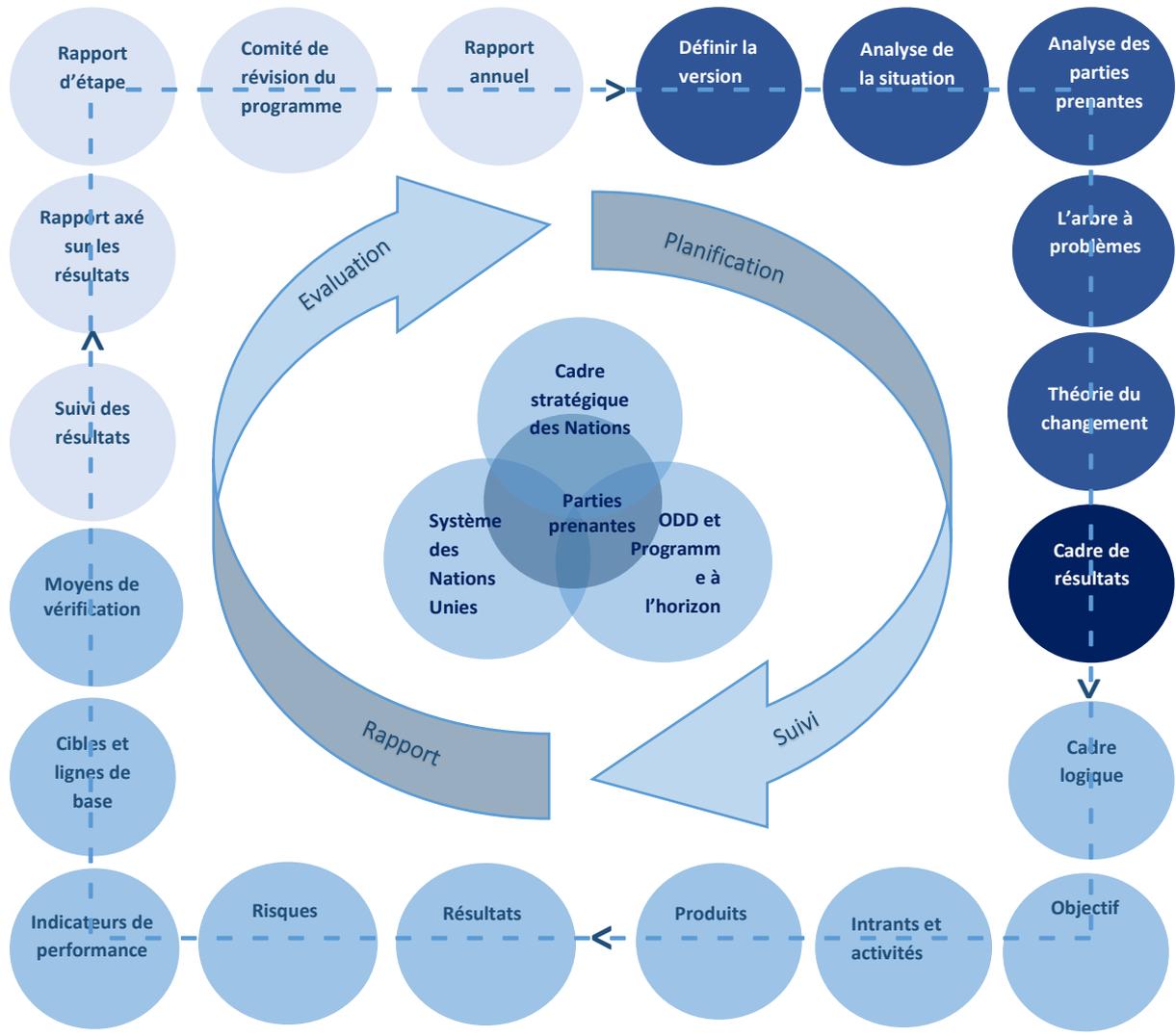
À la fin de ce manuel, le lecteur doit bien comprendre comment l'ONUDC met en œuvre son approche de gestion axée sur les résultats dans la planification, le suivi et l'établissement de rapports et comment la GAR constitue un élément clé des Objectifs de développement durable dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Le lecteur pourra:

- ✓ Intégrer l'approche GAR dans les projets / programmes de l'ONUDC, en utilisant des approches systématiques pour développer un projet / programme et classer les actions par ordre de priorité de manière à ce qu'elles soient conformes aux priorités stratégiques de l'ONUDC et aux ODD, et ajoute de la valeur au contexte dans lequel fonctionne le Bureau;
- ✓ Utiliser la Théorie Du Changement pour élaborer des modèles logiques solides pour la gestion de projets / programmes et les reproduire dans des cadres logiques clairs qui relient les intrants, les activités, les produits, les résultats et les objectifs, et être conscient des risques et des hypothèses sous-jacents ;
- ✓ Modéliser le cadre de travail du projet / programme en un cadre logique robuste contenant des indicateurs, des méthodes de vérification, des références, des cibles, des risques et des hypothèses appropriés pour chaque résultat;
- ✓ Élaborer et mettre en œuvre un cadre et / ou un plan de suivi des projets / programmes tenant compte des besoins d'information des principales parties prenantes, la pertinence des outils de collecte de données, des processus de gestion de l'information, des mesures de contrôle de la qualité des données et des coûts;
- ✓ Utiliser les données de suivi pour fournir, sur demande, des informations en temps opportun aux décideurs, autorisant des évaluations de projets / programmes et, en fin de compte, des ajustements à apporter aux stratégies et aux approches de mise en œuvre chaque fois que nécessaire;
- ✓ Identifier, documenter et utiliser les leçons tirées pour améliorer l'efficacité du projet / programme;

- ✓ Comprendre les principes de base et le processus d'évaluation, et le rôle clé qu'il joue dans le soutien de l'apprentissage et de la responsabilisation dans le cadre de l'approche GAR de l'ONU DC;
- ✓ Rédiger des rapports succincts, axés sur les résultats, montrant les réalisations du projet / programme, sa contribution à l'atteinte des résultats stratégiques de l'ONU DC et des ODD, et éclairer les enseignements tirés pour améliorer la performance et l'exécution des projets / programmes futurs.

Approche de la Gestion Axée sur les Résultats de l'ONU DC



PARTIE 1: Introduction à la GAR

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

La GAR est une stratégie de gestion qui jette les bases d'une approche intégrée de la planification, du suivi et de l'évaluation² des projets / programmes. Lors de l'adoption d'une approche de gestion axée sur les résultats, tous les acteurs contribuant directement ou indirectement à la réalisation d'un ensemble de résultats s'assurent que leurs processus, produits et services contribuent à la réalisation des résultats souhaités. Les acteurs, à leur tour, utilisent des informations et des preuves sur les résultats réels pour éclairer la prise de décision sur la conception, le financement et la mise en œuvre des programmes et des activités, ainsi que pour la reddition de comptes et les rapports³.

Il est important de noter que la gestion axée sur les résultats n'est pas un ensemble d'outils ou d'instructions, ni une fin en soi; c'est une façon de penser les projets et les programmes qui permet d'améliorer les pratiques de gestion, d'améliorer l'efficacité organisationnelle et d'obtenir de meilleurs résultats en matière de développement. Les exécutants doivent constamment se poser trois questions fondamentales sur leurs projets / programmes:

- Faisons-nous le bon choix? Nos interventions nous mènent-elles à notre objectif?
- Faisons-nous les choses correctement?
- Comment le savons-nous?

Définition de la Gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats signifie: « Stratégies de gestion dans chaque organisation du système des Nations Unies basées sur la gestion pour l'atteinte des résultats organisationnels souhaités en intégrant une philosophie et des principes de résultats dans tous les aspects de la gestion, et plus important encore, en intégrant les données probantes et les enseignements tirés des performances passées dans la prise de décision de gestion. »

* Gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies, CCI/NOTE/2017/X, p.4, définition adaptée par JUI en 2017 de CCI/REO/2004/6 p.2. Case 1 et manuel de l'UNDG sur la gestion axée sur les résultats pour améliorer les résultats en matière de développement au niveau des pays, 2011.

S'appuyant sur les principes fondamentaux de la responsabilité, de l'appropriation nationale et de l'inclusion, la GAR aide les responsables de projets / programmes dans leur travail quotidien en assurant une meilleure orientation vers les résultats. Il favorise une amélioration des performances, l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion, un suivi et une communication plus efficaces des progrès réalisés dans la mise en œuvre des

² CCI/REP/2012/12, p.11

³ Manuel de gestion axée sur les résultats du UNDG, Harmonisation des concepts et des approches de la gestion axée sur les résultats pour améliorer les résultats en matière de développement au niveau des pays, 2011, p.2

projets / programmes⁴. A ce titre, il permet aux gestionnaires de développer des projets / programmes judicieux et de les adapter en permanence aux besoins particuliers des bénéficiaires des projets / programmes afin d'obtenir de meilleurs résultats.

Cela implique de définir des résultats réalistes attendus, basés sur des analyses appropriées; identifier les bénéficiaires du projet / programme et concevoir des projets / programmes répondant à leurs besoins; suivre les progrès vers les résultats et les ressources utilisés en utilisant des indicateurs appropriés; identifier et gérer les risques; intégrer les leçons apprises et les preuves et les utiliser comme base pour prendre des décisions; rendre compte des résultats obtenus.

Philosophie des résultats et principes*

- Vision et clarté de l'impact souhaité avec des implications pour se concentrer sur les résultats et les objectifs à long terme;
- Les liens de cause pour que le changement se produise, défini dans une hiérarchie de résultats (intrants, activités, produits, résultats, impact);
- Les opérations systémiques qui vont au-delà de la logique causale et reconnaissent que les différents acteurs et efforts peuvent contribuer au même résultat (partagé), traiter les risques sous-jacents et créer les conditions du succès.
- Mesure de la performance pour l'objectivité dans la gestion et la responsabilité, pour la transparence et le consensus parmi les principales parties prenantes;
- Suivi et évaluation de la performance pour l'amélioration continue de la gestion adaptative axée sur les progrès vers les résultats;
- Evaluation des changements stratégiques, de la définition des orientations et de l'innovation.

* Gestion axée sur le résultat dans le système des Nations Unies, CCI/NOTE/2017/X, pp.4.

Pourquoi adopter une gestion axée sur les résultats?

La GAR est depuis longtemps une norme acceptée et, ces dernières années, elle s'est renforcée face à l'austérité économique et à la pression croissante exercée sur les gouvernements pour une plus grande transparence et responsabilité dans l'utilisation des ressources publiques. Historiquement, l'accent a été mis sur la comptabilisation des intrants (ce qui a été dépensé), des activités (ce qui a été fait) et des résultats (ce qui a été produit)⁵. Bien qu'importantes, ces dimensions n'étaient pas suffisantes pour déterminer si des progrès

⁴ Manuel de gestion axée sur les résultats de l'UNDG, Harmonisation des concepts et des approches de la gestion axée sur les résultats pour améliorer les résultats en matière de développement au niveau des pays, 2011, p.2

⁵ Gestion axée sur les résultats pour les programmes d'aide internationale à Affaires Mondiales Canada : Un guide pratique. Deuxième Edition, 2016, p.9. La GAR a été introduite dans les organisations du Système des Nations Unies à la fin des années 90 et sa mise en œuvre accélérée a été demandée par A/RES/69/259 en 2010.

avaient été accomplis dans la lutte contre les problèmes que les programmes et projets cherchaient à résoudre.

La GAR est donc l'approche requise pour répondre à ce besoin et relever les normes de performance au sein du Système des Nations Unies, en détournant l'attention de la production et de la réalisation d'actes propices au changement. Elle définit le succès en termes de résultats réels obtenus, par opposition à «ce qui a été fait» (intrants)⁵. À ce titre, les organisations doivent rester concentrées sur les résultats à long terme et être en mesure de démontrer leur contribution à la réalisation de ces résultats.

IMPORTANT

En adoptant une approche de gestion axée sur les résultats, l'ONUDC s'efforce de:

- améliorer la qualité de tous les programmes et projets en cours et futurs de l'ONUDC;
- veiller au respect des normes de qualité convenues et définies permettant le suivi et l'évaluation par les responsables de projet/programme, les donateurs et les homologues nationaux/régionaux/internationaux;
- faciliter des mécanismes de rapport clairs;
- aligner les programmes et projets de l'ONUDC sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030;
- promouvoir un environnement de travail constructif.

La gestion axée sur les résultats tire son importance à la fois des exigences des pays du programme et des pays donateurs pour que l'ONU démontre qu'elle atteint ses objectifs, qu'elle le fait de manière cohérente et efficace, et qu'elle apporte une valeur ajoutée et contribue aux besoins et aux priorités des pays du programme et aux priorités mondiales.⁶

À cet égard, les résolutions de l'Examen Quadriennal Complet (EQC) adoptées par l'Assemblée générale en 2012 et 2016 ont appelé le système des Nations Unies à renforcer la gestion axée sur les résultats au sein des entités et entre elles. Un système de gestion axée sur les résultats efficace est censé être important pour démontrer que le système des Nations Unies et ses entités réalisent des performances au-delà du niveau des activités et des résultats directs apportant des changements en profondeur et un impact durable sur les populations les plus vulnérables du monde. Une perspective de la gestion axée sur les résultats à l'échelle du système est essentielle pour traiter les résultats au niveau du bilan, qui est généralement de nature conjointe et de valeur collective, et exige que l'ensemble ou les sous-systèmes du système des Nations Unies collaborent de manière interdépendante pour un impact collectif.⁷

⁶ A / RES / 67/226, A / RES / 71/243 mentionné dans JIU / NOTA / 2017 / X, p.1.

⁷ JIU/REP/201X/XX, p.6.

Partie 2 : Stratégie de gestion axée sur les résultats (GAR) de l'ONUDC dans le contexte du Cadre stratégique des Nations Unies et du Programme de Développement durable à l'horizon 2030

Atteindre les objectifs du programme du Cadre stratégique des Nations Unies

En qualité de membre du Secrétariat de l'ONU, l'ONUDC prépare tous les deux ans un document stratégique qui devient le cadre pour les budgets des programmes. Ce document est une traduction en actions concrètes des mandats législatifs du Secrétariat en programmes et sous-programmes.

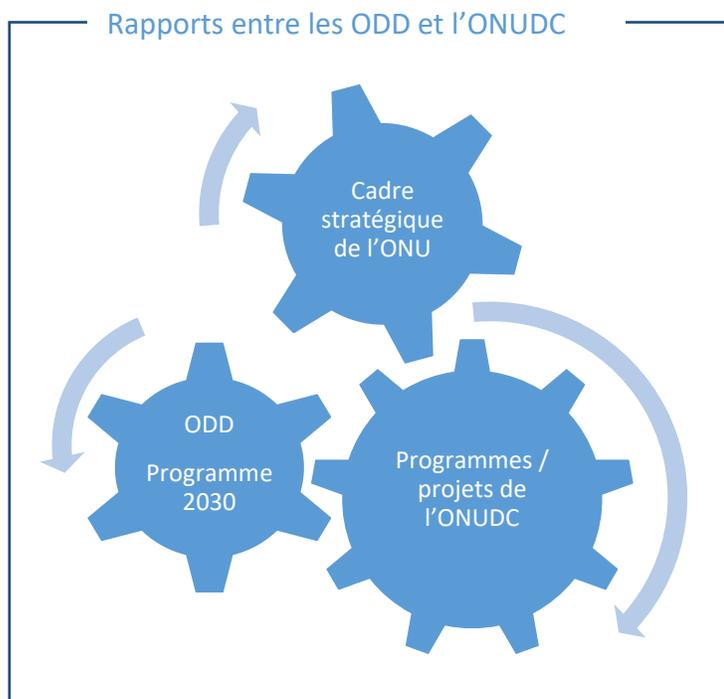
L'Assemblée générale considère le Cadre stratégique biennal à la lumière de contributions de comités variés de l'ONU et décide d'accepter, d'interrompre, de reformuler, ou de rejeter chacun des programmes/sous-programmes proposés dans le plan stratégique. Après son adoption par l'Assemblée générale, le Cadre stratégique biennal constitue la principale directive de politique générale des Nations Unies, et, une fois approuvé par l'Assemblée générale, sert de cadre pour la formulation du budget du programme biennal.

Tout projet/programme de l'ONUDC doit contribuer au Cadre stratégique. A cet égard, l'adoption d'une approche GAR par les programmes renforce ces liens et assure que les projets et programmes de l'ONUDC soient clairement définis, et puissent mesurer la contribution de leurs performances dans l'atteinte des résultats et priorités stratégiques, et, dans le cadre du Programme 2030, leur contribution à la réalisation des Objectifs de développement durable.

La GAR est aussi indispensable pour que les programmes et projets de l'ONUDC puissent démontrer leur contribution aux cadres de stratégie et de responsabilité du système des Nations Unies, tels que le Plan Cadre des Nations Unies pour le développement (PCAD) au niveau national, le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP), ainsi qu'un éventuel cadre de responsabilité pour rendre compte de la contribution du Système de développement des Nations Unies au développement durable à l'horizon 2030.

La gestion axée sur les résultats et le Programme de Développement durable à l'horizon 2030

En Septembre 2015, la communauté internationale a adopté le développement durable à l'horizon 2030 et ses 17 Objectifs suite au processus de négociation et de consultation entre les 193 États membres de l'ONU, incluant aussi les membres de la communauté académique, de la société civile et du grand public, offrant à l'ONU un cadre exhaustif et universel pour ses œuvres dévoués au développement. Le Programme réunit les éléments



de paix, de l'état de droit, des droits de l'homme, du développement et de l'égalité dans un cadre global et tourné vers l'avenir et reconnaît explicitement l'interdépendance entre le développement durable et entre autres la lutte contre la criminalité, la corruption, la drogue et le terrorisme.⁸

 **OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**



Le Programme de Développement durable à l'horizon 2030 reflète un changement global sur la manière dont les questions transversales telles que la primauté du droit et les systèmes de justice équitables et efficaces, ainsi que des réponses axées sur la santé relativement à la consommation de drogues, sont des facteurs de développement, et comment leur absence entrave le

⁸ Voir l'annexe A pour une liste complète des objectifs de développement durable, y compris ceux qui sont les plus pertinents pour le mandat de l'UNODC.

développement des pays, et ce, quel que soit leur niveau de revenus. Ces efforts doivent être globaux et inclusifs, appuyés par des partenariats multipartites et soutenus par une cohérence et une intégration accrue des politiques, et une réduction des problèmes de prévention contre la criminalité et de la toxicomanie qui ne sont pas pleinement intégrés dans les plans de développement. Les relations étroites entre l'état de droit, la sécurité, et le développement durable exigent de plus en plus de coordination et de coopération entre les agences nationales ainsi qu'entre les organismes des Nations Unies.

Un véritable soutien des États membres dans la réalisation des ODD ne peut être assuré par l'ONUDC que par l'application d'une approche axée sur les résultats dans la gestion de projets/programmes. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'obligation d'utiliser des moyens intégrés et interdépendants afin de travailler vers des résultats collectifs dans un cadre systémique souligne d'autant plus l'importance de la GAR, dont l'attention sur les résultats demande un tel *modus operandi*.⁹ Il est particulièrement important que les responsables de projets/programmes de l'ONUDC veillent à ce que leurs projets et programmes s'alignent sur les objectifs nationaux des États membres et que, dans la mesure du possible, les indicateurs mondiaux des ODD soient pris en compte dans la conception des projets et programmes.

