

World Vision

LEAP

D E U X I È M E É D I T I O N

Apprentissage grâce à l'évaluation associée
à la redevabilité et à la planification



Approche de Vision Mondiale concernant la conception, le suivi et l'évaluation

LEAP

D E U X I È M E É D I T I O N

Apprentissage grâce à l'évaluation associée
à la redevabilité et à la planification

**Approche de Vision Mondiale concernant
la conception, le suivi et l'évaluation**



Première édition publiée en 2005 par Vision Mondiale Internationale
Deuxième édition 2007

© Vision Mondiale Internationale, Equipe LEAP

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite sous quelque forme que ce soit, à l'exception de brefs extraits dans des revues, sans la permission préalable de l'éditeur.

Publié par
Vision Mondiale Internationale
Equipe LEAP
World Vision Global Centre
300 I St. NE
Washington, DC 20002
USA

LEAP est disponible dans d'autres langues et une liste complète est disponible sur demande.

Equipe de révision des publications LEAP

Bernard Vicary, Jonathan Flower, Eleanor Monbiot, Frank Cookingham, Amy Cavender, Lydia Ledgerwood-Eberlein et Jeremy Bailey.

Equipe de publication de VM

Rédacteur en chef : Edna Valdez. Rédacteur senior : Rebecca Russell. Réviseur : Helen Carter. Réalisation : Jim McAllister. Design et composition : Richard Sears. Correction des épreuves : RLou Norquist.

ISBN 1-933785-09-8

Remerciements spéciaux à Teresa Wallace et Julie Smith pour la création de certains schémas et illustrations.

Pour une liste complète des publications, veuillez contacter :

Equipe LEAP

Email: leap@wvi.org

<http://www.transformational-development.org>

Table des matières

Préface.....	1
Remerciements.....	3
Liste des sigles et abréviations	4
Introduction – Que contient cette 2 ^e édition, et qu’y a-t-il de nouveau ?.....	5
Chapitre 1 – Synopsis du LEAP.....	8
Pourquoi l’apprentissage est-il donc si important ?.....	9
L’essence du LEAP.....	10
Les ressources du LEAP.....	11
Les principes du LEAP.....	12
Qu’est-ce qu’un programme et qu’est-ce qu’un projet ?.....	14
Comment les projets s’intègrent aux programmes.....	16
Les six composantes du LEAP.....	17
Modèles intégrés de programmation.....	19
Cadres pour l’intégration.....	22
Six thèmes stratégiques pluridisciplinaires.....	23
Ressources des programmes pour les activités générales de CSE.....	25
Chapitre 2 – Diagnostic.....	26
Récapitulatif du diagnostic.....	26
En quoi consiste le diagnostic ?.....	27
A quoi sert le diagnostic ?.....	28
Procédure.....	28
Ressources des programmes pour le diagnostic.....	36
Chapitre 3 – Conception.....	37
Récapitulatif de la conception/re-conception.....	37
En quoi consiste la conception ?.....	39
A quoi sert la conception ?.....	40
Procédure.....	40
Ressources des programmes pour la conception.....	52
Chapitre 4 – Suivi.....	53
Récapitulatif du suivi.....	53
En quoi consiste le suivi ?.....	54
A quoi sert le suivi ?.....	56
Procédure.....	56
Ressources des programmes pour le suivi.....	62
Chapitre 5 – Évaluation.....	63
Récapitulatif de l’évaluation.....	63

