



AfriK4R

L'AFRIQUE POUR LES RÉSULTATS

KIT DE FORMATION

MODULE 5

**PLANIFICATION AXÉE SUR LES
RÉSULTATS: CHAÎNE DE
RÉSULTATS ET INDICATEURS**

Priorité aux
résultats
en **Afrique**



AfriK4R

Sommaire

- Philosophie générale de la GAR
- Le Cadre Logique: un outil important pour la GAR
- Introduction à la Matrice de Cadre Logique (MCL)
- Importance de la Chaîne de Résultats dans la MCL
- Indicateurs de performance
- Distinction entre indicateurs de produits/extrants et indicateurs d'effets
- Formulation d'indicateurs: 7 étapes

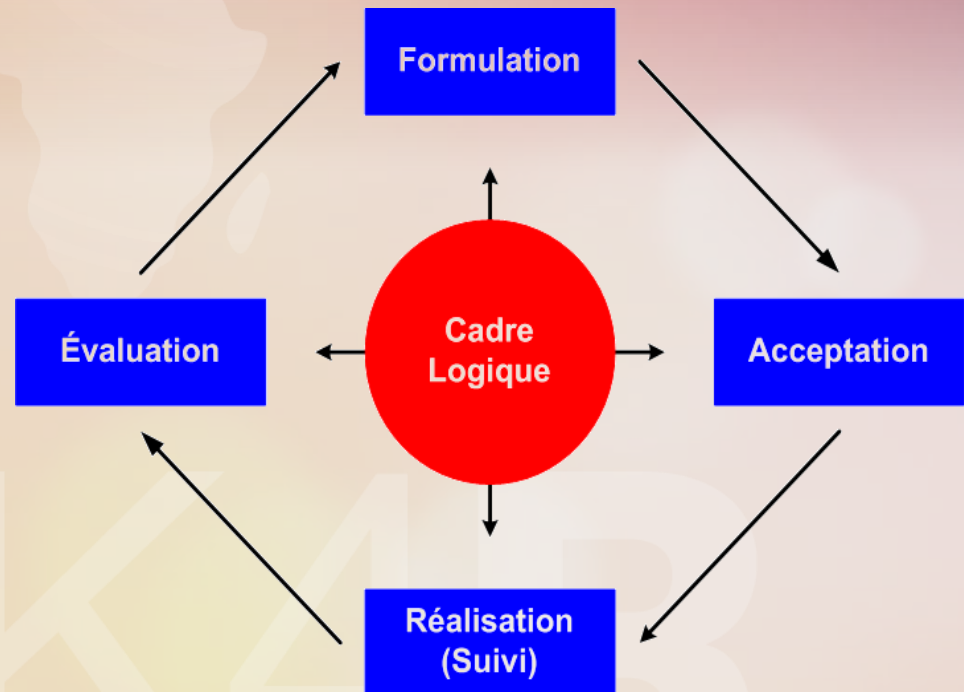
Cadre Logique et Chaine de Résultats



GAR: une approche utile à toutes les étapes

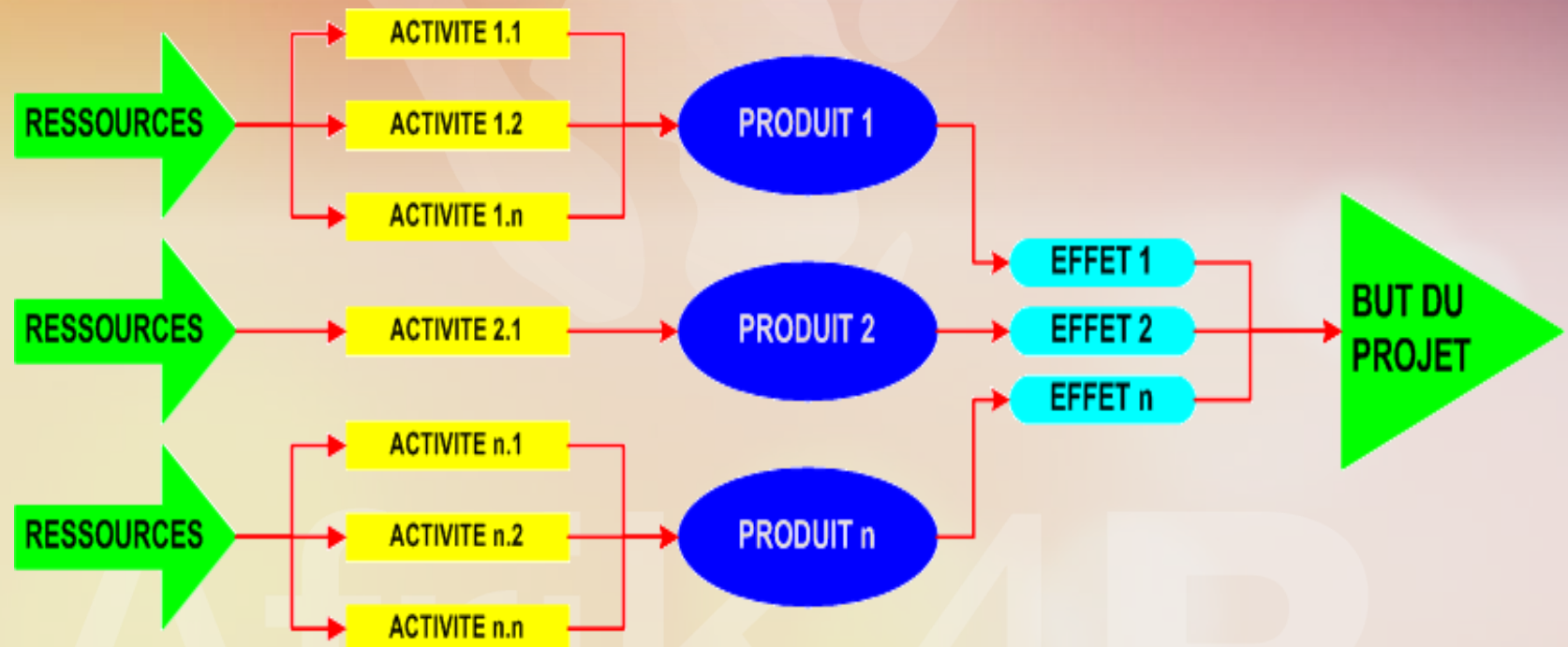
Le "*based-management*" est une tendance mondiale

- Gestionnaires de programme évalués sur la base de la performance et non sur leur gestion des ressources et des activités.
- Création des liens entre le S&E, la formulation des actions de développement (politique, programme, projet), et l'élaboration des budgets.
- Concept devenant de plus en plus important pour une gestion efficace des politiques et programmes publics.



La GAR et la séquence de formulation de projets

Une démarche logique pour l'analyse des fins et des moyens



Matrice de Cadre Logique (1/2)

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses et risques
Objectif global / Impact (1)	(5)	(9)	(13)
Objectif du projet / Effets (2)	(6)	(10)	(14)
Produits / Extrants (3)	(7)	(11)	(15)
Activités (4)	Ressources / Intrants (8)	(12)	(16)

La MCL est un instrument de gestion qui:

- Facilite la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention;
- Définit clairement les objectifs d'une intervention;
- Identifie les éléments stratégiques et leurs relations causales, ainsi que les indicateurs et les facteurs externes.