IMPORTANT

Dans son *“Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies” (résolution QCPR) du 21 décembre 2016*, l'Assemblée Générale “ souligne qu'il importe d'appliquer, dans toutes les entités et à tous les niveaux du système des Nations Unies pour le développement, la gestion axée sur les résultats, en tant qu'élément de responsabilisation pouvant contribuer, notamment, à la réalisation des objectifs de développement durable, et demande au système de développement des Nations Unies et à chacune de ses entités de continuer de renforcer le rôle de ce modèle de gestion, en se concentrant sur les produits du développement à long terme, en définissant des modalités communes de planification et de communication des résultats, en améliorant les cadres intégrés de résultats et de ressources, selon le besoin, et en favorisant l'instauration d'une culture du résultat dans les entités du système des Nations Unies pour le développement » (A/RES/71/243, §12).

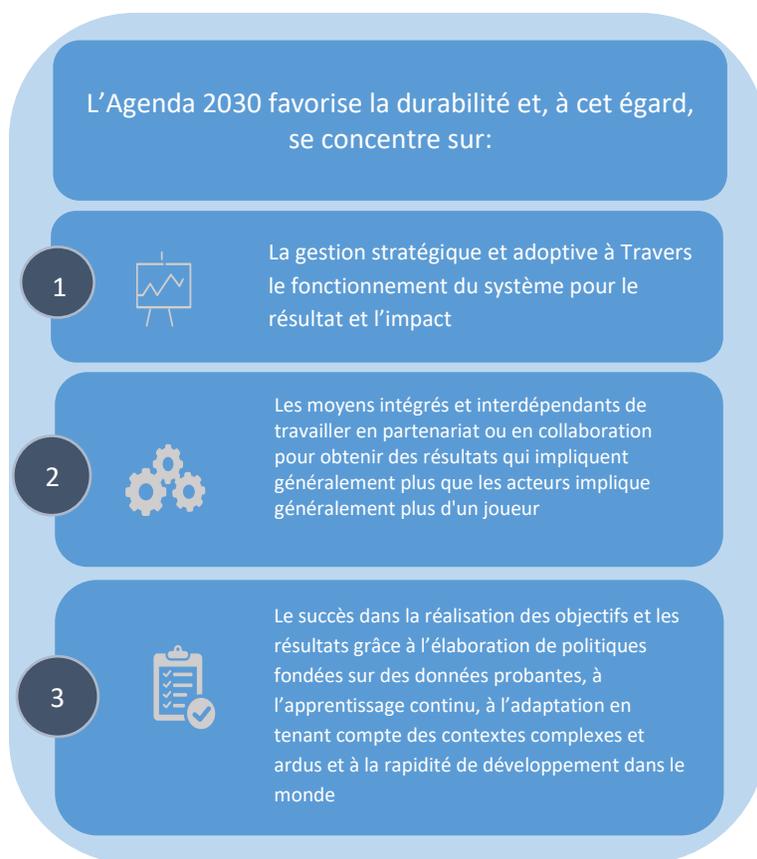
Le Corps commun d'inspection (CCI) des Nations Unies déclare en outre que le Programme de développement durable à l'horizon 2030 partage les mêmes impératifs de la GAR. Elle cible la réalisation d'objectifs à plus terme ce qui permet d'obtenir de véritables résultats. Cette approche met l'accent sur les aspects critiques et sur des prises de décisions fondées sur des données probantes. Elle favorise la durabilité et à cet égard, se concentre sur: (i) la gestion stratégique et adaptative par le biais du fonctionnement du système pour les résultats et l'efficacité ; (ii) les moyens intégrés et interdépendants de travailler en partenariat ou

⁹ La Gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies, CCI/NOTE/2017/X, p.5.

collaboration afin d'atteindre des résultats qui implique typiquement plus d'un acteur ; (iii) le succès dans la réalisation des objectifs et résultats grâce à une politique fondée sur des bases factuelles, à un apprentissage continu, à une adaptation tenant compte des contextes complexes et ardues et à un rythme rapide de développement dans le monde.»¹⁰

En plus, « les critères de réussite du système des Nations Unies pour la mise en œuvre du Programme 2030 reflètent les fondements et principes philosophiques fondamentaux pour la GAR. Celles-ci incluent : (i) une orientation des résultats axés sur l'atteinte des objectifs ; (ii) la prise en compte de toutes les conditions pour obtenir des résultats, avec des implications pour le fonctionnement des systèmes ; (iii) des manières intégrées et interdépendantes de travailler pour la valeur collective et l'impact autour des résultats partagés et souvent conjoints ; (iv) l'examen critique basé sur l'évaluation et les méthodes d'apprentissage dynamiques et de travail pour des changements transformateurs, reflétant une organisation apprenante opérant dans un contexte de développement souvent imprévisible et rapide avec ses exigences de résilience ; (v) une responsabilité collective aux niveaux horizontaux et verticaux relative aux résultats conjoints ainsi qu'à une hiérarchie des résultats intégrés dans une chaîne logique.»¹¹

Liens entre le Programme 2030 et les principes de la GAR



¹⁰ Gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies, JIU / NOTE / 2017 / X, p.5.

¹¹ Gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies, JIU / NOTE / 2017 / X, p.2.

Qu'est-ce qu'une approche fondée sur les principes des droits de l'homme apporte à la gestion axée sur les résultats?

Alors que la GAR est un outil de gestion qui facilite l'atteinte de résultats escomptés, une approche basée sur les droits de l'homme est un cadre qui aide à la définition des résultats et le processus par lequel ceux-ci sont atteints.

Tout d'abord, une démarche basée sur les droits de l'homme précise les sujets des résultats de la programmation : les détenteurs de droits et les détenteurs d'obligation.

En outre, en utilisant une approche fondée sur les droits de l'homme :

- Les résultats indiquent une amélioration de la performance des détenteurs de droits et des détenteurs d'obligation, ou bien leur responsabilité renforcée, du fait des changements institutionnels ou comportementaux ;
- Les résultats devraient combler les lacunes en matières de capacités ;
- Le suivi devrait refléter la manière dont les programmes ont été guidés par les principes des droits de l'homme, tels que la non-discrimination, la participation et la responsabilisation, dans le processus d'atteinte des résultats ;
- Les résultats de la programmation devraient préciser la réalisation des droits de l'homme tels que définis dans les instruments internationaux.

Traduire la Gestion axée sur les résultats en Action : La démarche de l'ONU/DC

Afin de garantir des processus d'assurance qualité plus robustes, de renforcer la cohérence entre les programmes et projets de l'ONU/DC, les priorités stratégiques institutionnelles et les ODD, et que les résultats du Bureau y contribuent et puissent être mesurés, l'approche de gestion axée sur les résultats de l'ONU/DC, menée par l'Unité de planification stratégique et des questions interorganisations (SPIA), est encadrée par les principes de droits de l'homme et étant guidée par le cadre de résultats du ONU/CCI pour les programmes et projets.

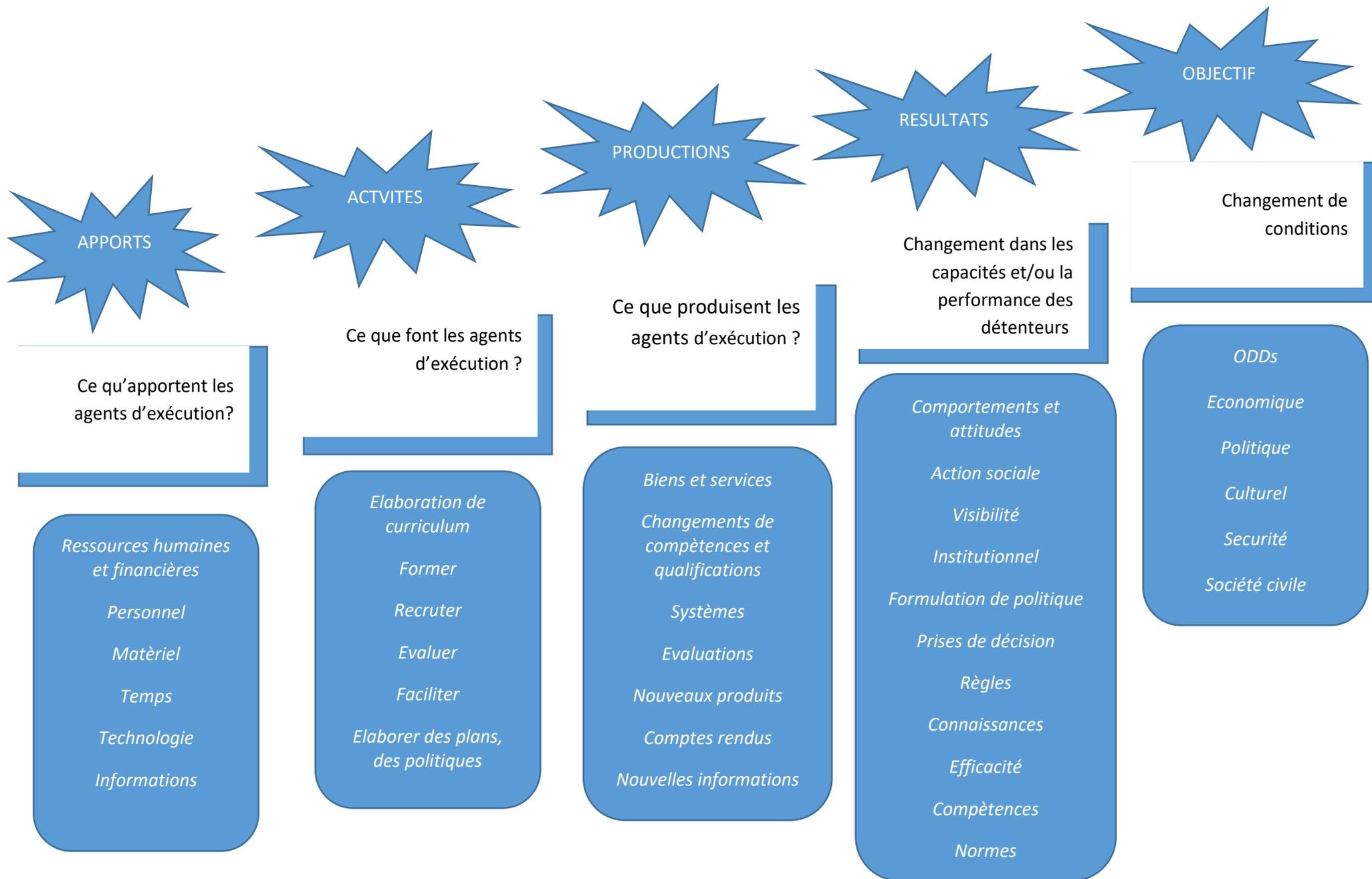
Partie 3 : Les concepts clés de la Gestion axées sur les résultats

Cette section présente un aperçu général et une définition des concepts de base de gestion de programme des Nations Unies, qui constituent la base d'un système efficace de GAR. Ces concepts seront examinés en détail dans les sections suivantes dans une analyse approfondie des aspects pratiques de l'utilisation d'une démarche GAR dans le cycle de projet/programme.

Objectif	Un résultat final spécifique désiré ou attendu comme conséquence, du moins en partie, de renforcement des capacités auquel doit contribuer une intervention de développement. Les résultats sont des modifications d'état ou de condition qui proviennent d'un lien de causalité.
Apports	Les ressources financières, humaines, matérielles, technologiques, et d'informations utilisées dans les interventions développementales.
Résultats	Décrivent la modification intentionnelle du comportement des bénéficiaires; sont liés à la modifications de la performance institutionnelle au sein des individus ou du groupes à travers une démarche basée sur les droits de l'homme et en considérant les Objectifs de développement durable; l'atteinte des résultats dépend des actions de multiples parties prenantes et n'est pas entièrement sous le contrôle de l'ONU/DC.
Productions	Les modifications de compétences ou capacités, ou la disponibilité de nouveaux produits et services qui proviennent des activités dans une période définie; elles sont le résultat concret des interventions de l'ONU/DC, et l'ONU/DC est entièrement responsable des productions réalisées.
Activité	Des mesures prises ou du travail accompli au cours desquels des apports, comme des fonds, assistance technique, et autres types de ressources, sont mobilisés afin de produire certains résultats.

Indicateur de performance	Un indicateur de performance est une unité de mesure qui précise ce qui doit être mesuré selon une échelle ou une dimension mais n'indique ni la direction ni le changement. Les indicateurs de performance sont des moyens qualitatifs ou quantitatifs de mesurer une production ou un résultat, et doivent évaluer la performance d'un programme ou d'un investissement.
Ligne de base	Des renseignements recueillis au début d'un projet ou programme. C'est le point de référence contre lequel des variations éventuelles du projet ou programme sont mesurées.
Cible	Dénote une valeur qui doit être atteinte par un indicateur avant une certaine date à l'avenir. La cible est la valeur désirée de l'indicateur si le projet/programme réussit. Ex., "nombre totale d'incidents de corruption à réduire de 85 pourcent au sein des groupes X et Y avant l'an 2020."
Moyens de vérification	La source d'information pour l'établissement de l'état de l'indicateur. Des Md comprennent: les informations existantes, les systèmes, les enquêtes, les études, les évaluations. On y obtient les informations pour mesurer le succès du projet/programme.
Cadre logique	Un cadre logique explique comment les résultats doivent être atteints, y compris les liens de causalité et les hypothèses et risques sous-jacentes. Le cadre logique représente la pensée stratégique de la totalité d'une organisation, d'un programme national, ou d'un projet.
Suivi de la performance	Un processus continu de la collecte et analyse de données pour les indicateurs de performance, afin de comparer la bonne exécution de la mise en œuvre d'une intervention de développement, de partenariat, ou de la réforme de politique face aux résultats attendus (réalisation des productions et progrès vis-à-vis les résultats).
Performance	Le degré auquel une intervention de développement ou un partenaire au développement agit selon des critères/normes/directives spécifiques ou atteint des résultats selon les plans établis.

Changements reflétés dans les résultats à différents niveaux *



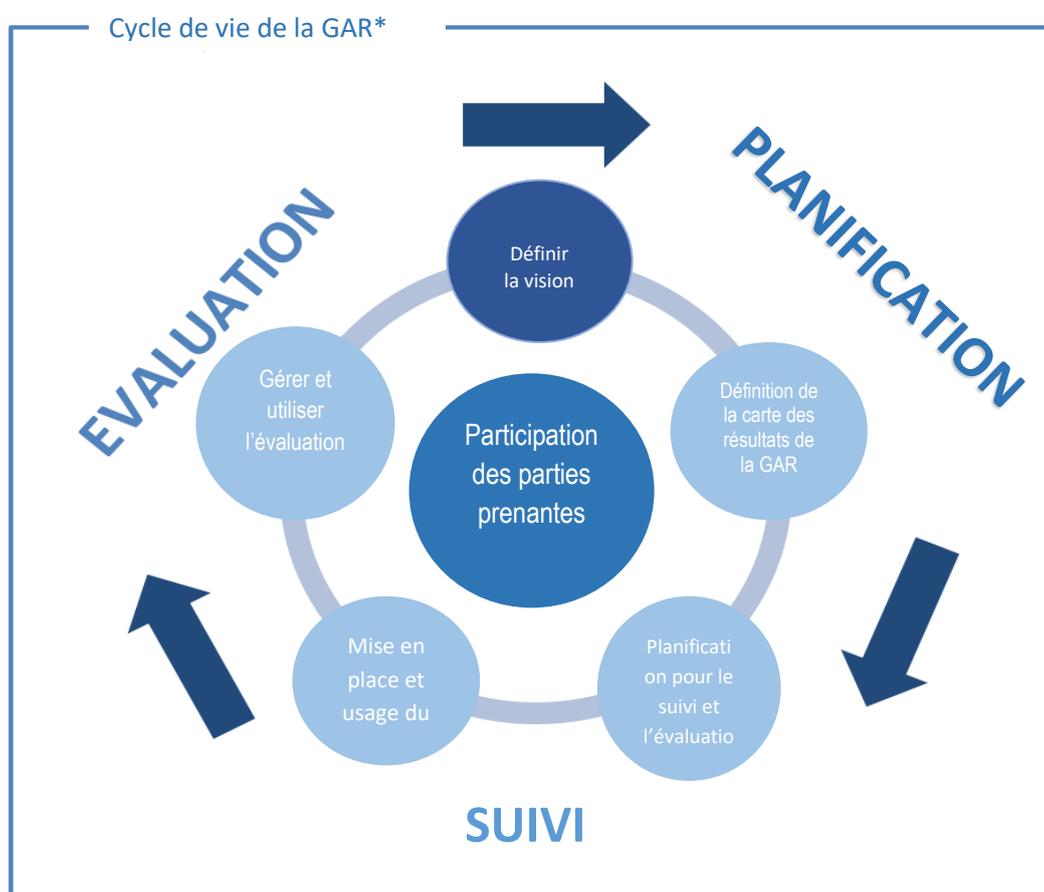
* Adapté du Manuel de gestion axée sur les résultats de l'UNDG, Harmonisation des concepts et approches de la GAR pour l'amélioration des résultats au niveau pays, en matière de développement 2011, p.13.

Partie 4 : La gestion axée sur les résultats dans la planification

La GAR dans le cycle projet / programme

En règle générale, la GAR suit une approche de cycle de vie alignée sur les étapes essentielles du cycle projet/programme. Le premier stade, soit la planification, comprend l'élaboration de vision et la définition du cadre de résultats. En second stade vient l'exécution et le contrôle qui deviennent une tâche essentielle, afin d'assurer l'atteinte des résultats voulus. Le Suivi et l'Évaluation sont une partie clé du processus, puisque les boucles de rétroaction permettent aux responsables de tirer parti des données probantes pour affiner la stratégie, la conception, et l'exécution. Pour l'élaboration des programmes de l'ONUDC au niveau mondial, régional, et national, ainsi que pour l'élaboration de tout projet national, il est extrêmement important et fortement recommandé de se référer aux sections organiques/thématiques du Quartier Général de l'ONUDC. Ceci garantit une planification, un suivi, et des rapports appropriés et permet d'empêcher que l'intervention de l'ONUDC ne soit doublement réalisée.

Ce chapitre du manuel fournit un guide évolutif destiné à définir la vision et les résultats du projet/programme, et de le transposer dans un cadre de GAR compatible avec les priorités stratégiques et les objectifs globaux, et permettant un suivi et un contrôle efficace de la performance et des résultats du projet/programme.



*Adapté de : Manuel sur la planification du suivi et de l'évaluation pour les résultats de développement, PNUD, 2009

Étape 1 : Elaborer la vision

Le processus d'élaboration de vision, entrepris au stade de la planification, débute par une analyse de la situation ou des parties prenantes. Il permet aux équipes de l'ONUDC d'identifier, par le moyen d'un exercice structuré, le problème à régler et le contexte dans lequel elles agiront.

Qu'est-ce qu'une analyse de situation?

Une analyse de la situation comprend des recherches et des consultations larges avec les parties prenantes concernées pour :

- ✓ Élaborer une compréhension partagée du problème dans toutes ses dimensions ;
- ✓ Identifier les parties prenantes clés ;
- ✓ Identifier des manques de connaissances/informations ;
- ✓ Sélectionner, parmi tous les éléments, ceux que le projet/programme est le mieux placé à adresser ;
- ✓ Identifier des collaborations éventuelles ;
- ✓ Collectionner des enseignements et des données tirés d'initiatives semblables ;
- ✓ Commencer à définir des objectifs clés.