En quoi consiste l'évaluation ?	65
A quoi sert l'évaluation ?	66
Procédure	70
IDT et évaluation.....	75
Ressources des programmes pour l'évaluation	75
Chapitre 6 – Réflexion.....	76
Récapitulatif de la réflexion.....	76
En quoi consiste la réflexion ?	77
A quoi sert la réflexion ?	78
Procédure	82
Ressources des programmes pour la réflexion.....	84
Chapitre 7 – Transition.....	85
Récapitulatif de la transition	85
En quoi consiste la transition ?	86
A quoi sert la transition ?	86
Catégories de durabilité.....	87
Procédure	90
Ressources des programmes pour la transition.....	92
Chapitre 8 – Au-delà du LEAP.....	93
Direction stratégique.....	93
Modèle de ministère.....	94
LEAP : Pour aller de l'avant.....	95
Annexes	
Annexe I – Politique de gestion de la conception, du suivi et de l'évaluation de Vision Mondiale Internationale.....	97
Objet.....	97
Portée	97
Principes de gestion des cycles des programmes	98
Normes de gestion des cycles des programmes	98
Annexe II – Projet de Gestion du Parrainage.....	105
Principes directeurs pour le parrainage.....	105
Raison d'être d'un Projet de Gestion du Parrainage	106
A quoi ressemble le Projet de Gestion du Parrainage ?	107
Annexe III – Plans des procédures du LEAP.....	110
Tous les programmes, sauf les programmes d'urgence à déclenchement rapide et les programmes de plaidoyer à portée mondiale	111
Programmes d'urgence à déclenchement rapide	112
Annexe IV – Audit opérationnel.....	115
Annexe V – Cadres pour la programmation	118
Annexe VI – Objectifs du ministère de Vision Mondiale.....	123
Références.....	124

Liste des figures et tableaux

Figures

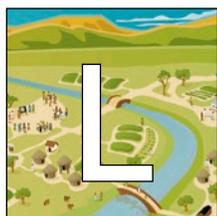
Figure 1. Principes, normes, directives.....	12
Figure 2. Programme de développement régional (ADP).....	16
Figure 3. Cycle de gestion des programmes et des projets.....	18
Figure 4. Projets au sein d'un programme.....	19
Figure 5. Utilisation du plaidoyer pour s'attaquer aux problèmes sous-jacents et aux causes profondes de la pauvreté.....	21
Figure 6. Trois dimensions du contexte local.....	31
Figure 7. Types d'évaluations tout au long du cycle de gestion des programmes/projets.....	69
Figure 8. Escalier d'évaluations.....	70
Figure 9. La réflexion dans le cycle de gestion.....	78
Figure 10. Le concept d'apprentissage H-Learn.....	79
Figure 11. Intégration du cadre LEAP à la stratégie du Partenariat de Vision Mondiale.....	95
Figure 12. Relation entre les domaines de changement du cadre DT.....	119
Figure 13. Approche du développement basée sur des moyens d'existence durables.....	120
Figure 14. Modèle d'interaction entre pression et soulagement.....	121

Tableaux

Tableau 1. Définition du LEAP.....	10
Tableau 2. Comparaison des caractéristiques des projets et des programmes.....	15
Tableau 3. Politiques, normes et traités importants pour la programmation.....	23
Tableau 4. Informations à évaluer.....	32
Tableau 5. Récapitulatif de la réflexion sur le diagnostic.....	35
Tableau 6. Hiérarchie des termes des objectifs du LEAP.....	46
Tableau 7. Modèle pour le tableau de durabilité.....	46
Tableau 8. Indicateurs pour le suivi et l'évaluation.....	48
Tableau 9. Récapitulatif de la réflexion sur la conception.....	52
Tableau 10. Récapitulatif de la réflexion sur le suivi.....	62
Tableau 11. Types d'évaluations et descriptions.....	67
Tableau 12. Caractéristiques de l'apprentissage et de la conformité comme objectifs pour l'évaluation.....	69
Tableau 13. Récapitulatif de la réflexion sur l'évaluation.....	74
Tableau 14. Approches de l'apprentissage.....	80
Tableau 15. Catégories de durabilité.....	88
Tableau 16. Exemple de discussion de la durabilité concernant l'accès à l'eau potable.....	89
Tableau 17. Modèle pour le tableau de durabilité.....	91
Tableau 18. Récapitulatif de la réflexion sur la transition.....	92

Préface

Bienvenue à la 2^e édition du LEAP (Learning through Evaluation with Accountability and Planning), ou Apprentissage grâce à l'évaluation associée à la redevabilité et à la planification, comme l'approche de Vision Mondiale pour les activités de conception, de suivi et d'évaluation (CSE) est maintenant connue.



LA PREMIÈRE ÉDITION a été publiée en 2005 après la décision du Conseil international de Vision Mondiale de développer et de ratifier « les normes globales universelles relatives à la conception de projet, au suivi et à la mesure des résultats des Bureaux Nationaux et Régionaux ; ceci afin de permettre à Vision Mondiale d'opérer selon des critères de pratiques d'excellence tout en satisfaisant aux attentes des personnes qu'il représente ». (Vision Mondiale Internationale, 2004)

Initialement, le développement du LEAP était guidé par un comité d'organisation chargé des activités de CSE ayant pour mandat de développer un cadre commun à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des programmes.