Matrice de Cadre Logique (2/2)

La **MCL** résume en **une page**:

Pourquoi	réalise-t-on le programme? (But / Impacts)
Quels	sont les effets escomptés du programme? (Objectif du programme / Effets)
Quels	résultats seront livrés par le programme? (Produits / Extrants)
Comment	seront obtenus les résultats planifiés? (Activités)
Comment	mesure-t-on le succès du programme? (Indicateurs)
Où	trouve-t-on les données nécessaires pour mesure le succès du programme? (Sources de vérification)
Quelles	sont les conditions externes influençant le succès du programme? (Suppositions majeures)
Quels	sont les moyens nécessaires pour exécuter le programme et le coût du projet? (Ressources / Intrants)



MCL: logiques verticale et horizontale

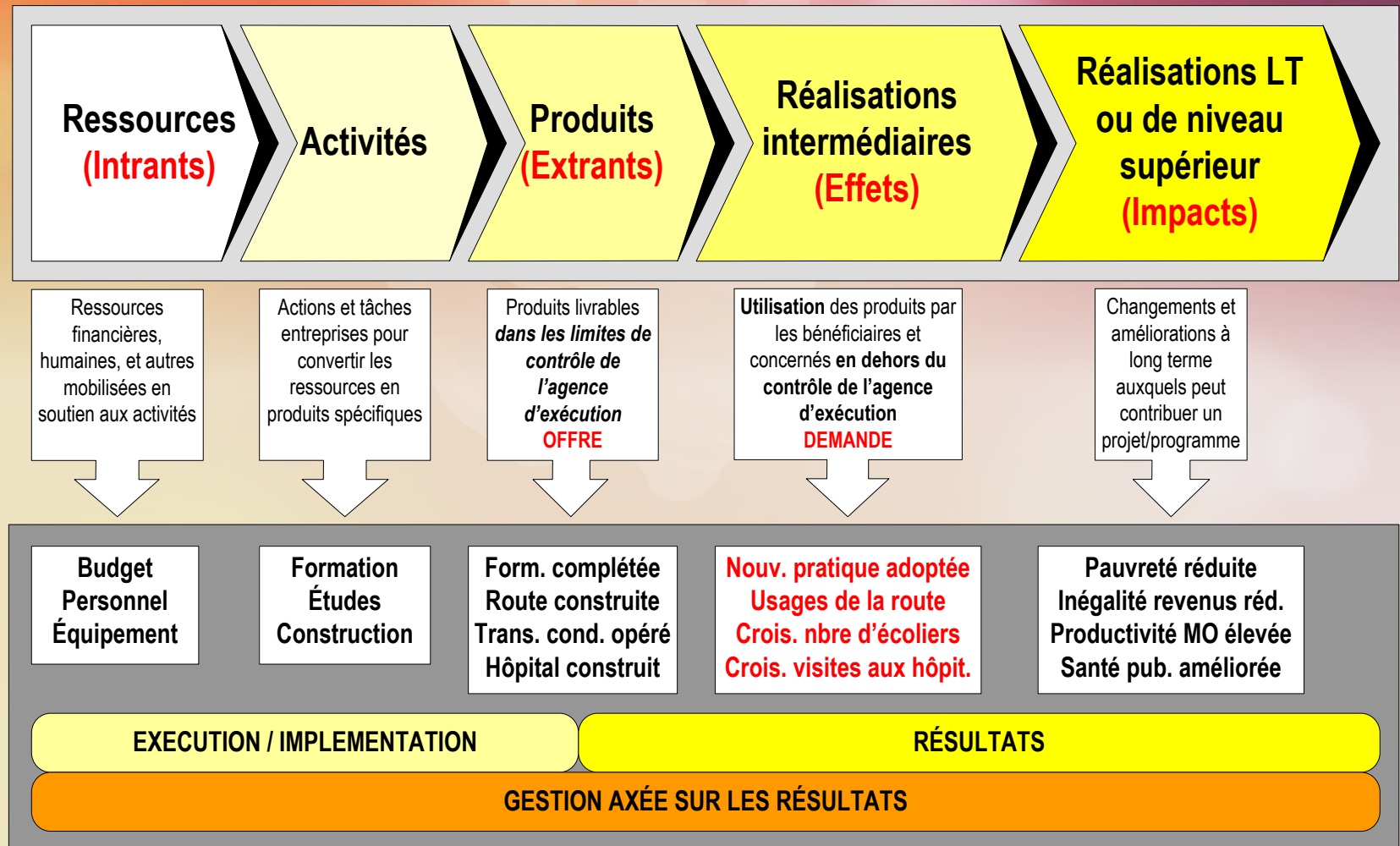
Logique verticale

Objectif global			Hypothèses/Risques
Objectif du programme			Hypothèses/Risques
Produits / Extrants			Hypothèses/Risques
Activités			Hypothèses/Risques