IMPORTANT

Au cours de la planification et de la conception des projets / programmes, la participation des parties prenantes est toujours importante, cependant le niveau et l'ampleur de la participation doivent être envisagés stratégiquement compte tenu de la restriction des fonds.

Les processus de définition de la vision et du développement de la théorie du changement peuvent bénéficier de l'engagement actif d'un public large et diversifié, puisque les différents apports et opinions permettront une compréhension solide et nuancée de la situation donnée, la façon dont le changement se produit, la manière dont le projet apportera un changement, etc. Tous ces éléments sont essentiels pour la conception de projets/programmes solides. Il est possible d'organiser un espace de discussion dédié à cet effet ; par exemple un atelier réunissant différentes parties prenantes pour réfléchir. Des investissements spécifiques de l'ONU DC peuvent être nécessaires (la période, le financement ainsi que les ressources matérielles et techniques nécessaires pour l'organisation de l'atelier).

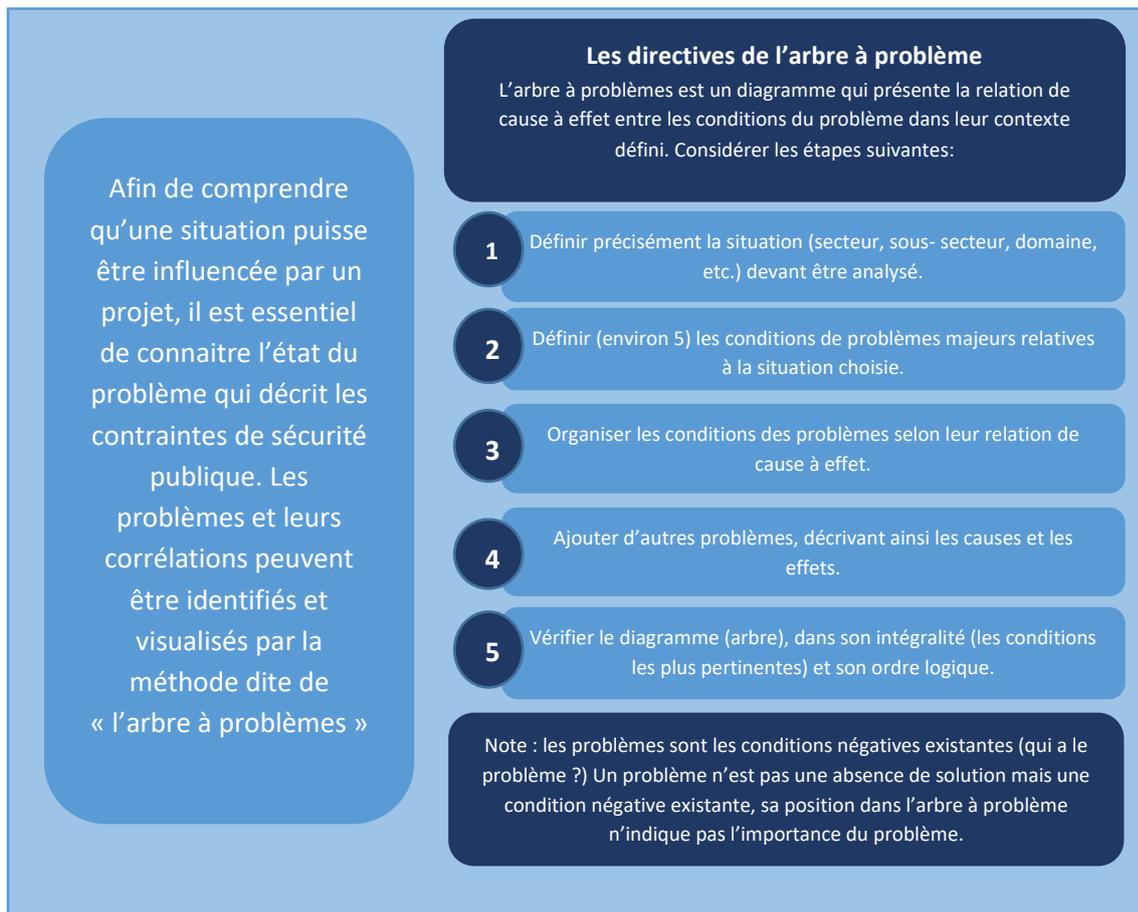
Le processus subséquent de la conception et du choix des indicateurs, des moyens de vérification ainsi que la définition des références et des cibles, peuvent être réalisés sans frais supplémentaires pour l'ONU DC à travers des consultations et des réunions discrètes avec le personnel/les acteurs concernés pour discuter de la validité et de la pertinence des indicateurs proposés, de la disponibilité des sources de données, des processus de collecte de données, des rôles et des responsabilités, etc.

L'état des lieux une fois terminé, les informations recueillies peuvent être utilisées de différentes manières pour appuyer la planification du programme et la définition de la vision / du résultat. L'ONU DC recommande l'«analyse de l'arbre à problèmes»¹², puisqu'il s'agit d'une méthode simple de décompositions des questions complexes pour aboutir à des solutions. L'analyse de l'arbre à problèmes permet aux équipes d'identifier : a) le problème

¹² Un exemple pratique d'une «analyse de l'arbre à problème» est présenté à l'annexe B ». D'autres types d'analyses peuvent être intégrés à la méthode l'arbre à problèmes : l'analyse du genre, l'analyse des droits de l'homme et des droits de l'enfant, l'analyse des parties prenantes, l'analyse de l'économie politique, l'analyse des déficits de capacité. Les méthodes peuvent être combinées pour compléter les déficits de preuve et permettre une compréhension plus nuancée de certaines questions.

principal ; b) les causes et les effets ; c) les relations entre les différents problèmes et d) les solutions possibles.

L'arbre à problèmes



Le processus de sélection d'un projet/programme devrait être discuté dans le cadre de l'état des lieux globaux afin de déterminer la mesure dans laquelle une intervention spécifique s'intéresse réellement à l'identification du goulot d'étranglement : une intervention spécifique peut-elle être justifiée comparativement à d'autres interventions potentielles dans le secteur, dans la région, etc. ?

IMPORTANT

Dans le cas de l'ONU DC, les interventions potentielles doivent être évaluées en fonction du cadre stratégique du Bureau, qui devrait servir de sources de référence pour la définition des priorités, l'identification du projet/programme et son approbation. Ainsi, au cours de la phase de formulation du projet/programme, il est important de toujours penser au mandat spécifique de l'ONU DC et de ses priorités, et de voir si le bureau a, au sein du système des Nations Unies ou au-delà, un avantage comparatif dans ce domaine particulier de nature à lui permettre d'apporter le changement souhaité. Les critères potentiels de la prise de décision peuvent porter sur : la contribution aux priorités stratégiques au niveau national et institutionnel (les résultats), les priorités des parties prenantes, les préférences du bailleur de fonds, les contraintes de ressources, les expériences (bonnes pratiques), etc. Cet exercice facilitera la priorisation, en veillant à ce que les équipes puissent choisir parmi les priorités concurrentes, les demandes critiques où leurs interventions peuvent promouvoir l'impact le plus significatif.

Étape 2 : Le développement de la théorie du changement

L'état des lieux et l'analyse de l'arbre à problèmes fournissent tous les éléments nécessaires à l'élaboration de la théorie du changement du projet/programme, ce qui permettra d'affiner davantage ces résultats. Pour l'ONU DC, l'adoption d'une approche basée sur la théorie du changement permet une meilleure planification car les activités sont directement liées à une bonne compréhension de la manière dont le changement s'opère dans un milieu donné et de la façon dont les interventions du projet/programme produisent les résultats escomptés. De plus, étant capable de mesurer les progrès sur une période à long terme, la théorie du changement définit des bases solides pour une GAR plus efficace.

La théorie du changement implique un processus de réflexion continue pour explorer le changement et la façon dont il se produit, et ce que cela signifie pour le rôle que les projets / programmes de l'ONU DC jouent dans un contexte particulier, dans un secteur et /ou au sein d'un groupe de personnes. Au cours de cet exercice, le responsable de projet/programme doit considérer un projet/programme dans le cadre d'une analyse plus large de la manière dont un changement survient tout en identifiant les conditions qui doivent être réunies pour atteindre les objectifs à long terme.

En termes pratiques, la théorie du changement est « méthode de la planification et d'évaluation (...) (qui repose) sur un objectif à long terme, (ainsi que) sur des indicateurs de succès mesurables et (la formulation) d'actions pour l'atteinte des buts »¹³.

¹³ Taplin, D., et Clark, H. *Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change*, Acknowledge, New York, 2012.

IMPORTANT

L'approche de la théorie du changement porte sur les éléments suivants :

- a) elle montre une relation de cause à effet en spécifiant ce qu'il faut pour que les objectifs soient atteints ;
- b) elle exige de votre part une articulation des hypothèses sous-jacentes qui peuvent être vérifiées et mesurées ;
- c) elle change le mode de penser par rapport aux initiatives, passant de ce l'on fait à ce que l'on veut réaliser et part de ce point.

Les théories du changement robustes s'appuient souvent sur des méthodes participatives qui permettent un engagement significatif de toutes les parties prenantes concernées, depuis les discussions initiales jusqu'aux différentes itérations. Au cours du processus, le responsable de projet/programme doit présenter et articuler clairement toutes les hypothèses et tous les risques potentiels susceptibles d'entraver ou de faciliter l'atteinte des résultats escomptés¹⁴.

Tout en réfléchissant aux risques et aux hypothèses, le responsable du projet/programme doit tenir compte des facteurs internes potentiellement limitant tels que les échéanciers, les cycles de planification et les contraintes budgétaires. En outre, l'environnement externe et certaines questions contextuelles, tels que le climat politique, les conditions économiques et l'ancienne ou la nouvelle législation, qui peuvent avoir un effet néfaste sur le projet/programme, doivent être pris en compte. Au cours de la mise en œuvre du projet/programme, le responsable de projet/programme devra tester les hypothèses et gérer les potentiels risques identifiés dans la théorie du changement.

Ce qui est essentiel dans l'élaboration d'une théorie de changement robuste est de bien comprendre la façon dont les différents résultats de la voie de changement sont liés. Dans une large mesure, plus l'état des lieux est bien fondé, justifié et exact, plus la théorie de changement sera solide.

¹⁴ Les risques sont les conditions qui peuvent affecter négativement le projet/programme. Si le risque est trop élevé, les équipes doivent prendre des mesures pour l'atténuer ou résoudre le problème émanant du risque. Les hypothèses sont les conditions qui doivent être réunies pour garantir l'avancement du projet/programme selon les prévisions ; celles-ci ne dépendent pas souvent du projet/programme.

Il n'y a pas de modèle type pour une théorie du changement. Il s'agit souvent d'une représentation visuelle du modèle logique du projet/programme accompagnée d'un bref descriptif expliquant la logique du projet/programme, les relations entre les différents résultats (c.-à-d. "la voie du changement") et les risques et hypothèses relatifs (y compris le rôle des autres acteurs qui ne sont pas directement impliqués, mais desquels peut dépendre

Les 7 étapes du processus d'élaboration de la Théorie du changement*

1

Identifier les objectifs à long terme et les hypothèses qui les sous-tendent.

2

Réaliser une cartographie rétrospective et relier les conditions préalables ou les exigences nécessaires pour atteindre l'objectif et expliquer pourquoi ces conditions préalables sont nécessaires et suffisantes.

3

Identifier vos hypothèses de base relatives au contexte.

4

Identifier les interventions que votre initiative entreprendra pour apporter le changement que vous souhaitez.

5

Elaborer des indicateurs pour mesurer vos résultats afin d'évaluer la performance de votre initiative.

6

Effectuer un contrôle qualité : Votre théorie est-elle 1) plausible, 2) faisable, et 3) vérifiable?

7

Rédiger un récit pour expliquer la logique de votre initiative.

la réussite du projet/programme). Dans l'idéal, il ne devrait pas excéder deux pages. Lorsqu'on se sert d'un narratif pour expliquer la théorie du changement, on doit utiliser les « si » et les « alors » pour décrire les relations de cause à effet entre les résultats et les liens entre les différents niveaux. Par exemple : si les Etats membres utilisent les normes internationales sur la prévention de l'usage de drogue pour renforcer les connaissances et les aptitudes de leur personnel, alors les populations cibles seraient moins enclines à abuser de ces substances conduisant à une baisse de taux de prévalence ; si l'ONUDC soutient l'élaboration de projets de lois et de politiques sur la violence à l'égard des enfants, alors les Etats membres préviendront et réagiront plus efficacement face la violence à l'égard des enfants ; si l'ONUDC encourage la coopération intergouvernementale dans le domaine de la gestion des frontières

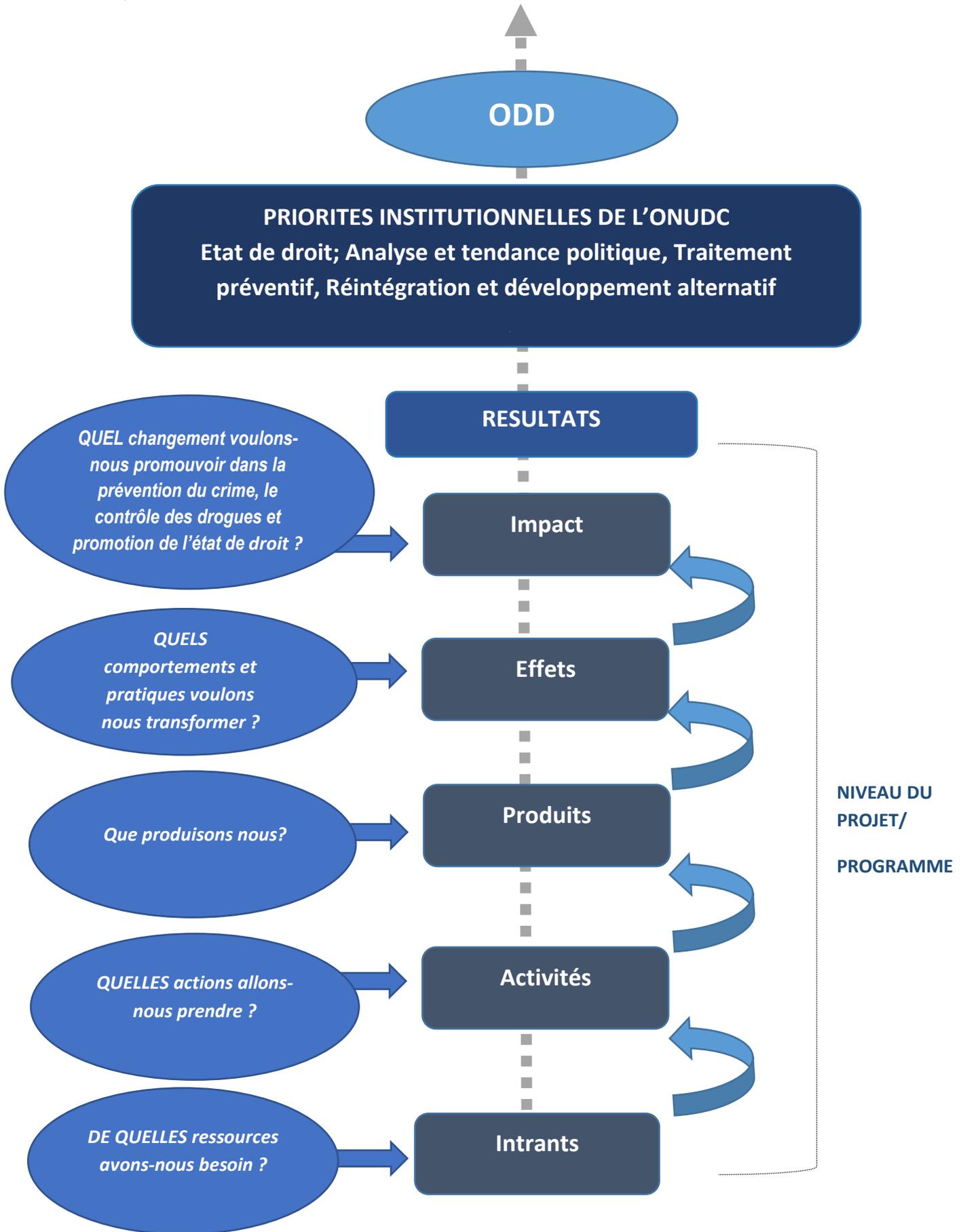
et de la sécurité, alors la traite des personnes et le trafic des immigrants seront considérablement réduits.

Le cadre de résultats : Définition et formulation de résultats dans le cadre de la théorie du changement

Le cadre de résultats reflète la pensée stratégique d'une organisation, d'un programme national/régional/mondial, une composante de programme dans un programme national ou un projet.¹⁵ Il constitue l'épine dorsale de la théorie du changement et contient un modèle logique qui le soutient tout en le traduisant en des produits mesurables, en changements comportementaux/ institutionnels et situationnels. Il fournit un guide simple qui permet de structurer la théorie du changement du projet/programme et garantit que les résultats prévus suivent une voie logique. Le cadre de résultats suit un ordre hiérarchique où l'atteinte d'un résultat inférieur conduira au résultat subséquent supérieur et ainsi de suite, jusqu'à l'atteinte de l'objectif ultime envisagé (si les risques sont atténués et les hypothèses confirmées). Le cadre de résultats du projet/programme devrait être lié aux priorités institutionnelles, car les résultats serviront finalement à démontrer la contribution de l'ONUDC et de l'ensemble du système des Nations Unies à la réalisation des ODD.

¹⁵ Manuel de gestion axé sur les résultats de l'UNDG, Harmonisation des concepts et des approches de GAR pour améliorer les résultats en matière de développement au niveau des pays, 2011, p.8.

THEORIE DU CHANGEMENT



IMPORTANT

Un cadre bien structuré vous permet de :

- a) concevoir de meilleurs projets/programmes ;
- b) effectuer un suivi plus efficace ;
- c) communiquer plus clairement vos résultats;
- d) répondre plus efficacement aux demandes d'informations des partenaires et des donateurs.

Dans une approche GAR, les énoncés de résultats doivent pouvoir montrer dans un langage simple, les changements réalistes que le projet/programme catalysera, et non ce qu'il ne fera pas. En terme de syntaxe, ils doivent être concis, spécifiques et être en mesure de donner une orientation au changement attendu, ce qui changera, qui connaîtra le changement et où?¹⁶

Il est inutile de démontrer la relation de cause à effet dans l'énoncé dans la mesure où la théorie de changement montre déjà la logique du projet/programme (cela détournerait l'attention du changement vers l'action). Les mots tels que « à travers » ; « en vue de » ; "par" (comment), etc. ne doivent donc pas être utilisés. Par exemple, la capacité des juges dans le domaine de la justice juvénile s'est accrue *à travers* la formation ; l'assistance technique reçue *en vue* d'améliorer la loi réprimant la drogue.

IMPORTANTE

Langue active	Changer de langue
Exprimer les résultats possibles du point de vue des prestataires: commence généralement par "faire ceci ou cela"	Décrivez les changements dans les conditions et / ou la qualité de vie des personnes
Cela peut être interprété de nombreuses manières parce que ce n'est pas spécifique ou mesurable, par exemple, cela augmente le nombre de toxicomanes dans les centres de réadaptation	Établit des critères précis de réussite
Il se concentre uniquement sur la réalisation d'activités, par exemple la création de 25 nouveaux centres de rééducation des toxicomanes.	Il se concentre sur les résultats et non sur les méthodes pour les atteindre, d'où la nécessité d'éviter des expressions telles que "à travers ceci et cela" ou "faire ceci et cela".