Une analyse documentaire approfondie a été effectuée en 2002, suivie par des consultations de programmation dans le monde entier entre 2003 et 2004, y compris des révisions exhaustives des versions antérieures du LEAP. Les questions techniques traitées ont inclut le parrainage, les thèmes pluridisciplinaires, la gestion budgétaire et les rapports d'exploitation. Enfin, la 1^e édition du LEAP a été préparée, révisée et ratifiée par le comité d'organisation en octobre 2004, ce qui a mis fin aux responsabilités du comité.

Depuis 2005, les Bureaux Nationaux du monde entier ont introduit LEAP, principalement dans le cadre de nouveaux programmes et de programmes mis à jour. Des leçons ont été tirées par les Bureaux Nationaux au sujet du LEAP, alors que les recherches continuaient dans les domaines de la conception, du suivi et de l'évaluation. Tout ceci a été incorporé à la 2^e édition révisée du LEAP, de manière à fournir davantage de précisions là où cela s'imposait ainsi que des éclaircissements sur divers sujets de préoccupation (voir Introduction).

Pendant la même période, d'autres changements importants sont intervenus au sein de notre organisation. Un Bureau de gestion stratégique et une stratégie en évolution permettent maintenant aux chargés de programmes de mieux comprendre et décrire la contribution de Vision Mondiale au soulagement de la pauvreté dans le monde.

Le changement se poursuit dans l'ensemble de l'organisation, et notre connaissance de la programmation continue de se développer. C'est pourquoi il a été décidé de publier cette 2^e édition maintenant, en axant notre engagement sur l'apprentissage par l'action.

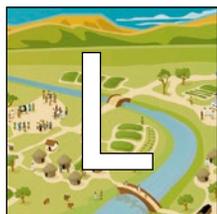
Un Groupe de travail et de stratégie LEAP existe depuis juillet 2006 afin de diriger des activités efficaces et de continuer à rechercher et à développer la mise en œuvre du projet LEAP.

Six composantes de la gestion des cycles de programmes et de projets sont définies dans le LEAP : diagnostic, conception, suivi, évaluation, réflexion et transition. Ces composantes s'appuient sur les principes fondamentaux qui contribuent à améliorer la qualité d'un programme. Le cadre clarifie les pouvoirs de prise de décisions de programmation en définissant les rôles et responsabilités applicables aux divers partenaires. LEAP cible les niveaux des programmes et des projets dans les Bureaux Nationaux. Il ne concerne pas directement la formulation de stratégies aux niveaux national, régional et international, mais il montre comment les programmes doivent s'imbriquer dans la stratégie.

Ce document s'adresse aux membres du personnel ayant des responsabilités de programmation. Un travail de réécriture aura lieu par la suite pour l'adapter et le mettre à la disposition de nos partenaires dans le contexte de leurs communautés afin de soutenir leurs efforts de réaction en cas de catastrophe, leur plaidoyer et leur développement, dans le but de s'attaquer à la pauvreté et aux injustices auxquelles ils sont confrontés au quotidien.

Groupe de travail et de stratégie LEAP, mai 2007

Remerciements



L'ANALYSE DOCUMENTAIRE RÉALISÉE par le premier comité d'organisation CSE ainsi que ses propres expériences en CSE ont fourni la base des premières ébauches du LEAP en 2003. Les membres du comité ont donné leur opinion tout au long de l'élaboration du LEAP, en tirant les leçons en matière de CSE de nombreux programmes de Vision Mondiale et d'organisations partenaires, notamment ActionAid, CARE International, l'Union européenne, IFAD, Oxfam, le Programme des Nations Unies pour le développement et le FNUP.

Nous remercions les centaines de personnes qui ont contribué à l'élaboration du LEAP, notamment plus de 250 collègues de 64 bureaux de Vision Mondiale ayant participé aux consultations entre 2002 et 2004 qui ont donné lieu à la première édition. Merci également aux personnes et aux communautés que représentent ces collègues. Les partenaires de Vision Mondiale et les personnes que nous servons dans leurs communautés ont fourni le contexte, les leçons et les idées qui nous ont permis d'ancrer nos travaux, de leur donner un sens et d'assurer leur efficacité pour toutes les personnes qui participent à la lutte contre la pauvreté et l'injustice.