Logique horizontale

Objectif global	→	Indicateur	→	Source	
Objectif du programme	→	Indicateur	→	Source	
Produits / Extrants	→	Indicateur	→	Source	
Activités		Cadre détaillé estimatif			

Concept de Chaine de Résultats



La Chaîne de Résultats: quelle utilité?

En Gestion Axée sur les Résultats (GAR), la chaîne de résultats aide à répondre à 3 questions principales:

1. Quels sont les objectifs/résultats visés par le programme?
2. Comment le programme va-t-il réaliser ces objectifs/résultats qui lui sont assignés?
3. Comment savoir si le programme a bel et bien concrétisé les objectifs/résultats qui lui sont assignés?

La chaîne de résultats est une relation logique déterminante entre les activités et les extrants d'une intervention de développement et les résultats que ceux-ci sont censés produire.



Cadre Logique: quelques définitions utiles (1/5)

Cadre Logique = Outil permettant de faciliter la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement. Il aide à identifier les éléments stratégiques (**ressources, extrants, réalisations, impacts**) et leurs relations causales, les **indicateurs**, ainsi que les **facteurs externes (ou risques)** qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action.

Résultats = **Extrants (ou produits), réalisations (ou effets) et/ou impacts**, escomptés ou non, positifs et/ou négatifs d'une action de développement.

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

Un **résultat** dans une perspective de GAR est un **changement d'état** descriptible et mesurable découlant d'un **rapport de causalité (ou "cause à effet")** engendré par une intervention de développement.



Cadre Logique: quelques définitions utiles (2/5)

Ressources / Intrants

Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.

Exemples: budget, fournitures, personnel, énergie, savoir...

Activités

Actions entreprises ou travaux menés en vue de **produire des réalisations (produits/extrants)** spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

Exemples:

- *Concevoir de nouveaux programmes d'éducation primaire.*
- *Développer du matériel d'éducation (manuels, guides).*
- *Organiser un cours de formation des enseignants.*
- *Recruter des instructeurs.*
- *Imprimer le matériel de formation.*
- *Imprimer et distribuer le matériel éducatif aux écoles.*

NOTA BENE

Une activité doit toujours débiter par un verbe d'action!!!



AfriK4R

Cadre Logique: quelques définitions utiles (3/5)

Produits / Extrants

Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

Exemples:

- Routes secondaires achevées et ouvertes au public.
- Écoles primaires rénovées / agrandies, meublées et équipées.
- Conduites d'eau aux ménages de la communauté installées.
- Stages de formation effectués.

NOTA BENE

Un résultat doit toujours être écrit avec un participe passé!!!

IMPORTANT:

- Seuls les produits pouvant être livrés par le programme sont inclus.
- Tous les produits nécessaires à l'atteinte des résultats doivent être inclus.
- Les produits sont définis avec précision comme des résultats (*qualité des structures scolaires améliorée; membres de la communauté formés; clinique dentaire construite et opérationnelle*).
- Les produits sont vérifiables et mesurables.
- Tous les produits sont réalisables avec les ressources disponibles.



Cadre Logique: quelques définitions utiles (4/5)

Effets

Effets = Changements escomptés à moyen et long termes aux plans matériel, financier, institutionnel, social, environnemental ou autre, résultant d'une intervention de développement.

Ils indiquent les effets directs ou changements de comportement escomptés par la concrétisation des produits/extrants générés par l'intervention de développement et leur utilisation par les principaux bénéficiaires.

Exemples:

- **Temps de déplacement du point A au point B réduit.**
- **Taux de fréquentation des écoles primaires augmenté.**
- **Parents satisfaits des nouvelles écoles primaires.**
- **Ménages de la communauté raccordés à l'eau potable.**
- **Stagiaires ayant terminé la formation embauchés.**

NOTA BENE

Un résultat doit toujours être écrit avec un participe passé!!!