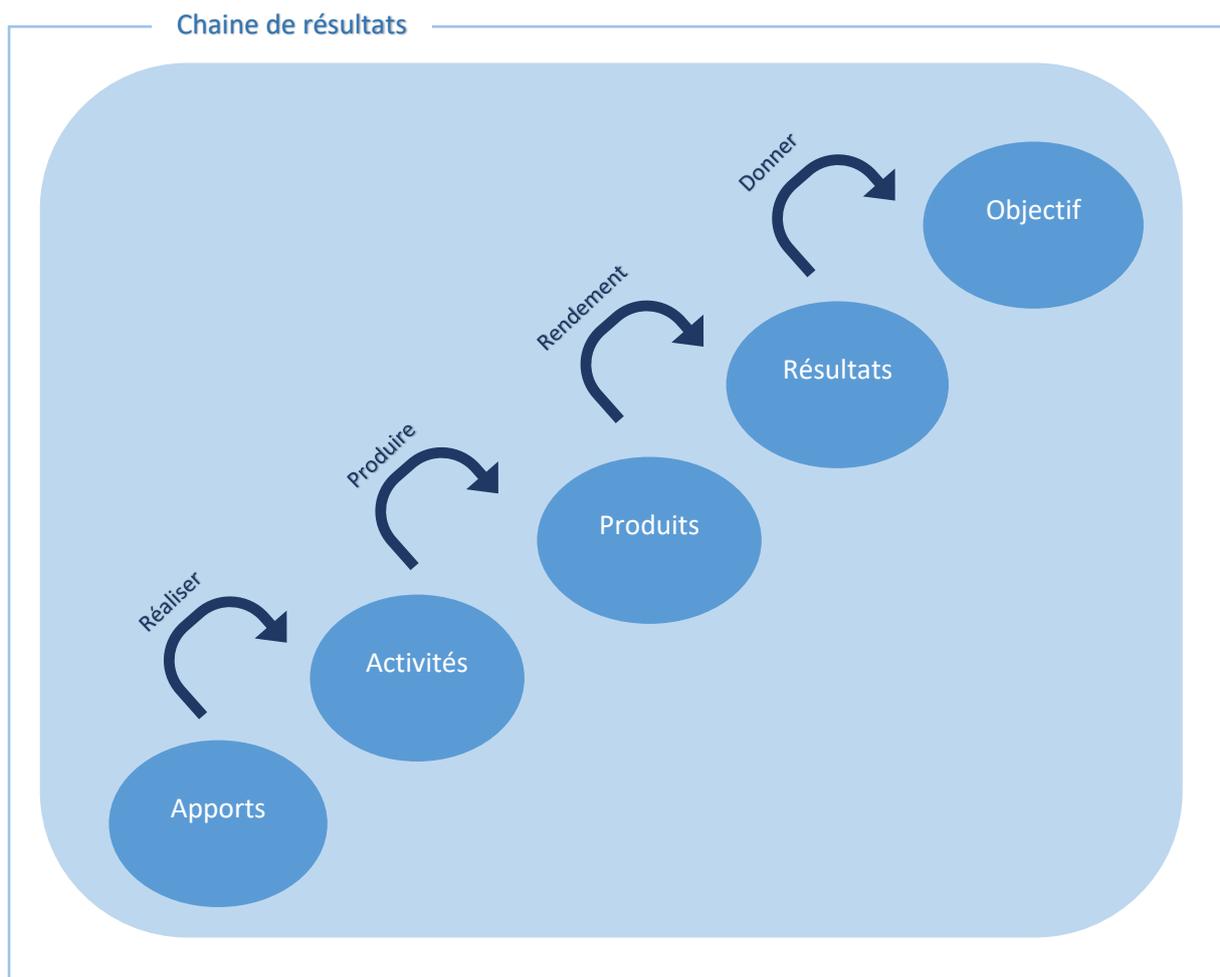
* Manuel de gestion fondé sur les résultats, Groupe des Nations Unies pour le développement, 2011

Alors que l'attribution est un résultat qui peut être directement associé aux interventions du projet / programme, la contribution est un résultat associé à l'œuvre du projet / programme

¹⁶ Gestion axée sur les résultats pour les programmes d'aide internationale à Affaires mondiales Canada: Un guide pratique. Deuxième Edition, 2016, p. 38.

et à d'autres organisations, les Gouvernements et acteurs externes intervenant dans le même domaine. Généralement, plus le niveau du résultat est élevé, plus faible est la contribution d'un seul acteur. Lors de la conception de la chaîne de résultats, il est important de garder à l'esprit le seuil de responsabilité (ou le niveau de contrôle) par rapport aux résultats définis pour le projet / programme. Il est utile de réfléchir aux questions suivantes en passant d'un niveau de résultat à un autre : Pouvons-nous atteindre ce résultat uniquement avec nos ressources / compétences ? Ce résultat dépend-il entièrement de nous ? Partageons-nous la maîtrise de ce résultat avec d'autres intervenants ? Ou ce résultat échappe-t-il entièrement à notre volonté ?

Habituellement, le plus grand niveau de contrôle ou le seuil de responsabilité du projet / programme se situe au niveau de l'activité. C'est là que le projet / programme peut exercer un contrôle plus direct sur ses produits. En remontant la chaîne de résultats, le contrôle devient plus faible et l'attribution / contribution plus floues, car d'autres facteurs externes interviennent dans les résultats. Ces facteurs externes doivent être pris en compte lors de la conception et de la mise en œuvre afin de garantir la réussite du projet / programme. Des exemples pratiques seront explorés ultérieurement en abordant le rôle des risques et des hypothèses dans le cadre logique.



Étape 3 – Traduction de la théorie du changement en cadre logique («cadre logique»)

Alors que la théorie du changement est essentielle pour soutenir l'analyse, la réflexion critique et l'apprentissage (sommes-nous en train de faire la bonne chose ?) devraient être modélisés dans un cadre logique correspondant aux fins d'une gestion et d'une responsabilité (sommes-nous en train de bien faire les choses ?). Le cadre logique permet une approche intégrée de la planification des projets / programmes, son suivi et son évaluation qui promeut une plus grande efficacité des interventions de développement. Ainsi, tous les projets / programmes de l'ONUDC doivent avoir un cadre logique correspondant et reflétant les résultats, les risques et les hypothèses identifiés dans leur théorie du changement.

Un cadre logique fournit une vue d'ensemble des éléments essentiels d'un projet / programme en traduisant la théorie du changement en un outil de gestion qui sert de boussole à sa mise en œuvre ; il soutient une compréhension commune entre les planificateurs de projets / programmes et les décideurs quant au but des interventions et à la manière dont le succès sera mesuré.

IMPORTANT

Au sein du Bureau, l'utilisation systématique et rigoureuse du cadre logique devrait contribuer à :

- Améliorer la qualité des projets/programmes en associant les interventions individuelles aux besoins réels des bénéficiaires cibles, des structures partenaires et des pays bénéficiaires ;
- Permettre au personnel et aux partenaires d'élaborer des documents de planification qui répondent à des normes de qualité clairement définies et qui peuvent servir de base à la prise de décision ;
- Améliorer la communication professionnelle (y compris la rédaction des rapports) entre les parties impliquées dans la planification et la gestion des projets/programmes en utilisant un ensemble de termes clairement définis, les instruments axés sur la pratique et les concepts ;
- Renforcer la motivation du personnel en promouvant l'esprit d'équipe, les échanges d'expériences et établir une culture organisationnelle de coopérative suivant l'idéal d'une organisation apprenante.

Pour l'essentiel, les cadres logiques décrivent le (s) objectif(s) du projet / programme, les résultats, les produits et établissent un lien entre ces derniers et les indicateurs mesurables, les moyens de vérification, les activités, les hypothèses et les risques. L'ONUDC a adopté un modèle type de cadre logique, qui décompose la théorie du changement / la chaîne de résultats du projet / programme en quatre niveaux de résultats, Apports / Activités → Produits → Résultat → Objectif (Impact). Les indicateurs, les cibles et les méthodes de vérification sont définis pour chaque résultat correspondant, afin de permettre l'évaluation des performances

du projet / programme, du suivi et de l'évaluation. Les risques et les hypothèses doivent également être clairement mis en relief, de manière à informer toutes les parties prenantes par rapport aux facteurs potentiels qui entravent et facilitent la mise en œuvre du projet / programme. L'annexe D présente un modèle type de cadre logique de l'ONUDC accompagné d'instructions pour faciliter le processus de remplissage.

La théorie du changement et le cadre logique du projet / programme ne sont pas statiques ; ils doivent être flexibles pour refléter les modifications intervenues dans la stratégie et la mise en œuvre du projet / programme, chaque fois que des preuves suffisantes existent pour justifier que des ajustements sont nécessaires afin de garantir la réussite du projet / programme. Ce cycle d'amélioration permet une gestion efficace en vue de l'atteinte des résultats tout au long de la mise en œuvre, incarnant les principes clés de la GAR (faire → apprendre → ajuster). Toutes les parties prenantes concernées, telles que les bailleurs de fonds et dirigeants, devraient être consultées pour obtenir leur accord à bonne date avant toute modification de la théorie du changement, de la chaîne de Résultats et / ou du cadre logique du projet / programme et doivent préparer à présenter des preuves solides pour justifier les changements proposés.

Exemple d'un Cadre Logique : Renforcement de l'état de droit dans le pays X

	Indicateurs	Moyens de Vérification	Risques
<p>Objectif du projet:</p> <p>Systeme de justice dans le même pays, efficace et accessible dans le pays X, fondé sur la primauté du droit</p>	<p>Niveau de référence: nombre de régions du pays X où des programmes de justice réparatrice sont utilisés (sur 10 régions au total)</p> <p><u>Niveau de référence:</u> 2 (2020)</p> <p><u>Cible:</u> 10 (2022)</p>	<p>Étude sur l'application des programmes de justice réparatrice</p>	<p>La loi et les législateurs, ainsi que les institutions, ne s'intéressent pas à la justice réparatrice</p>
<p>Résultats:</p> <p>Les professionnels de la justice appliquent des mesures de justice réparatrice</p>	<p>Nombre d'affaires renvoyées aux programmes de justice réparatrice</p> <p><u>Niveau de référence:</u> 10 (2018)</p> <p><u>Cible:</u> 150 (2020)</p>	<p>Ordonnances / décisions judiciaires</p>	<p>Les professionnels de la justice ne sont pas convaincus par le concept de justice réparatrice</p>
<p>Produits:</p> <p>Meilleure connaissance des professionnels de la justice en matière de justice réparatrice</p>	<p>Nombre de professionnels de la justice qui démontrent une plus grande connaissance de la justice réparatrice</p> <p><u>Niveau de référence:</u> 0 (2018)</p> <p><u>Cible:</u> 25 (2020)</p>	<p>Evaluation pré / post-formation</p>	<p>Los profesionales de la justicia no están dispuestos a ampliar su perspectiva sobre conceptos judiciales emergentes</p>
<p>Activités :</p> <p>1.1.1 Organiser des activités de formation sur la justice réparatrice</p>			

Exemple d'un Cadre Logique : Promouvoir une vie saine dans les prisons du pays X

	Indicateurs	Moyens de Vérification	Risques
<p>Objectif du projet:</p> <p>Amélioration de l'accès aux services de santé et de leur usage, y compris le traitement du VIH, de l'hépatite virale et de la toxicomanie et la réadaptation en milieu carcéral dans le pays X</p>	<p>Augmentation du nombre de détenus bénéficiant de services de prévention, de traitement et de soins du VIH, de l'hépatite virale ou de la tuberculose dans les prisons et après libération.</p> <p><u>Ligne de base:</u> 20% (2018)</p> <p><u>Cible:</u> Traitement fourni pour tous les</p>	<p>Rapports des parties prenantes nationales, y compris l'administration pénitentiaire, les prestataires de soins de santé et les ONG</p>	<p>Les autorités nationales ne considèrent pas la réforme carcérale comme une priorité</p>
<p>Résultats:</p> <p>Les administrations pénitentiaires fournissent des services complets de prévention, de traitement et de soins des IST/VIH, du VHB, du VHC et de la tuberculose</p>	<p>Utilisation accrue des services de prévention et de traitement</p> <p><u>Ligne de base:</u> Aucune donnée disponible</p> <p><u>Cible:</u> Au moins 20% d'augmentation par</p>	<p>Dossiers médicaux fournis par l'administration pénitentiaire</p>	<p>Manque de connaissances et d'équipement</p> <p>Le milieu carcéral ne permet pas de dispenser un traitement de santé complet</p>
<p>Produits:</p> <p>Des Procédures Opérationnelles Permanentes (POP) et des manuels de formation sur la prévention des IST/VIH, du VHB, du VHC, et de la Tuberculose en milieu carcéral et clos, sont produits</p>	<p>IST/VIH et VHB & VHC et la prévention de la tuberculose, traitement et soins de santé</p> <p><u>Base:</u> Pas de POP en place dans la région X</p> <p><u>Cible:</u> POP développées dans chaque pays où le projet est actif.</p>	<p>POP et manuels de formation</p>	<p>Manque de financement</p> <p>Désintérêt des organisations partenaires des Nations Unies et des homologues nationaux pour la production des POP et des manuels de formation</p>
<p>Activités:</p> <p>1.1.1 Elaborer et rédiger des procédures opérationnelles normalisées dans les prisons et les locaux clos, en étroite collaboration avec l'OMS, l'ONUSIDA, les Programmes Nationaux de Santé</p>			

Exemple d'un Cadre Logique : Prévention et lutte contre la corruption grâce à la mise en œuvre efficace de la CNUCC en appui à l'ODD 16

	Indicateurs	Moyens de Vérification	Risques
<p>Objectif du projet:</p> <p>La corruption est empêchée et combattue grâce à la mise en œuvre efficace de la CNUCC afin de soutenir l'ODD 16</p>	<p>Un indicateur composite et les moyens de vérification correspondants seront développés aux premiers stades de la mise en œuvre du programme, en étroite consultation avec la direction de la recherche et autres parties prenantes clés.</p> <p><u>Ligne de base:</u> à confirmer <u>Cible:</u> à confirmer</p>	<p>A confirmer</p>	<p>Volatilité budgétaire due au faible niveau des ressources du budget ordinaire disponibles pour développer des activités d'assistance technique en appui à la mise en œuvre de la CNUCC en combinaison avec des cycles de financement à court terme peu fiables des donateurs</p>
<p>Résultats:</p> <p>Les Etats parties participent activement et efficacement dans la mise en œuvre d'un mécanisme d'examen de la CNUCC</p>	<p>Nombre de rapports d'études de pays finalisés par le mécanisme d'examen de la mise en œuvre</p> <p><u>Ligne de base:</u> 114 pour le Premier cycle et 0 pour le Second cycle <u>Cible:</u> 177 pour le Premier Cycle and 180 pour le Second Cycle</p>	<p>Rapports d'examen de pays achevés</p>	<p>Absence d'engagement et de volonté politique des Etats parties à participer activement dans la mise en œuvre du mécanisme d'examen de la CNUCC</p>
<p>Produits:</p> <p>Des outils et des bonnes pratiques sont disponibles pour mener efficacement les examens nationaux dans la cadre mécanisme d'examen de la mise en œuvre</p>	<p>% des Etats parties exprimant leur satisfaction quant à la qualité des outils et des services fournis</p> <p><u>Ligne de base:</u> 0 % (nouvelles mesures commençant en octobre 2016) <u>Cible:</u> 80%</p>	<p>Enquête périodique/suivi avec les Etats parties</p>	<p>Retards dans la finalisation des outils pertinents pour le second cycle en raison de la lenteur des processus d'administration et de coordination avec et parmi les prestataires d'assistance technique concernés</p>
	<p>Activités:</p> <p>1.1.1 Coordonner et échanger des expériences avec les autres entités qui conduisent des mécanismes d'examens similaires pour explorer les bonnes pratiques et méthodologies</p> <p>1.1.2 Consolider les bonnes pratiques dans les méthodologies efficaces dans la mise en œuvre de la CNUCC</p>		

Intrants & Activités: Les ressources fournies par des actions spécifiques

Les intrants sont les ressources financières, matérielles, technologiques et d'information utilisées pour les actions de développement, tandis que les activités décrivent comment celles-ci vont être fournies à travers le projet/programme. Dans le cadre logique illustratif, le Bureau dirigera une formation avec des juges (activité) dans le but de fournir des ressources d'information et de connaissance (intrants). Intrants et activités doivent rentrer strictement dans le cadre et les capacités du projet/programme (budget, temps, compétences de l'exécutant), dans le but de garantir l'accomplissement complet des produits visés. Comme on l'a vu précédemment, les activités et les résultats sont des domaines de responsabilité totale pour le projet/programme, car c'est à ce niveau que les responsables peuvent exercer un contrôle total sur la prestation et plus précisément contrôler les conditions qui déterminent la réussite ou de l'échec.

Les Résultats du projet/programme: modifications des compétences et capacités, ou la disponibilité de nouveaux produits et services

Les résultats font référence aux services directs découlant des activités du projet/programme. Dans cet exemple particulier, le projet/programme vise à augmenter la capacité technique des juges afin de renforcer le secteur judiciaire du pays X en fournissant une formation de renforcement des capacités dans le champ d'une justice réparatrice. Ainsi, le nombre de professionnels juridiques formés indiquant la capacité de mise en pratique efficace des principes et mesures de la justice réparatrice peut être une bonne traduction des résultats que le projet/programme produira. La réalisation peut être vérifiée par l'administration, par exemple, des pre/post évaluations avec des stagiaires pour déterminer s'ils ont pu assimiler le contenu enseigné et acquérir les compétences nécessaires au cours de la formation.

Un facteur de risque clé à prendre en compte peut être que les professionnels de la justice, le groupe bénéficiaire clé, pourraient ne pas souhaiter élargir leur perspective vers les concepts judiciaires émergents.

Résultats du projet/programme: Changements des comportements et pratiques

Les résultats du projet/programme contiennent une hypothèse de développement : elle décrit le changement comportemental qu'elle vise à atteindre. En tant que telle, c'est "une mesure descriptible de changement qui dérive de la production d'une initiative"¹⁷.

Le résultat concerne le groupe cible qui bénéficie directement des interventions du projet/programme (par exemple, les décideurs politiques, les officiels gouvernementaux, les utilisateurs finaux des services, etc...) Ils devraient transmettre un élément d'action au bénéficiaire du projet/programme une fois qu'ils ont reçu une assistance technique et, à ce

¹⁷ Gestion axée sur les résultats pour les programmes d'aide international à *Affaires mondiales Canada*: Guide pratique. Deuxième édition, 2016, p. 36.

titre, cette action devrait aller au-delà des produits et services (outputs) fournis par l'Office et se concentrer sur ce qui changera. Si par exemple, les professionnels juridiques sont formés sur la justice réparatrice, bien que le résultat devrait être une connaissance accrue de la justice réparatrice pour les professionnels juridiques, le résultat attendu serait que les professionnels juridiques appliquent des principes et mesures de justice réparatrice (tels que les programmes de médiation ou la concertation). Les moyens de vérification pour ce résultat pourraient être l'analyse et la vérification des ordres/décisions de justice correspondantes, indiquant le nombre de cas déferés par le tribunal, qui est l'indicateur choisi pour mesurer le succès de ce résultat. La base de référence est 10 (2017) mais cette valeur devrait atteindre 150 cas en 2020, ce qui démontrerait que les juges formés ont appliqué les concepts et compétences appris lors de la formation dans leur travail pratique.

Les risques associés au résultat peuvent être que les professionnels de la justice ne soient pas convaincus par le concept de justice réparatrice et demeurent réticents à l'adopter, ce qui demanderait aux responsables de songer aux moyens de trouver les bénéficiaires potentiels afin de cerner les stigmatisations dominantes et à favoriser l'adhésion.

L'Objectif: Changements significatifs à long terme dans le comportement, pratiques, bénéfiques et/ou conditions de Vie

L'objectif du projet/programme est le but final que l'intervention vise à atteindre, c'est-à-dire ce que l'assistance technique de l'ONUDC promouvra et comment il relie l'ensemble des priorités institutionnelles de l'Office et les objectifs mondiaux. Il souligne deux dimensions de l'impact du projet/programme: le changement comportemental et les bénéfices attendus pour les bénéficiaires du projet/programme. Le changement dans le comportement (application de la connaissance et des compétences, pratiques associées, utilisation de la technologie) décrit la manière dont les bénéficiaires utiliseront les capacités/potentiels (ex : ressources humaines et techniques) fournies par les intrants/activités/produits du Bureau. Idéalement, l'objectif du projet/programme est lié aux ODD et fait référence aux indicateurs correspondant(s) à l'ODD auquel il contribue.

Dans l'exemple indiqué, le projet/programme vise à promouvoir l'application des programmes de justice réparatrice dans le but de répondre à l'objectif stratégique de renforcer l'état de droit dans le pays X (lié à l'ODD 16 – promouvoir des sociétés inclusives et pacifiques pour un développement durable, fournir l'accès à une justice pour tous et créer des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux). Pour mesurer si cet objectif a été atteint, l'indicateur correspondant proposé examinera l'usage accru des programmes de justice réparatrice. L'objectif attendu est que toutes les régions du pays adoptent les programmes de justice réparatrice d'ici 2020, étant donné qu'au départ (2015) ils n'étaient appliqués que dans deux régions. Les moyens de vérification suggérés sont une étude à travers le pays sur l'application des programmes de justice réparatrice menés à leur terme pour évaluer l'état d'adoption par les tribunaux.

Les risques associés pourraient éventuellement être que les législateurs, les décideurs politiques, et les institutions, manquent de volonté politique pour adopter une approche de justice réparatrice.

Étape 4 : Risques et hypothèses dans le cadre logique

Comme nous l'avons vu précédemment, un examen minutieux des risques et hypothèses aidera les responsables de projet/programme à anticiper les difficultés qui pourraient survenir préalablement à la mise en œuvre, ce qui pourrait mettre le projet/programme hors des rails. Dans cette optique, des plans et stratégies d'atténuation des risques doivent être élaborés. Dans l'exemple du cadre logique fourni, si les activités de formation sont planifiées dans le but de renforcer la capacité des professionnels juridiques en matière de justice réparatrice, les responsables devraient être conscients que le succès de la formation dépend, en grande partie, du profil et de la motivation des stagiaires (bénéficiaires). Que faire si le mauvais public est sélectionné? Que se passe-t-il si les stagiaires ne sont pas réceptifs au sujet sur lequel ils sont formés? Qu'en est-il si les stagiaires ne peuvent pas suivre la formation (ceci prend en compte des considérations très pratiques concernant la logistique : où aura lieu l'activité de formation; les participants peuvent-ils se rendre sur le lieu de formation; des rafraichissements sont-ils prévus, etc.)?

En prenant en compte ces risques potentiels à l'avance, il est possible, par exemple, d'ajuster le processus de sélection des bénéficiaires afin de s'assurer que le bon public sera sélectionné, de faire les aménagements budgétaires et logistiques nécessaires pour prendre en compte la nécessité de fournir le transport et des allocations de logement pour les bénéficiaires; et établir un programme de formation qui soit approprié au contexte culturel et au profil du public cible. Parfois les risques sont si importants que pour les aborder, il ne suffit peut être pas de seulement les inclure durant la conception de la stratégie de la mise place de l'intervention. Des activités distinctes peuvent être nécessaires (ex: une séance d'information avec les bénéficiaires potentiels pour les sensibiliser à la justice réparatrice et favoriser leur intérêt avant même la sélection des participants et la mise en place de la formation). Dans de tels cas, cela devrait être présenté dans le cadre logique et dûment pris en compte à l'étape de la planification.

Étape 5: Les Indicateurs de performance

Selon l'approche de la GAR, les indicateurs sont cruciaux, puisqu'ils nous disent comment un résultat sera mesuré ou quantifié, et s'il est atteint ou non.

Pourquoi les indicateurs sont importants?

1. Les indicateurs aident à mesurer les objectifs, les résultats et les produits
2. Les indicateurs définissent (en termes mesurables) comment la réussite d'un objectif peut être vérifiée ou démontrée
3. Les indicateurs définissent les standards de performance (critères minimum) pour chaque objectif
4. Les indicateurs se concentrent sur les caractéristiques importantes d'un objectif
5. Les indicateurs fournissent une base pour la gestion de projet et l'évaluation
6. Les indicateurs sont nécessaires pour fournir l'information sur l'atteinte des objectifs
7. Les indicateurs guident les planificateurs et les parties concernées vers une définition claire et une compréhension commune des objectifs du projet
8. Les indicateurs assurent que la prise de décision est renseignée par une donnée pertinente
9. Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs sont représentés par un nombre, un pourcentage, ou un taux. Les indicateurs qualitatifs visent à mesurer la qualité et sont souvent basés sur la perception, une opinion, ou des niveaux de satisfaction

Les énoncés des résultats sont une précondition nécessaire pour pouvoir élaborer des indicateurs pertinents. Un bon indicateur de performance doit être "SMART": **S**pécifique (précis et sans ambiguïté), **M**esurable (compatible avec une validation indépendante), **A**tteignable (adapté au sujet initial), **R**éaliste (fourni un seuil suffisant pour évaluer la performance), et **T**emporellement défini. Il est crucial de parvenir à un équilibre entre avoir un ensemble de mesures appropriées pour garder une trace des résultats et le coût engagé dans la collecte des données pour ces indicateurs.

Indicateurs de performance "SMART"*

S

Spécifique (précis et univoque)

M

Mesurable (compatible avec une validation indépendante)

A

Atteignable (adapté au sujet initial)

R

Réaliste (fourni un seuil suffisant pour évaluer les performances)

T

Temporellement défini (défini dans le temps)

Si un de ces critères n'est pas atteint, les indicateurs de performance en seront affectés et seront moins utiles.

*Tiré de *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*, Banque Mondiale, 2004, p. 68-70.

Les résultats et les produits peuvent être mesurés avec des indicateurs soit quantitatifs soit qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs mesurent une quantité, un nombre, un taux ou un pourcentage. Les indicateurs qualitatifs mesurent des perceptions, des opinions, des jugements. Les indicateurs qualitatifs devraient être utilisés avec parcimonie, car ils reposent souvent sur des perceptions subjectives de progrès, qui peuvent ne pas suffire pour démontrer les résultats et les changements réels qui se sont produits suite aux interventions du projet/programme. Ils peuvent fournir des informations objectives et quantifiables sur les progrès réels et peuvent fournir une base plus solide pour des décisions stratégiques bien informées, en aidant les responsables à ajuster leurs budgets et à gérer les ressources pour obtenir des résultats positifs¹⁸. Néanmoins, pour évaluer adéquatement l'atteinte des résultats, les responsables peuvent avoir besoin des deux modèles de mesures, quantitatives et qualitatives. Par exemple, il ne suffit pas de savoir combien de femmes participent à une activité. La qualité de leur participation et de leur expérience est également importante pour

¹⁸ Kusek/Rist, 2004, *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*, p.69.

avoir une vue d'ensemble des effets du projet/programme. Toutefois, puisqu'il est difficile de réunir des données qualitatives pour une comparaison ou une analyse, les indicateurs qualitatifs devraient être quantifiés dans la mesure du possible.

La liste suivante de vérification recommandée facilite le développement des indicateurs et le processus de sélections par les équipes¹⁹.

Liste de vérification – Choix des indicateurs

1. Mettre en place un processus participatif pour identifier les indicateurs, engager les parties prenantes pertinentes et prendre en considération les leçons apprises des précédents projets/programmes
2. Regarder à nouveau les résultats que vous avez sélectionnés pour votre projet/programme et réévaluer s'ils sont SMART
3. Faire une liste de souhaits de tous les indicateurs potentiels que vous pourriez utiliser pour mesurer ce résultat, et vérifier, pour chaque indicateur,²¹
 - Est-ce aussi directement que possible un reflet du résultat lui-même?
 - Est-il suffisamment précis pour garantir une mesure du résultat?
 - Cela demande-t-il la collecte de données la plus pratique, le plus rentable ?
 - Est-il sensible au changement dans le résultat, mais relativement insensible aux autres changements?
 - Peut-il être désagrégé si besoin dans l'établissement des rapports?

Quand on prend en considération les besoins de désagrégation, il est extrêmement important d'être particulièrement conscient des questions de genre. La désagrégation est importante car les interventions ne touchent peut-être pas de façon homogène tous les groupes bénéficiaires ciblés, les régions du pays, les communautés, etc. Désagréger les données par sous-groupes, secteurs, situations géographiques etc. augmente la pertinence de l'indicateur en indiquant les effets du projet/programme sous un éclairage plus nuancé. D'un point de vue des droits de l'homme, une donnée désagrégée peut aider de façon plus approfondie à se prononcer sur une question d'équité, par exemple, permettre de se positionner stratégiquement et d'allouer les ressources pour cibler des sous-groupes ou situations géographiques difficiles d'accès, qui sont souvent négligés par les actions de développement.

Une fois que les meilleurs indicateurs ont été listés, le cadre logique doit être revu et le plus grand ensemble évalué. Est-ce que l'ensemble des indicateurs sélectionnés offre un outil de suivi équilibré et utile pour suivre les progrès du projet/programme et mesure-t-il lesquels des résultats attendus ont été atteints? Y a-t'il trop d'indicateurs qui demanderaient trop ressources, de temps et d'effort? La règle tacite ici est : moins, c'est plus!

¹⁹ Tiré de Kusek/Rist, 2004, Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System, p.69.

- 1 Les indicateurs sont particulièrement importants si l'objectif n'est pas
- 2 Les indicateurs doivent définir les standards minimums de performance
- 3 Définir les indicateurs avec une "précision adéquate"
- 4 Commencer avec les indicateurs pour le résultat

Kusek/Rist, 2004, Dix étapes vers un système de suivi et d'évaluation axe sur les résultats, citant, p.71, citant United Way of America 1996, "Réseau des ressources sur la mesure des résultats".

Étape 6 : Moyens de vérification

Les méthodes de vérification font référence à la source d'informations et aux données qui serviront à vérifier le statut d'un indicateur spécifique. Globalement, il y a deux types de méthodes de vérification : sources primaires ou secondaires. Quand on utilise une source primaire, cela signifie que le projet/programme charge de générer les informations en interne, par le biais de ses propres systèmes de collecte et d'assemblages de données. Cela peut inclure : des enquêtes, des observations, des visites sur le terrain, rapports, etc. Egalement à ce sujet, il faudra peut-être mobiliser des ressources humaines et financières pour mener à bien ces tâches. Il est alors important de les inclure dans le budget du projet/programme.

Quand on fait appel à des sources secondaires, l'information proviendra de sources externes, telles que des documents gouvernementaux, des documents de politique officiels, des enquêtes nationales, des rapports de partenaires, etc. Bien que l'utilisation de sources secondaires puisse être efficace, il est important de noter que les responsables peuvent avoir moins de contrôle sur la qualité des données fournies par des tiers, il peut donc être nécessaire de rechercher des mesures supplémentaires de contrôle qualité (par exemple : la triangulation des données). En outre, lorsque des sources secondaires sont utilisées pour des rapports réguliers, il est crucial que la cohérence soit maintenue afin de garantir que l'information nécessaire est disponible à la fréquence requise.

Étape 7 : Point de référence et cibles

Les lignes de base montrent le statu quo avant l'intervention du projet/programme. Dans le cadre logique, les données de base doivent toujours être systématiquement accompagnées de la date, généralement l'année, où elles ont été obtenues. Quand on utilise des données secondaires, on doit s'assurer que la source est clairement indiquée dans les moyens de vérification. Pour garantir l'uniformité et la qualité des données, il est important que les

mêmes procédures et/ou sources de collecte de données soient utilisées tout au long du cycle de vie du projet/programme.

IMPORTANT

Il n'y a pas de formule prescrite pour fixer des objectifs. Quoiqu'il en soit, il est judicieux de considérer les aspects suivants :

- ✓ Les contraintes de ressources et les estimations de coûts
- ✓ Les leçons apprises
- ✓ Le jugement d'experts
- ✓ Les tendances historiques
- ✓ Les attentes et les exigences du donateur

Suggestion – Fixation des objectives

En général, les valeurs de référence pour les indicateurs de résultats ont tendances à être nulles, puisqu'elles se réfèrent aux résultats directs résultant de vos activités de projet/programme, qui sont principalement sous votre responsabilité directe.

Les objectifs doivent être ambitieux mais réalistes et réalisables. Ils doivent être temporellement définis et la période spécifique à laquelle cette marque est censée être atteinte doit toujours être indiquée à côté de la valeur définie (généralement l'année de la fin du projet/programme). Il est crucial dans ce contexte, de stocker toutes les notes, calculs ou sources de données qui ont été utilisés pour atteindre la cible. C'est

essentiel, car à l'avenir, il faudra peut-être fournir des explications aux parties prenantes sur les raisons pour lesquelles le projet/programme a dépassé ou échoué à atteindre les objectifs prévus.

La disponibilité des informations de base est souvent une précondition pour pouvoir formuler des objectifs réalistes et concrets. Dans plusieurs cas, cependant, les données de référence peuvent ne pas être facilement disponibles et devront être générées au début de la mise en œuvre du projet/programme lui-même – c'est à dire qu'une étude de base devrait être menée. Dans un tel cas, le cadre de résultats devrait clairement indiquer comment le projet/programme prévoit de produire les données de références et de fixer des objectifs, et de fournir un calendrier clair pour réaliser ces tâches.

Liste de Contrôle pour la Validation du Cadre Logique du Projet/Programme

Les résultats sont-ils clairement articulés (objectif, résultat(s), rendement(s)) selon des définitions claires et acceptées ?

Existe-t-il une hiérarchie claire des résultats du projet décrivant une relation de moyens à fins justifiable entre les contributions et l'objectif du projet ?

Existe-t-il une relation claire entre le rôle du projet et les avantages escomptés et les autres priorités de développement ?

Les activités et les résultats sont-ils raisonnables compte tenu des ressources des promoteurs du projet ?

Existe-t-il des indicateurs mesurables pour tous les niveaux de résultat (objectif, résultat(s), rendements) ?

Existe-t-il une description claire de l'échéance en ce qui concerne les indicateurs ?

Existe-t-il une description claire des risques et des hypothèses pouvant affecter le succès du projet ?

Les hypothèses sont-elles évaluées avec réalisme, de sorte à éviter des « vœux pieux » ?

L'entité responsable de la mise en œuvre du projet a-t-elle été clairement identifiée ?

Les ressources peuvent-elles être justifiées par rapport aux avantages escomptés (efficacité) ?

Partie 5 : Gestion Axée sur les Résultats

Suivi des Résultats

Le suivi, ainsi que la planification et l'évaluation, constituent le fondement de la GAR. C'est une partie intégrante de la gestion du projet/programme impliquant la collecte systématique et l'analyse de données basées sur les indicateurs de l'intervention²⁰.

Indépendamment de la durée et du budget, un suivi et des rapports systématiques doivent être effectués pour tous les programmes et projets de l'ONU DC. Le suivi doit être continuellement renforcé pour répondre aux demandes d'une plus grande responsabilité dans l'utilisation des ressources, des bases / preuves plus claires pour soutenir une prise de décision éclairée et des leçons plus concrètes tirées de l'expérience afin d'orienter les futures interventions de développement et assurer plus d'efficacité.

IMPORTANT

Au siège, la gestion axée sur les résultats est soutenue par l'Unité de la Planification Stratégique et des Questions Interorganisations de l'ONU DC (SPIA) et constitue un élément essentiel de la gestion efficace des projets / programmes, dans la mesure où :

- elle fournit aux principales parties prenantes d'un projet / programme en cours les premiers résultats de progrès, ou d'absence de progrès, dans l'atteinte des résultats et objectifs du projet / programme
- elle aide les organisations à suivre leurs réalisations en collectant régulièrement des informations et en les utilisant pour déterminer la performance du projet / programme
- elle prend des décisions en temps opportun et veille à tenir tous les partenaires et donateurs informés des résultats du programme / du projet
- elle sert de base pour l'évaluation et l'apprentissage

Alors que les approches de gestion traditionnelles peuvent avoir identifié des objectifs ou des résultats au cours de la planification une fois la mise en œuvre lancée, le suivi se concentre principalement sur les contributions, les activités et les rendements. Bien que ces domaines relèvent d'une plus grande responsabilité de la part des responsables, le suivi des résultats tout au long de la mise en œuvre est l'un des changements fondamentaux introduits par la Gestion Axée sur les Résultats et constitue une fonction essentielle du suivi axé sur les résultats.

Sous l'angle de la Gestion Axée sur les Résultats, l'accent demeure sur les rendements, non seulement pendant la planification, mais aussi tout au long de la mise en œuvre²¹. À cet égard,

²⁰ Manuel d'Evaluation : Guide pour la conception, la conduite et l'utilisation d'évaluations indépendantes à l'ONU DC, 2017, p.18.

²¹ La Gestion axée sur les résultats pour les Programmes d'Aide Internationale, Affaires mondiales Canada : Guide pratique. Deuxième édition, 2016, p. 9.

dans ses rapports d'activité semestriels et annuels, l'ONUDC accorde une grande importance aux comptes rendus concis axés sur les résultats.

Création d'un Cadre de Suivi Axé sur les Résultats liés au Rendement

Le suivi a lieu principalement au niveau du projet / programme. Par conséquent, comme nous l'avons vu plus haut, le cadre logique fournit le contexte d'orientation général pour la conception du cadre et du système de suivi du projet / programme.

Le cadre de suivi des résultats facilite la « gestion axée sur les résultats » pendant la mise en œuvre du projet / programme en fournissant un plan structuré pour la collecte et l'utilisation des données pendant la mise en œuvre. Les données réelles recueillies sur les indicateurs du cadre logique et leur analyse permettent à l'équipe d'évaluer les progrès et de détecter assez tôt les problèmes susceptibles de perturber l'atteinte des résultats, afin de prendre des mesures correctives.

IMPORTANT

Le cadre de suivi des résultats vous aidera à :

- planifier la collecte systématique de données pertinentes pendant la durée du projet / programme
- documenter les principaux éléments du système de suivi
- assurer la collecte régulière de données réelles pour chaque indicateur dans le cadre d'évaluation des résultats.