Distinction entre produits/extrants et effets

Produits/Extrants

1. Stages de formation professionnelle organisés
2. Route rurale réparée
3. Eau potable de qualité produite et livrée
4. Intrants agricoles distribués

Effets

1. Nombre de stagiaires recrutés augmenté
2. Coûts de transport réduits
3. Incidence des maladies transmises par l'eau réduite
4. Rendement par hectare augmenté

NOTA BENE

Il y a des différences assez perceptibles entre ce que décrit un produit et ce que décrit un effet!!!

AfriK4R

Cadre Logique: quelques définitions utiles (5/5)

Impacts

Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Exemples:

- Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans réduit.
- Taux net de scolarisation primaire augmenté.
- Proportion des ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté réduite.

L'impact représente l'objectif de développement de niveau supérieur auquel une intervention de développement doit contribuer à la concrétisation.

NOTA BENE

Un résultat doit toujours être écrit avec un participe passé!!!

AfriK4R

Indicateurs Objectivement Vérifiables



Qu'est-ce qu'un indicateur en GAR?

C'est un **facteur ou variable**, de nature **quantitative ou qualitative**, qui permet de mesurer l'atteinte d'un résultat et d'informer sur des changements liés à l'intervention de développement ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

La spécification doit être **collectivement acceptée par les partenaires et concernés** d'une intervention de développement.

Si ça peut être **mesuré**, ça peut être **géré**.

Tout indicateur doit être exprimé en termes de **quantité, de qualité et de temps (QQT)**.

Le résultat ne fait qu'exprimer le changement; l'indicateur donne une **évidence sur l'ampleur du changement**.

But/ Impact(s)	Indicateurs d'impact(s) – en référence aux ODM, objectifs stratégiques du pays, etc. QQT		
Objectif du Programme / Effet(s)	Indicateurs d'effets initiaux/ intermédiaires/ finaux – sur la chaîne de causalité vers les objectifs de référence QQT		
Produits/ Extrants	Indicateurs liés aux livrables du programme QQT		
Activités	Ressources		

Pourquoi faut-il des indicateurs?

- Ils décrivent l'accomplissement réussi des résultats du programme à travers l'établissement de paramètres-cibles.
- Ils permettent de spécifier précisément chaque résultat (produits/extrants, effets et but/impact) en rendant son énoncé plus clair et précis.
- Ils permettent de vérifier les réalisations de manière "objective" afin de parvenir à un accord sur les progrès démontrés par l'évidence.
- Ils fournissent la base pour le suivi-évaluation d'un programme. Les progrès vers la concrétisation des résultats attendus peuvent être mesurés au niveau des produits/extrants et des effets, pour lesquels le programme est plus "comptable".
- Ils fournissent la base pour prendre des décisions éclairées dans le cas de mesures correctives.

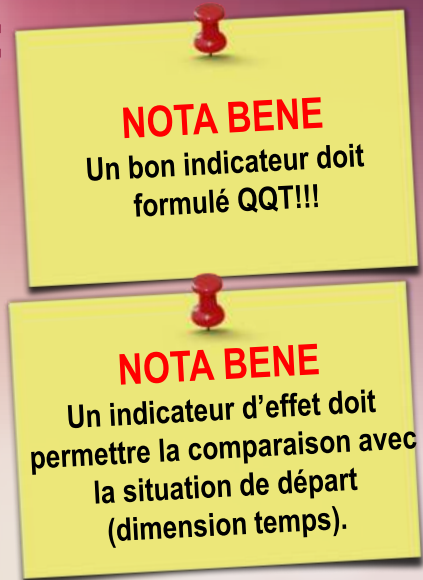
NOTA BENE

Un bon indicateur doit forcément fixer des paramètres-cibles à atteindre!!!