Le cadre de suivi des résultats comprend essentiellement des fonctions de collecte et d'analyse de données. Cela permettra aux responsables de déterminer si le programme est mis en œuvre comme prévu, si les résultats sont atteints et si des changements et des ajustements doivent être apportés. L'annexe C fournit un plan de suivi permettant de suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre du projet / programme.

]

Questions clés à prendre en compte lors de la conception des cadres de Suivi

1. **Quelles sont les informations nécessaires et comment seront-elles utilisées pour suivre les progrès liés aux résultats et aux indicateurs ? Quelle est la pertinence de cette information pour piloter le projet ?**

ASTUCE - Évitez la duplication dans la collecte de données (deux équipes / divisions différentes recueillent les mêmes données pour différents projets dans le même secteur)

2. **Comment les données seront-elles collectées et analysées ?**

ASTUCE - Il existe plusieurs méthodes de collecte de données de suivi, notamment : les approches participatives, l'analyse des dossiers et des données secondaires ; observation, sondage, voyages sur le terrain, groupes de discussion, entrevues, etc.

3. **Qui a besoin de quelle information et quand ? Quels processus de prises de décisions doivent être appuyés par des données ?**

ASTUCE - Maximiser l'utilisation des mêmes données à des fins différentes ou pour différents utilisateurs et collecter des données « axées sur les décisions » (liées aux besoins d'information des décideurs)

4. **Comment les informations seront-elles conservées et gérées pour être utilisées à des fins diverses ? (évaluations des résultats du projet, identification des actions correctives, rapports, appréciations, etc.)**

CONSEIL - Quelle que soit la plate-forme choisie (support papier ou électronique), n'oubliez pas qu'un système de gestion de l'information doit être mis en place pour garantir que les informations soient collectées, stockées et analysées efficacement.

5. **Quelles ressources (humaines / techniques et financières) sont-elles nécessaires pour appuyer les fonctions de suivi ? Quels sont les coûts de la collecte d'informations et, peuvent-ils être justifiés par rapport au budget global du projet ?**

CONSEIL - Dans la mesure du possible, minimiser l'utilisation des ressources pour la collecte de données

Bonne Pratique dans le Suivi des Résultats

Engager les parties prenantes à la conception du cadre et du système de suivi des résultats

Garantir une bonne capacité technique du personnel et l'allocation des fonds

Garantir la qualité et l'utilité des outils de collecte de données

Mettre en œuvre des protocoles d'assurance-qualité pour la collecte et l'analyse de données

Établir des procédures claires pour la diffusion rapide et régulière d'informations aux responsables/décideurs

Évaluation des Résultats

L'évaluation des résultats, c'est-à-dire le processus de révision des résultats réels du projet / programme par rapport aux résultats et objectifs prévus dans le cadre logique pour jauger comment se porte le projet / programme est un processus important dans la GAR et dans lequel le suivi des données joue un rôle fondamental. Les évaluations de résultats sont essentielles pour faire la lumière sur les lacunes, pour déterminer quand des ajustements doivent être faits et quels types de changements sont requis : changer d'orientation et / ou ajuster la stratégie du projet / programme (Théorie des Chances, cadre logique et / ou stratégie de mise en œuvre), redéfinir les priorités, renforcer les capacités, allouer les ressources plus efficacement, etc.

IMPORTANT

La raison principale de la collecte régulière de données de suivi est de les utiliser! Les données de suivi doivent fournir une base solide pour la prise de décision, afin de vous aider à peaufiner votre stratégie de projet / programme et/ou votre mise en œuvre en vue d'atteindre les objectifs prévus, incarnant les principes clés de la GAR (faire-apprendre-ajuster).

Bien que les évaluations de résultats soient une tâche nécessaire devant être exécutée afin de faire des rapports (comme nous le verrons ultérieurement), il est important que ce type d'exercice soit mené régulièrement pendant la durée du projet / programme et pas seulement à la fin, puisque les conclusions découlant des évaluations de rendements peuvent aider à corriger et adapter à temps, l'approche utilisée pour s'assurer que le projet / programme atteigne ses objectifs.

Astuce - Tableaux de Bord pour le Suivi des Résultats

Un tableau de bord du projet/programme représente un instrument utile pour faciliter le suivi des résultats. De nombreux logiciels sophistiqués existent, mais un tableau de bord simple et rentable peut être élaboré en utilisant Excel. À l'aide d'une feuille de calcul, vous pouvez saisir des données pour produire des graphiques montrant les réalisations réelles de votre projet / programme par rapport aux références et aux objectifs pour tous les indicateurs contenus dans votre cadre logique. Cette ressource peut vous fournir une vue d'ensemble du niveau d'évolution de votre projet / programme par rapport aux réalisations prévues pour chaque résultat et vous aider ainsi à déterminer combien d'indicateurs sont sur la bonne / mauvaise voie.

Apprentissage et Leçons Apprises

L'apprentissage est une caractéristique fondamentale de la GAR, car elle nous permet de réfléchir sur ce qui a fonctionné et ce qui ne l'a pas été, puis d'affiner notre stratégie et notre approche pour atteindre ou améliorer les résultats. L'apprentissage peut émerger d'un exercice formel, comme une évaluation (à examiner davantage), ou se faire de manière informelle, à travers des réunions d'équipe périodiques où le personnel est réuni pour réfléchir sur les forces et les faiblesses du projet / programme. Les évaluations de résultats jouent un rôle fondamental dans l'apprentissage de base.

IMPORTANT

L'apprentissage nous requiert fondamentalement de réfléchir sur nos expériences, d'apprendre de nos erreurs, d'examiner comment nous pouvons rester efficaces dans un contexte évolutif et de remettre en question la façon dont nous encourageons les changements pour les communautés que nous servons (vérifier les hypothèses de notre table des matières et notre cadre logique).

Les leçons apprises peuvent être définies comme l'apprentissage tiré du processus de d'exécution d'actions et d'activités, et susciter une réflexion critique sur la qualité des résultats découlant de ces actions. Par conséquent, l'identification des leçons apprises nécessite de réfléchir aux causes qui ont produit ces effets, ainsi que le raisonnement motivant les actions correctives que le projet / programme a pris pour y remédier. Elles s'appuient d'une part sur des expériences positives, par exemple, de bonnes idées qui

améliorent l'efficacité ou font économiser de l'argent, et d'autre part sur des expériences négatives qui surviennent après un résultat indésirable²².

Le but dans la documentation des leçons apprises est de partager et d'utiliser les connaissances dérivées d'une expérience pour promouvoir la récurrence des résultats souhaitables et / ou empêcher la réapparition de résultats indésirables. À ce titre, les leçons apprises ouvrent la voie à l'amélioration des pratiques, des politiques, des projets / programmes et des procédures.

Questions d'Orientation pour Identifier une Leçon Apprise

De manière générale, le processus d'identification des leçons apprises et / ou des meilleures pratiques implique une réflexion critique autour des questions clés suivantes :

- Quel était le défi particulier ou les circonstances rencontrées à ce moment-là ? (le contexte)
- Quelle était la stratégie adoptée par le projet / programme pour surmonter les défis et / ou tirer profit de la situation et quels furent les résultats obtenus (positifs, négatifs, neutres) ?
- Quelles causes ont conduit à ces résultats ?
- Quelles actions et / ou méthodes employées par l'organisation ont bien fonctionné ou au contraire n'ont pas fonctionnées? Quelles améliorations pourraient être apportées à l'approche pour garantir de meilleurs résultats à l'avenir, le cas échéant ?
- Quelles recommandations concrètes découlant de cette expérience pouvons-nous apprendre pour que les choses fonctionnent mieux la prochaine fois ?

Une étape finale et importante dans le processus implique la mise en œuvre d'un ensemble d'actions concrètes pour s'assurer que la leçon apprise est intégrée et/ou normalisée conformément au projet/programme, ou plus généralement, à l'organisation. La réflexion critique sur les expériences d'apprentissage est sans aucun doute une partie vitale du processus. Cependant, du point de vue de la GAR, les leçons apprises ne sont utiles que lorsqu'elles sont appliquées et servent à éclairer les actions futures.

Le processus d'identification d'une leçon apprise n'implique pas nécessairement une documentation écrite réelle, l'accent demeure sur la réflexion critique collective et l'application de ce qui a été appris.

²² Adapté de : Project Management Institute, Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 2008. Récupéré sur : <http://www2a.cdc.gov/>

Partie 6 : Rapport Axé sur les Résultats

Faire un rapport des résultats est l'un des principaux défis, demeurant toutefois une pièce maîtresse de la GAR efficace, car il joue un rôle essentiel dans la capacité à démontrer la valeur d'un programme ou d'un projet. Souvent, les rapports ne racontent pas amplement l'histoire des effets générés par ses interventions. « Les rapports de la GAR détournent l'attention des comptes rendus centrés sur les activités vers la communication d'informations importantes au sujet des activités, des rendements et des résultats ou changements clés qui en résultent et en rapport avec à la stratégie de production. La production de rapports est liée aux demandes des parties prenantes et à l'intention d'utiliser l'information fournie. Cela comprend la présentation de rapports aux organes directeurs, à la direction générale, à la gestion de la programmation, ainsi que des rapports aux partenaires et sur le plan national comme jugé utile par l'organisation. L'objectif est de définir les responsabilités, d'améliorer et de développer des systèmes de connaissances aux niveaux organisationnel et mondial²³. » Il est donc essentiel de rendre compte des progrès du programme aux participants, aux responsables et aux parties prenantes et de présenter un rapport final sur les résultats du programme.

IMPORTANT

Une gestion axée sur les résultats efficace nécessite de présenter des informations crédibles, fiables et équilibrées. Les critères de qualité pour les rapports de la GAR sont les suivants :

- Exhaustivité
- Equilibre (positifs et négatifs)
- Cohérence
- Importance et fiabilité
- Clarté

Source : Gestion Axée sur les Résultats, UNDG, 2011, p. 41.

De manière générale, l'ONUDC utilise plusieurs mécanismes de notification :

- Rapport Annuel
- Rapport d'Activité Semestriel du Programme
- Rapport d'Activité Annuel du Programme
- Réunions du Comité d'Examen du Programme

Dans le cadre de l'approche fondée sur la GAR, l'ONUDC s'efforce de produire des rapports succincts qui permettent de faire clairement apparaître la contribution du projet / programme à l'atteinte des résultats et des objectifs planifiés. « Un rapport efficace axé sur les résultats communique et démontre l'efficacité de l'intervention. Il plaide en faveur des parties prenantes et des donateurs pour un appui et des ressources indéfectibles. Un rapport axé sur les résultats peut également être utilisé pour démontrer la responsabilité vis-à-vis des organes

²³ CCI/NOTE/2017/X

directeurs des organismes des Nations Unies, des gouvernements et des donateurs. Un rapport axé sur les résultats permet également aux coordinateurs de programmes d'être éclairés dans leur prise de décision ».²⁴

Le cadre logique est un élément important dans la production de rapports efficaces axés sur les résultats et définit clairement les différents résultats du projet / programme. Par conséquent, il rationalise les rapports en veillant à les centraliser sur les résultats de haut niveau, ce qui représente la dimension ultime du changement que les projets / programmes tentent d'atteindre (impact).

En termes pratiques, les rapports consistent essentiellement à utiliser les données recueillies pour faire des comptes-rendus sur les indicateurs décrits dans le cadre logique du projet / programme afin de montrer si le projet / programme a atteint, dépassé ou n'a pas atteint les objectifs prévus. Au-delà des données quantitatives, les informations qualitatives peuvent être utilisées pour étayer et démontrer plus d'effets multidimensionnels intentés par les interventions du projet/programme. Autant que possible, celles-ci devraient être combinées avec des leçons apprises, des exemples de réussite et les documents des meilleures pratiques. Conformément aux principes clés de la GAR (faire-apprendre – ajuster), soulignant les difficultés, les domaines d'incompétence et les résultats médiocres peuvent également conduire à un rapport efficace si l'on peut montrer comment les leçons tirées des échecs passés sont intégrées pour l'amélioration des futurs résultats.

Astuces pour faire des Rapports sur les Progrès du Programme*

1. Définir des rappels automatiques de calendrier et des tâches pour vérifier et rendre compte des progrès
2. Tenir des réunions régulières avec les responsables et les parties prenantes. Ce sont des occasions pour chaque groupe de faire un rapport sur ses propres observations et conclusions et de discuter de ce qui fonctionne et de ce qui ne l'est pas.
3. Les réunions déterminent le rendement et les résultats et créent des données vous permettant de faire des rapports, et peuvent servir d'instrument de rapport provisoire
4. Non seulement les réunions facilitent le partage des résultats, mais elles sont aussi un moyen de faciliter les interactions stratégiques avec les parties prenantes qui consolident votre rôle en tant que partenaire d'affaires.

* Kirkpatrick, J. et Kirkpatrick, W. "Four Levels of Training Evaluation", p. 143.

Lors de la rédaction d'un rapport, il est important d'être conscient du public cible et de se rappeler que la longueur d'un rapport ne détermine pas nécessairement sa qualité. Les longs rapports ne seront probablement pas lus en entier et peuvent inviter les lecteurs à examiner des faits et des détails sans importance concernant le projet/programme, empêchant ainsi de se concentrer sur ce qui importe vraiment, à savoir les résultats.

Caractéristiques des rapports de bonne qualité*

Décrire ce qui a été réalisé et énumérer les indicateurs de succès

Comparer les résultats réels avec les résultats attendus

Quantifier la réalisation chaque fois que possible par rapport à une ligne de base

Mettre en évidence les résultats avec des citations, des témoignages, des photos,

Expliquer les raisons de la sur ou sous-réalisation

Mettre en évidence les problèmes imprévus ou les opportunités qui pourraient nécessiter de nouvelles stratégies ou une reconception de l'initiative

Raconter comment les résultats ont été obtenus et mettre en évidence le potentiel d'apprentissage plus large des leçons

Reconnaître l'implication des autres (partenaires, parties prenantes, détenteurs de droits) et assigner, si possible, un degré d'attribution

S'assurer qu'il y a suffisamment de données pour décrire les effets des activités entreprises

Prendre en compte les enseignements tirés et comment ils guideront les actions futures

*Gestion axée sur les résultats, UNDG, 2011, p. 40.

Partie 7: Évaluation

Les évaluations sont effectuées en utilisant des méthodes et des pratiques de recherche sociale pour mesurer les changements auxquels le programme, les projets et les politiques ont contribué et pour bien comprendre comment cela s'est produit. L'évaluation vise à accroître les connaissances sur un ou plusieurs aspects de l'intervention pour l'apprentissage, informant sur les processus décisionnels et rendant des comptes aux parties prenantes, aux donateurs et aux citoyens.

La principale différence entre le suivi et l'évaluation est le calendrier et l'objectif de l'évaluation. Le suivi est une partie continue de la gestion de projet / programme qui implique la collecte et l'analyse systématiques de données basées sur les indicateurs de l'intervention. Le suivi est une partie continue de la gestion de projet / programme qui implique la collecte et l'analyse systématiques de données basées sur les indicateurs de l'intervention. Le suivi est une partie continue de la gestion de projet / programme qui implique la collecte et l'analyse systématiques de données basées sur les indicateurs de l'intervention. Ces données permettent de déterminer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités, l'obtention de résultats et l'utilisation des ressources allouées. Ainsi, le suivi est une évaluation interne visant à maintenir les interventions sur la bonne voie et à garantir la prise de décision opportune nécessaire pour améliorer leur conception et leur fonctionnement. Les informations collectées par le biais de la surveillance constituent une source importante de données utilisées dans les processus d'évaluation pour comprendre ce qui se passe. Ce sont des informations quantitatives et qualitatives sur des indicateurs individuels collectés de manière continue par le personnel du programme ou du partenaire. Le suivi et l'évaluation, ainsi que la planification, constituent la base de la gestion axée sur les résultats.

Selon le rapport du Corps commun d'inspection sur l'examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation des Nations Unies contre la drogue et le crime en 2010²⁵, la fonction d'évaluation de l'ONUDC est un domaine prioritaire car il est essentiel de mesurer et démontrer l'efficacité et l'efficience des résultats de l'exécution des programmes et des programmes connexes. Ce rôle essentiel que joue l'évaluation dans la réussite des interventions devient de plus en plus évident. Le Secrétaire général des Nations Unies, António Guterres, a souligné que pour être pleinement responsable, "nous avons besoin d'une culture de l'évaluation, d'une évaluation indépendante et en temps réel avec une transparence totale"²⁶. En outre, l'évaluation est au cœur du programme de développement durable à l'horizon 2030²⁷, qui souligne que les processus de suivi et d'examen des objectifs de développement s'appuieront sur des évaluations menées par les pays et sur des données accessibles, opportunes, fiables et de qualité. Les évaluations de l'ONUDC suivent les normes et standards du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG)²⁸. La politique d'évaluation de l'ONUDC²⁹ est à la fois le document d'orientation et le document contraignant pour l'organisation en ce qui concerne les évaluations de l'ONUDC. La politique a été approuvée au plus haut niveau par les États membres et le Directeur exécutif de l'ONUDC.

²⁵ CCI/REP/2010/10

²⁶ <http://www.unevaluation.org/mediacenter/newscenter/newsdetail/121>

²⁷ <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

²⁸ <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

²⁹ <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/evaluation-policy.html>

La politique d'évaluation de l'ONUDC exige que tous les projets / programmes soient évalués au moins tous les quatre ans ou six mois avant la finalisation de l'intervention. La plupart des interventions de l'ONUDC sont évaluées à deux moments principaux de leur cycle de vie:

- Une évaluation à mi-parcours est généralement effectuée pendant le développement ou l'amélioration du projet / programme;
- Une évaluation finale est effectuée peu avant la fin d'un projet / programme.

Une évaluation est un "examen aussi systématique et impartial que possible d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'un thème, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou de la performance institutionnelle. Il analyse le niveau d'atteinte des résultats attendus et inattendus en examinant la chaîne de résultats, les processus, les facteurs contextuels et la causalité en utilisant des critères appropriés tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité»³⁰. L'ONUDC a besoin d'évaluations pour déterminer dans quelle mesure ses interventions ont traité les principes des droits de l'homme et de l'égalité des sexes et pour identifier et analyser des résultats spécifiques à ces niveaux. Une évaluation "devrait fournir des informations crédibles et utiles, fondées sur des données probantes, qui permettent d'incorporer en temps opportun ses conclusions, recommandations et enseignements dans les processus décisionnels des organisations et des parties prenantes"³¹.

IMPORTANT

Les objectifs de l'évaluation sont de promouvoir la responsabilité et l'apprentissage. L'évaluation vise à comprendre pourquoi - et dans quelle mesure les résultats escomptés - et imprévus ont été atteints et à analyser les implications des résultats. L'évaluation peut éclairer la planification, la programmation, la budgétisation, la mise en œuvre et l'établissement de rapports et peut contribuer à l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles, à l'efficacité du développement et à l'efficacité organisationnelle.

Groupe d'évaluation des Nations Unies, Normes et Standards d'évaluation, 2016, p.10

Quatre processus principaux se dégagent des processus d'évaluation, la prise de décision étant un facteur commun, comme le montre le diagramme de droite³². Dans certains cas, les évaluations deviennent des interventions de développement en elles-mêmes. Les évaluations peuvent créer un espace permettant aux participants de réfléchir à une intervention, individuellement ou en groupe, ce qui peut inspirer de nouvelles idées et de l'énergie qui

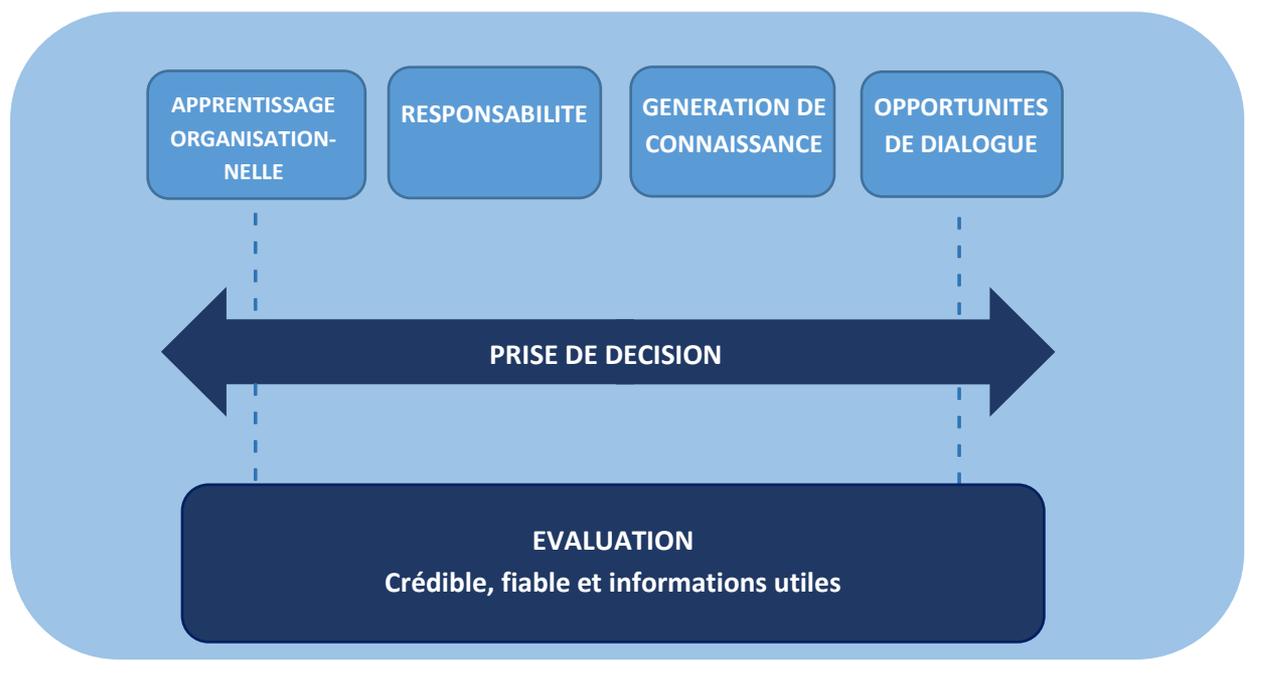
³⁰ Groupe d'évaluation des Nations Unies, Normes et Standards, 2016, cité dans le Manuel d'évaluation de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime: Guide pour la conception, la réalisation et l'utilisation d'évaluations indépendantes à l'ONUDC, 2017, p.7

³¹ Ibid.

³² Tous les graphiques utilisés dans cette section sur l'évaluation ont été tirés du Manuel d'évaluation de l'UNODC: <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/evaluation-handbook.html>

conduisent à des changements tels que de nouveaux partenariats ou de nouvelles initiatives. Ainsi, l'évaluation en tant qu'agent de changement, est souvent une intervention en soi.

Évaluation dans le système des Nations Unies et les Objectifs de Développement



Les évaluations entreprises au sein du système des Nations Unies doivent tenir compte de programmes, de principes, de critères, de normes, de standards et d'autres considérations spécifiques. L'Agenda pour le développement durable guide tout le travail des Nations Unies et l'évaluation est essentielle pour générer des connaissances pouvant être utilisées au niveau des pays pour informer l'établissement des priorités et améliorer les politiques et les interventions publiques. Dans ce contexte, se trouvent les efforts du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) et de l'OCDE visant à harmoniser, standardiser et renforcer la pratique de l'évaluation et à garantir un comportement éthique - il y a des critères, des normes et des principes que le processus d'évaluation doit suivre.

Le programme à l'horizon 2030 exige également qu'une attention particulière soit accordée aux questions nécessitant une plus grande importance pour que nos objectifs collectifs soient atteints et ceci de manière équitable. Les questions spécifiques qui s'entrecroisent avec l'évaluation comprennent la nécessité d'utiliser des méthodes d'évaluation qui respectent les droits de l'homme et l'égalité entre les sexes et l'impératif de renforcer les systèmes d'évaluation nationaux. L'évaluation conduite par les pays est donc au cœur du mécanisme d'examen de l'Agenda pour le développement durable. Le travail de l'UNODC dans ce programme contribue à renforcer les capacités d'évaluation dans certains pays. En outre, elle contribue directement à la cible 16.6 des ODD en favorisant le développement d'institutions efficaces, responsables et transparentes dans les ministères respectifs des États membres, en

veillant à ce que «des décisions adaptées, inclusives, participatives et représentatives soient prises à tous les niveaux» (16.7)³³.

Droits de l'homme et égalité du genre dans les processus d'évaluation de l'ONUDC

La promotion et la protection des droits de l'homme (HR) et l'égalité des sexes (GE) sont des principes directeurs pour toutes les entités des Nations Unies. Il n'existe pratiquement aucun aspect du travail de l'ONU qui n'ait pas une dimension de droits de l'homme. Dans le contexte de l'évaluation des Nations Unies, cela est étroitement lié au Programme de développement durable. Les interventions qui ne suivent pas ces principes risquent de renforcer ou de négliger les schémas discriminatoires et d'exclusion préjudiciables.

Les principaux concepts qui sous-tendent les évaluations qui sont sensibles aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes sont l'inclusion, la participation, la non-discrimination et des relations de pouvoir équitables. La prise en compte de ces concepts contribue à améliorer la programmation en prenant en compte des problèmes sociaux et culturels importants qui peuvent rendre les interventions plus efficaces et durables. Sur la base des principes directeurs du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, l'ensemble du processus d'évaluation de l'ONUDC doit suivre des approches inclusives et participatives sensibles aux ressources humaines et au développement durable, promouvoir les droits humains, l'égalité des sexes et l'inclusion et l'autonomisation des femmes et des autres groupes marginalisés³⁴.

Évaluation et gestion axée sur les résultats

En fin de compte, une évaluation doit être utile à l'organisation ou à l'équipe chargée de la mise en service. Les bonnes évaluations sont celles qui fournissent des informations et des recommandations qui aident les responsables et les décideurs à prendre des décisions judicieuses et qui aident les équipes et les parties prenantes à planifier une meilleure programmation. De bonnes évaluations (celles qui sont pertinentes et fondées sur des preuves crédibles et fiables) constituent également la base de la promotion d'actions ou de politiques futures parmi les parties prenantes qui pourraient autrement être réticentes à apporter leur soutien. De bonnes évaluations peuvent jouer un rôle important et utile dans la mise en œuvre des exigences de déclaration des systèmes de gestion axée sur les résultats.

L'évaluation est effectuée à des moments précis et utilise plusieurs sources et types de données. Il est généralement mené par des consultants externes indépendants. L'évaluation fournit des informations plus détaillées telles que pourquoi et comment les choses se passent. Le suivi et l'évaluation sont intégralement liés. Bien que la surveillance nous indique si une activité est en bonne voie pour atteindre les objectifs visés, l'évaluation nous indique si l'intervention dans son ensemble est sur la bonne voie et quelles leçons peuvent être tirées de sa mise en œuvre.

³³ <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/nec.html>

³⁴ <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/human-rights-and-gender.html>

La fonction d'évaluation de l'ONU DC procède tous les deux ans à une méta-analyse des conclusions et recommandations des rapports d'évaluation, en suivant les changements au sein de l'ONU DC en ce qui concerne les évaluations - contribuant ainsi au cadre de responsabilisation de l'ONU DC. Ces rapports contiennent une analyse systématique des résultats d'évaluation de cette période, en particulier de toutes les recommandations d'évaluation. Les principaux résultats sont rapportés et utilisés pour initier la discussion au niveau organisationnel. Les résultats sont également utilisés pour éclairer les priorités thématiques globales telles que les questions de planification et de conception, les droits de l'homme et le genre, et la gestion axée sur les résultats. Ces rapports sont largement utilisés par l'ONU DC pour éclairer la prise de décisions et l'apprentissage organisationnel. L'examen par les pairs du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation de la fonction d'évaluation de l'ONU DC (2016) "a démontré qu'il avait été bien reçu par la haute direction et les États membres et qu'il avait suscité un intérêt et des discussions".

Evaluation dans le cycle du projet / programme

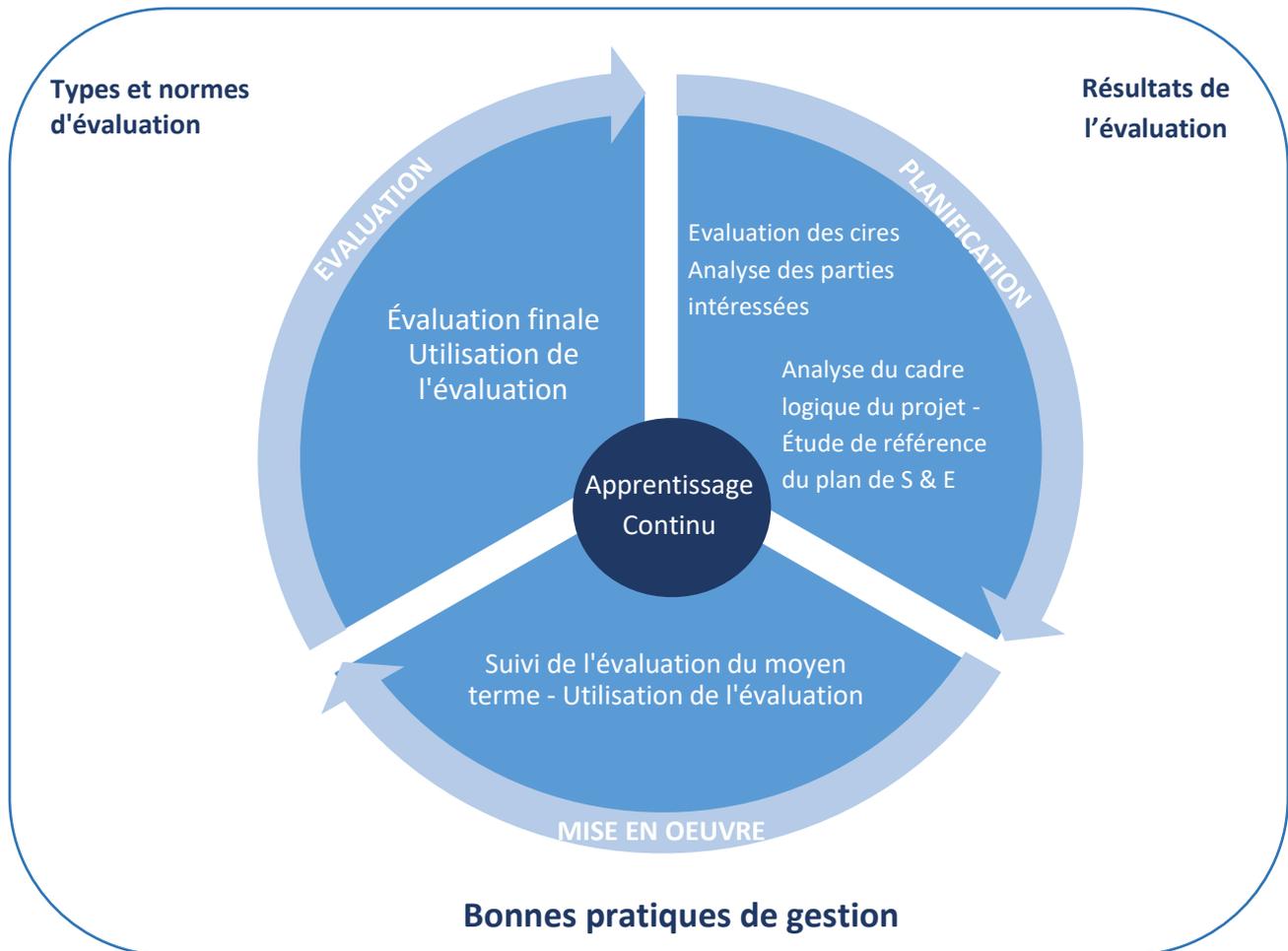
L'évaluation fait partie du cycle de vie complet du projet / programme, comme le montre le diagramme de la page suivante. Cela met en lumière comment l'évaluation est intégrée aux trois principales étapes de la planification, de la mise en œuvre et, bien entendu, de l'évaluation du programme / projet, y compris la diffusion des résultats. Les activités liées à l'évaluation dans chaque phase se renforcent mutuellement et contribuent à l'apprentissage continu de ce qui fonctionne, des ajustements à apporter et des leçons à tirer pour une utilisation future.

Ces étapes ne doivent pas être comprises comme linéaires ou autonomes; elles se complètent plutôt, se croisent et s'influencent mutuellement. La gestion de projet / programme est en dernier ressort responsable de l'intégration de l'évaluation dans le cycle du projet / programme ainsi que de la planification, de la budgétisation et du lancement du processus d'évaluation. Avant d'entreprendre une évaluation, des consultations étroites avec la fonction d'évaluation de l'ONU DC sur les questions de calendrier, les modalités d'évaluation et le budget de l'évaluation sont obligatoires avant que les informations requises puissent être entrées dans le portail d'évaluation en ligne.

Base de connaissance de l'évaluation et apprentissage organisationnel

L'application d'évaluation de l'ONUDC dispose d'une base de données de connaissances sur l'évaluation des recommandations et des enseignements tirés. Il comprend l'ensemble complet des recommandations et des enseignements tirés de toutes les évaluations réalisées depuis 2011. Afin d'analyser les données disponibles en fonction des besoins individuels et des objectifs des projets / programmes, les données peuvent être classées en fonction de facteurs domaine et projets / programmes spécifiques. Tous les membres du personnel de l'ONUDC sont encouragés à consulter la base de données sur les connaissances en matière d'évaluation pour la planification future et la conception des projets / programmes.

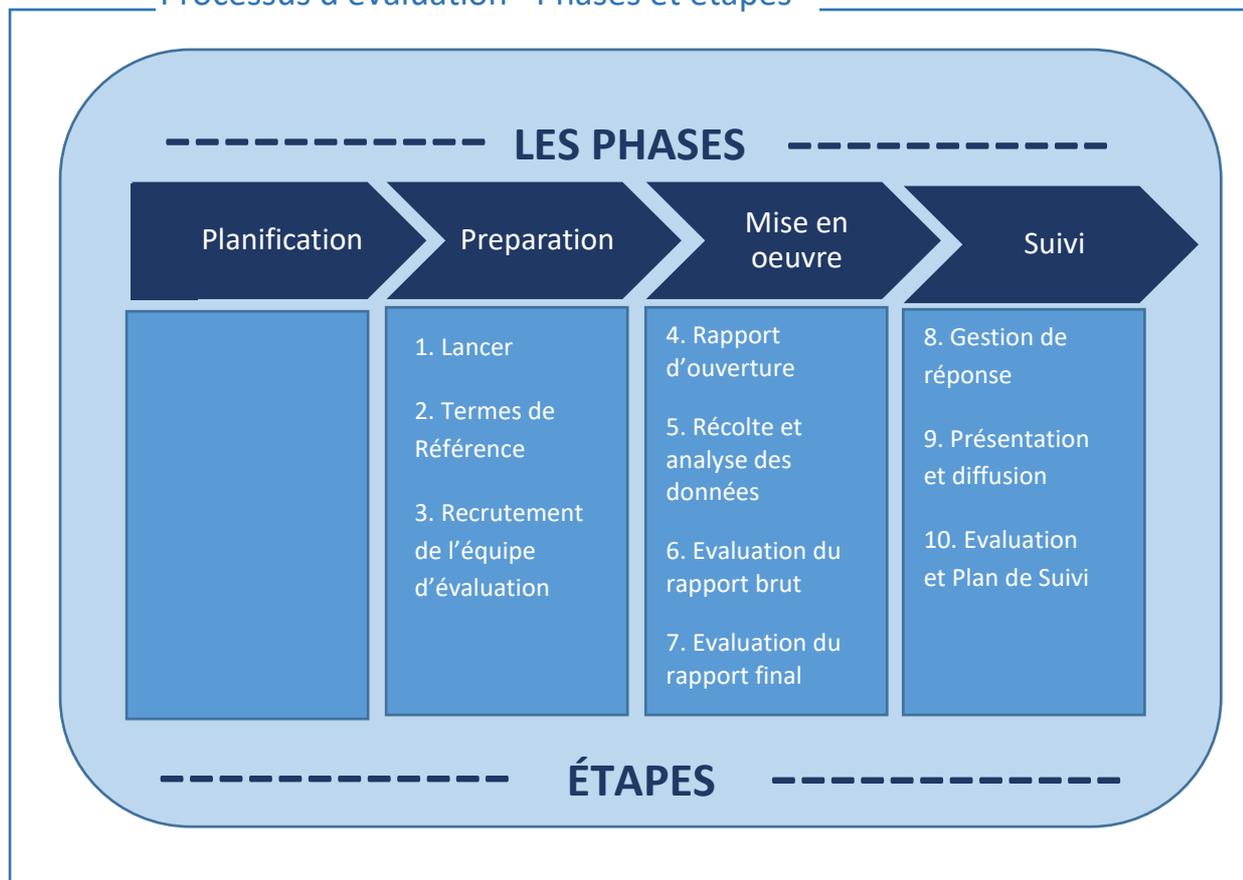
Evaluation dans le cycle de vie du projet / programme?*



* Adapté à partir du: Manuel d'évaluation de l'Organisation des Nations Unies contre la drogue et le crime: Guide pour la conception, la réalisation et l'utilisation d'évaluations indépendantes à l'ONUDC, 2017

L'ONUDC a mis en place des processus clairs de gestion et d'utilisation des évaluations tout au long des différentes étapes du cycle. Celles-ci sont organisées en quatre phases comprenant au total dix étapes.

Processus d'évaluation - Phases et étapes*



* De: Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, Manuel d'évaluation: Guide pour la conception, la réalisation et l'utilisation d'évaluations indépendantes à l'UNODC, 2017

Pour des directives détaillées sur l'évaluation, veuillez-vous référer au Manuel d'évaluation de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, qui fournit des instructions détaillées, des normes et des outils pour mener, concevoir et utiliser des évaluations indépendantes en appui à la Responsabilité, à l'apprentissage, à la production de savoir et du dialogue organisationnel au sein de l'ONUDC³⁷.

³⁷ Disponible sur:

https://www.unodc.org/documents/evaluation/Evaluation_Handbook_new/UNODC_Evaluation_Handbook.pdf

Conclusion

Ce manuel est censé servir de référence pour vous aider à concevoir et gérer des projets / programmes efficaces conformes à l'approche de la Gestion axée sur les résultats de l'ONU DC et, en tant que tels, conformes aux priorités stratégiques de l'ONU DC et de l'ONU et contribuant efficacement aux ODD.