Caractéristiques d'un bon indicateur

- Il doit être **ciblé** et satisfaire aux 5 dimensions:
 - **Quantité** (quelle quantité obtenir?)
 - **Qualité** (avec quelle qualité?)
 - **Temps** (quand? ou entre quand et quand?)
 - **Groupe-cible** (qui vont améliorer/changer?)
 - **Lieu** (où seront mesurés les changements?)
- Il doit être **objectivement vérifiable** (mesurable de la même façon par tous, et lié à la colonne des sources de vérification).
- Il doit être **pratique** (mesure ce qui est important – s'assurer que le paramètre-cible est atteignable).
- Pour les **indicateurs d'effet**, il est important de disposer des **données de la situation de référence (baseline)** afin de fixer les paramètres-cibles et mesurer les changements.



Types d'indicateurs

- **Indicateurs quantitatifs**: mesurent le changement change en termes numériques tels que nombre, pourcentage, fréquence, ratio, proportion, etc.
 - *Pourcentage de filles et de garçons fréquentant les écoles primaires.*
 - *Taux de chômage des femmes et des hommes dans les zones rurales.*
- **Indicateurs qualitatifs**: renseignent sur les jugements, opinions, perceptions, ou attitudes des personnes et des groupes. Ils peuvent être exprimés en termes de satisfaction, de perception du changement, d'applicabilité, etc.
 - *Satisfaction des bénéficiaires du service des eaux.*
 - *Intérêts de la communauté dans les activités d'un projet.*



Indicateur: une condition *sine qua none*

Il ne pourrait y avoir quelque chose qui s'appelle "indicateur" pour le suivi ou l'évaluation d'une intervention de développement s'il n'y a pas un système (existant ou planifié) qui permettra la collecte, de manière régulière et en temps réel, de données correspondantes à cet indicateur.

ATTENTION!!!

On ne peut parler d'un indicateur s'il y a un quelconque problème à la collecte de données pour la mesure et le suivi de cet indicateur.

AfriK4R

Indicateurs de produit/extrant

- Ils mesurent les **produits/extrants** les plus immédiats ou **livrables** d'une intervention de développement (**durant et à la fin** de la mise en œuvre).
- Ils expriment les **quantités physiques** des **biens** générés ou des **services** fournis par l'intervention de développement.
- Ils expriment le **nombre de bénéficiaires** ayant eu accès à – ou reçu – ces **biens ou services** générés par l'intervention de développement.
- Ils doivent également inclure une **dimension qualitative** et un **échancier (QQT)**.



Indicateurs d'effets

- Ils aident à mesurer les effets (ou réalisations) à court et moyen termes résultant de l'utilisation par les bénéficiaires des produits/extrants générés par l'intervention de développement.
- Ils indiquent en général un changement de comportement, d'attitude, de pratiques ou alors une amélioration d'aptitudes et de capacités.
- Il peuvent aussi servir à mesurer un changement dans les préférences ou la satisfaction des bénéficiaires en regard de la qualité des biens et services reçus.

NOTA BENE

Un bon indicateur d'effet doit pouvoir indiquer des changements liés à l'utilisation par les bénéficiaires des produits/extrants du programme!!!



Formulation d'indicateurs: 7 étapes

Objectif de l'intervention: La production agricole vivrière a augmenté.

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Identifier l'indicateur | Petits paysans augmentent leur production de blé |
| 2. Fixer la quantité | Augmentation de la production de 50% |
| 3. Préciser le groupe | 10.000 petits paysans (possédant 3 ha ou moins) |
| 4. Préciser la qualité | Utilisation des nouvelles variétés panifiables |
| 5. Fixer l'échéancier | Entre octobre 2010 et octobre 2012 |
| 6. Préciser le lieu | Province X |

Indicateur Objectivement Vérifiable

10.000 petits paysans (possédant 3 ha ou moins) de la province X, utilisant des nouvelles variétés panifiables, ont augmenté leur production de blé de 50% entre octobre 2010 et octobre 2012.

Merci pour votre attention.

Site de l'AfCoP:<http://cop-mfdr-africa-fr.ning.com>



AfriK4R