Au travers de ce manuel, vous avez appris:

- ✓ qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats, son importance pour le système des Nations Unies et son approche critique de la gestion dans le cadre du Programme à l'horizon 2030;
- ✓ comment l'ONU DC intègre l'approche de la gestion axée sur les résultats dans ses projets / programmes;
- ✓ comment utiliser des approches systématiques pour développer un projet / programme (analyse de la situation et / ou des parties prenantes et "arbre à problèmes") et hiérarchiser vos actions de manière à ce que votre projet / programme soit conforme aux priorités stratégiques de l'ONU DC, aux ODD et ajoute de la valeur au contexte dans lequel vous opérez;
- ✓ comment utiliser un processus participatif de théorie du changement pour décompresser le modèle logique de votre projet / programme, comment l'articuler dans un cadre de résultats clair qui relie les contributions, les activités, les rendements, les résultats et les objectifs ;
- ✓ comment formuler des énoncés de résultats qui reflètent le "changement" à tous les niveaux;
- ✓ comment modéliser votre TDC / cadre de résultats dans un cadre logique, y compris en concevant des indicateurs appropriés pour chaque résultat et en déterminant les méthodes correspondantes de vérification, de référence, d'objectifs, de risques et d'hypothèses;
- ✓ comment construire votre cadre logique pour développer et mettre en œuvre un cadre de suivi de projet / programme qui prend en compte les besoins d'information des principales parties prenantes, la pertinence des outils de collecte de données, les processus de gestion de l'information, les mesures de contrôle de la qualité des données et les coûts;
- ✓ l'importance d'utiliser des données de suivi pour fournir aux décideurs des informations régulières de rétroaction et opportunes, permettant ainsi des évaluations de projets /

programmes et, en fin de compte, des ajustements à apporter aux stratégies et aux approches de mise en œuvre si nécessaire;

- ✓ le rôle critique de l'apprentissage dans l'approche de la gestion axée sur les résultats et comment identifier et utiliser les leçons apprises pour améliorer l'efficacité de votre projet / programme;
- ✓ ce que le processus d'évaluation implique, les principes et processus clés, et comment il joue un rôle clé dans le soutien de l'apprentissage et de la responsabilisation dans l'approche de la gestion axée sur les résultats;
- ✓ comment rédiger des rapports succincts axés sur les résultats, montrant les résultats obtenus, tout en mettant en lumière les inefficacités et les enseignements tirés, en démontrant comment ceux-ci sont / ont été utilisés pour améliorer l'efficacité de votre projet / programme;

Afin de faciliter l'application du contenu et des nouvelles compétences acquises, l'annexe E fournit un guide pratique et progressif de la GAR, que vous pouvez utiliser pour orienter votre travail au fur et à mesure que vous développez, mettez en œuvre, surveillez et évaluez votre projet / programme.

Enfin, rappelons-nous pourquoi tout cela est important: si la réalisation des ODD(des résultats de plus haut niveau de valeur conjointe et agrégée) nécessite des efforts concertés et synergiques de différents projets, programmes, interventions et acteurs, alors nous devons tous faire notre part! Veiller à ce que votre projet / programme repose sur des principes et des normes de bonne pratique de la gestion axée sur les résultats est une étape fondamentale pour aider l'ONU DC et le système des Nations Unies à apporter une contribution significative au Programme 2030.

Références

Affaires mondiales Canada, *Gestion axée sur les résultats pour les programmes d'aide internationale à Affaires mondiales Canada: Un guide*, Deuxième édition, 2016.

Kirkpatrick, J. et Kirkpatrick, W., *Quatre niveaux d'évaluation de la formation*, 2016.

Project Management Institute, *Guide du corpus des connaissances en management de projet*, (PMBOK), 2008.

Schiavo-Campo, Salvatore, 1999, *Performance dans le secteur publique*, Journal asiatique de Sciences politique 7 (2): 75-87.

Taplin, D., and Clark, H. *Théorie des bases du changement: Une introduction à la théorie du changement*, ActKnowledge, New York, 2012.

Banque Mondiale, *Dix étapes d'un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats*, 2004.

Groupe des Nations Unies pour le développement, *Manuel de gestion axée sur les résultats, Harmoniser les concepts et les approches de la gestion axée sur les résultats pour améliorer les résultats de développement au niveau des pays*, 2011.

Corps Commun d'Inspection des Nations Unies, *Analyse du stade de développement et résultats obtenus, Gestion axée sur les résultats, Rapport technique*, CCI/REP/2017/XX.

Corps Commun d'Inspection des Nations Unies, *Gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies*, Rapport exécutif. CCI/RAP/201X/XX

Corps Commun d'Inspection des Nations Unies, *Examen de la gestion et de l'administration à l'Organisation des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDD)*, CCI/RAP/2010/10.

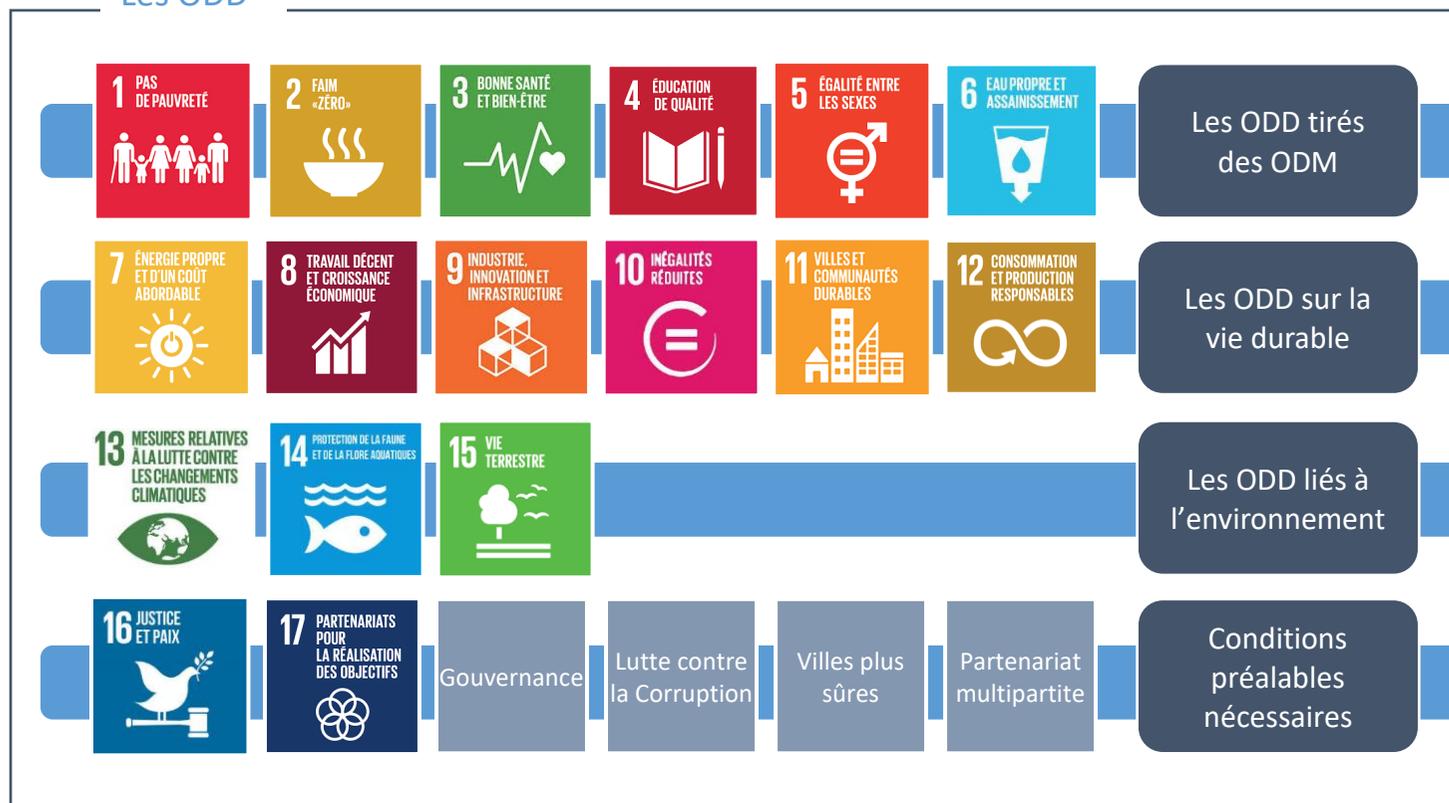
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, *Manuel d'évaluation: Directives pour la conception, la réalisation et l'utilisation d'évaluations indépendantes à l'ONUDD*, 2017.

Université des Nations Unies, *Gestion axée sur les résultats, Manuel de travail de l'UNU-INWEH*, Deuxième édition, 2014.

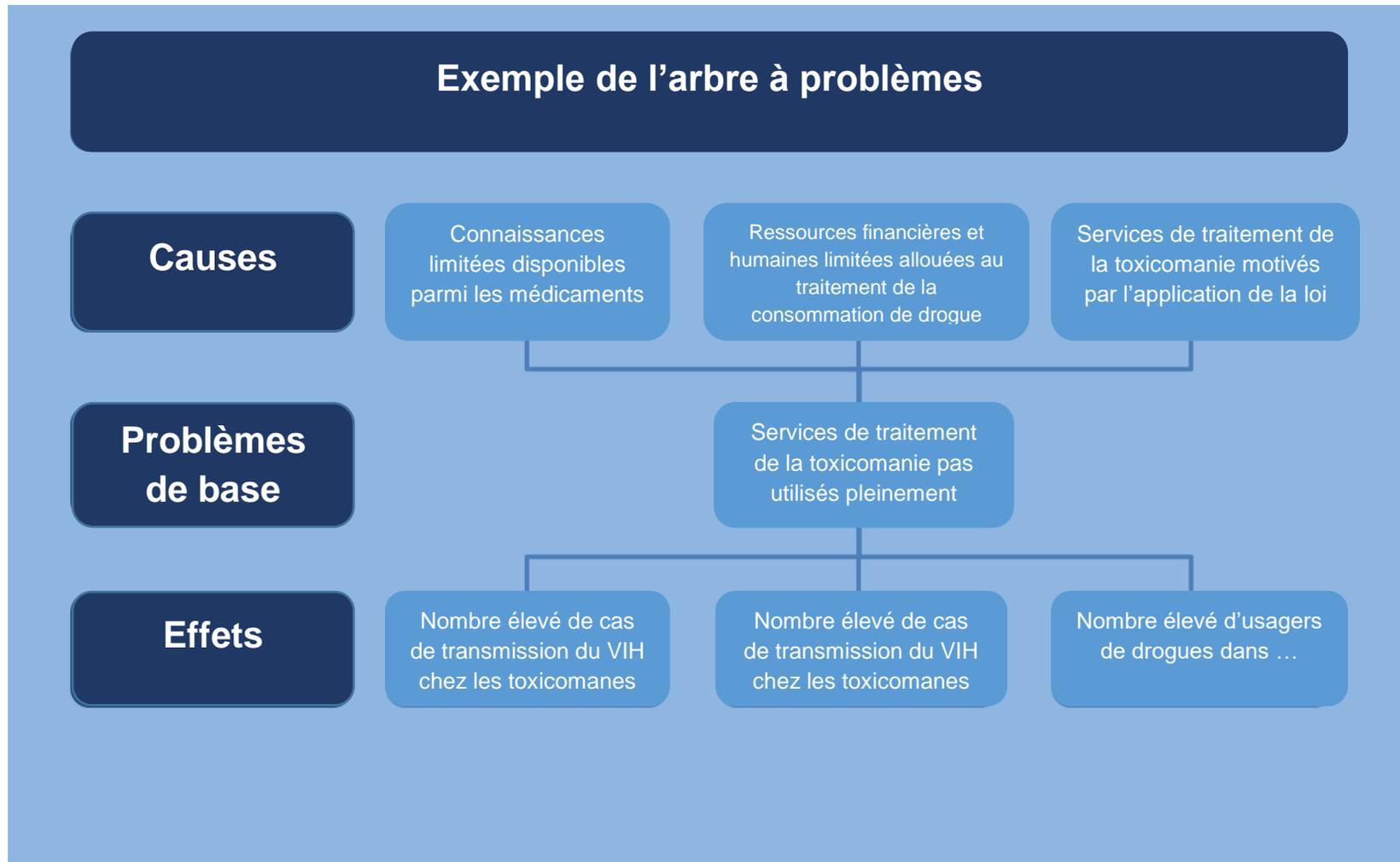
Annexes

ANNEXE A – Objectifs de développement durable pertinents pour le mandat de l'ONU DC

Les ODD



ANNEXE B – L'arbre à problèmes



	Activités/ Etapes importantes	Suivi des étapes importantes par trimestres/année												Budget	Responsabilité	Réussites/ Actions
		2012				2013				2014						
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
Résultat 1																
Production 1.1																
Production 1.2																
Résultat 2																
Production 2.1																
Production 2.2																
Production 2.3																
Résultat 3																
Production 3.1																
Production 3.2																

Guide du cadre logique de l'ONUDC			
Titre du projet: Titre clair qui reprend l'essence de ce que le projet/programme doit réaliser	Sous-programme dans le cadre stratégique: Enumérez un ou plusieurs sous-programmes de l'ONUDC SF que le projet/programme couvrira	Région/Pays: Indiquez le ou les pays et/ou la région/le projet/programme couvrira	Numéro du projet/Code: Code du projet/numéro fourni par le secrétaire du CRP
		Date: Jour/Mois/Année	Durée: La durée exacte en mois
Réalisation(s) escomptée(s) dans le cadre stratégique : énumérez la ou les réalisations exactes selon la SF			
Relation avec les programmes nationaux/régionaux/thématiques : Indiquez le ou les programmes nationaux/régionaux/thématiques auxquels le projet/programme sera associé			
Contribution à l'atteinte des ODD: Enumérez tous les indicateurs du projet			
	Indicateurs	Moyens de vérification	Risques
Objectif du projet: Un résultat final spécifique souhaité ou prévu comme conséquence, au moins en partie, d'une intervention ou d'une activité. C'est l'objectif supérieur qui assurera le renforcement des capacités nationales auquel une intervention de développement doit contribuer. Quel est l'objectif à atteindre par le projet/programme ?	-Les indicateurs de performance sont un moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer l'objectif dans le but de mesurer la performance d'un programme ou d'un investissement. Quel indicateur sera utilisé pour mesurer le succès de l'objectif ? Niveau de référence : (quel est l'état actuel par rapport auquel les progrès seront mesurés ?) Cible : (Que faut-il accomplir ?)	Comment l'indicateur sera-t-il vérifié ?	Enumérez les risques qui pourraient entraver la réalisation de l'objectif du projet/programme
Résultat I: Les résultats représentent des changements dans le comportement de l'institution ou du public cible résultant de l'utilisation des rendements du projet et, s'ils ne sont pas	-Les indicateurs de performance sont un moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer l'objectif dans le but de mesurer la performance d'un programme ou d'un investissement. Quel indicateur sera utilisé pour mesurer le succès de l'objectif ?	Comment l'indicateur sera-t-il vérifié ?	Enumérez les risques qui pourraient entraver l'atteinte des résultats du projet/programme

<p>contrôlables, des changements dans la capacité d'affecter les améliorations entre l'achèvement des productions et la réalisation des objectifs. Quel résultat aboutira à l'atteinte de l'objectif ?</p>	<p>Niveau de référence : (quel est l'état actuel par rapport auquel les progrès seront mesurés ?)</p> <p>Cible : (Que faut-il accomplir ?)</p>		
<p>Produit I.1 :</p> <p>Les résultats sont des changements dans les compétences ou les capacités des individus ou des institutions, ou la disponibilité de nouveaux produits et services résultant de la réalisation d'activités dans le cadre d'une intervention de développement sous le contrôle de l'organisation. Ils sont atteints dans la période spécifiée. Enumérez les résultats qui mèneront à la réalisation du résultat ?</p>	<p>-Les indicateurs de performance sont un moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer l'objectif dans le but de mesurer la performance d'un programme ou d'un investissement. Quel indicateur sera utilisé pour mesurer le succès de l'objectif ?</p> <p>Niveau de référence : (quel est l'état actuel par rapport auquel les progrès seront mesurés ?)</p> <p>Cible : (Que faut-il accomplir ?)</p>	<p>Comment l'indicateur sera-t-il vérifié ?</p>	<p>Enumérez les risques qui pourraient entraver la réalisation des rendements du projet/programme</p>
<p><u>Activités relatives au produit 1.1</u></p> <p>Les mesures prises ou les travaux réalisés au moyen desquels des intrants, tels que des fonds, une assistance technique et d'autres types de ressources, sont mobilisés pour produire les rendements spécifiques. Indiquez quelles activités seront menées pour atteindre le résultat ?</p>			

ANNEXE

E – Guide évolutif de la GAR

PLANIFICATION	
Etape 1	Effectuer une analyse de la situation et / ou des parties prenantes
Etape 2	<p>Appliquer l'arbre à problèmes pour affiner votre "vision":</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Donner la priorité à l'approche projet/programme par rapport au mandat et au cadre stratégique de l'ONUDC, et à la contribution potentielle aux ODD pertinents ; sélectionnez les domaines spécifiques ou vos interventions peuvent avoir un impact le plus significatif
Etape 3	<p>Développez le cadre de théorie / changement / résultats de votre projet / programme:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formuler le cadre de résultats (intrants, activités, extrants, résultats, objectif) en utilisant un langage de «changement» ✓ Identifier les risques et les hypothèses ✓ Déterminer le seuil de responsabilité de votre projet / programme par rapport à vos résultats
Etape 4	<p>Modéliser votre cadre de théorie du changement/résultats dans un cadre logique:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Utiliser le modèle standard de l'ONUDC, indiquer clairement les liens avec les priorités stratégiques et les ODD de l'Office ✓ Identifier les indicateurs les plus appropriés pour mesurer chacun des résultats de votre projets/programme, utiliser la liste de contrôle proposée pour sélectionner vos indicateurs et assurez-vous qu'ils sont 'SMART' ✓ Déterminer la méthode de vérification la plus appropriée pour chaque indicateur, être particulièrement attentif aux coûts ✓ Définir les lignes de bases ✓ Définir les objectifs ✓ Si les lignes de bases et les objectifs ne peuvent pas être défini en raison de l'indisponibilité de données, assurez-vous de disposer d'un plan clair pour collecter les informations nécessaires en temps voulu
SUIVI, EVALUATION ET APPRENTISSAGE	
Etape 5	Développer le cadre de suivi des performances et le système de suivi de votre projet / programme (outils de collecte de données, processus de gestion des informations, bases de données, etc.)

Etape 6	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veillez à ce que des processus de retour d'information clairs soient en place pour utiliser les données de suivi afin de prendre des décisions concernant votre projet / programme et suivre une mise en œuvre
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entreprendre des évaluations de performance périodiques
Etape 7	Identifier, documenter et utiliser les leçons apprises comme moyen de partager et d'utiliser les connaissances issues d'une expérience pour améliorer votre projet/programme et/ou éclairer les actions futures
Etape 8	Planifier des évaluations conformes au principe de l'ONU DC et à des normes de haute qualité (voir: Manuel d'évaluation: Guide pour la conception, la réalisation et l'utilisation d'évaluations indépendantes à l'ONU DC)
RAPPORT	
Etape 9	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Soyez attentif aux cycles de rapport des donateurs et de l'ONU DC ✓ Assurez-vous que vos rapports sont succincts, transmettent clairement la contribution du projet / programme à l'atteinte des résultats et objectifs prévus et mettent en lumière les enseignements tirés et la manière dont ils sont utilisés pour améliorer l'action.