De nombreux autres collègues représentant divers programmes de Vision Mondiale dans le monde entier, ont fait en sorte que LEAP puisse être appliqué de façon universelle à l'ensemble des programmes de Vision Mondiale. D'autres encore ont fourni des conseils techniques et des encouragements. Beaucoup ont participé à l'une des trois séances de formation globale du LEAP qui se sont tenues à Bangkok en 2005-2006. D'autres ont apporté leurs connaissances par le biais des réseaux régionaux consacrés à la qualité des programmes. Le Groupe de travail et de stratégie LEAP fournit maintenant une direction et une supervision d'ensemble pour le projet LEAP et comprend des spécialistes techniques représentant toutes les régions, les trois piliers du ministère de Vision Mondiale (politique et plaidoyer, développement transformationnel, et Affaires Humanitaires et d'Urgence), les thèmes mondiaux et les groupes de programmes internationaux.

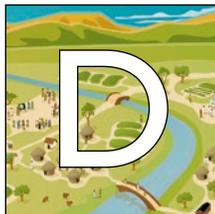
Bien qu'il soit impossible de citer toutes les personnes que nous aimerions remercier, nous tenons à exprimer notre gratitude vis-à-vis de tous ceux qui ont apporté, et continuent d'apporter, leur contribution à ce cadre évolutif qui permet d'améliorer la qualité de nos programmes pour les gens avec lesquels nous vivons et travaillons.

Liste des sigles et abréviations

ADP	Programme de développement régional
AHU	Affaires Humanitaires et d'Urgence
CGS	Coûts de la gestion stratégique
CSE	Conception, suivi et évaluation
DT	Développement transformationnel, voir Annexe V
GC	Gestion des catastrophes
IDT	Indicateurs de développement transformationnel
IMF	Institution de micro-finance
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
IT	Indicateurs Transformationnels
LEAP	Apprentissage grâce à l'évaluation associée à la redevabilité et à la planification
MED	Développement de micro-entreprises
OCB	Organisations communautaires de base
SIDA	Syndrome de l'immunodéficience acquise
ONU	Organisation des Nations Unies
PGP	Projet de Gestion du Parrainage
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine
VM	Vision Mondiale

Introduction – Que contient cette 2^e édition, et qu’y a-t-il de nouveau ?

Ce livre décrit la raison d’être du LEAP et définit le programme. Ses chapitres servent de guide pratique, et sont accompagnés de ressources de programmation décrivant comment mettre le LEAP en œuvre. Si un synopsis du LEAP vous suffit, lisez simplement les récapitulatifs au début de chaque chapitre.



DANS L'ENSEMBLE, ce livre s'adresse à tous les membres du personnel qui ont des responsabilités de programmation. En d'autres termes, des responsabilités de participation au diagnostic, à la conception, au suivi, à la mise en œuvre et à l'évaluation des programmes et de facilitation de telles activités. Si c'est votre cas, nous vous recommandons de lire l'ensemble du document. Tous les programmes de Vision Mondiale utilisent le LEAP, quel que soit leur objet, leur secteur ou leur base de ressources.

Nous avons également facilité l'utilisation de ce document pour servir de source de référence rapide à des lecteurs secondaires - notamment le personnel chargé de l'acquisition de ressources (tel que le personnel d'engagement des donateurs des Bureaux de Soutien, les chargés de gestion des subventions et ainsi de suite), ainsi que les directeurs nationaux, les directeurs d'exploitation et d'autres cadres supérieurs.

- Pour le personnel chargé de l'acquisition de ressources, le texte souligné en vert s'applique au financement des subventions ou aux procédures en rapport avec les subventions ; aux procédures en rapport avec le marketing ; et à d'autres procédures de financement.
- Pour la direction supérieure, notamment les directeurs nationaux et les directeurs d'exploitation, le texte surligné en bleu fait référence aux informations qui peuvent s'appliquer à la stratégie des Bureaux Nationaux ; à la stratégie en matière de partenariats ; aux implications de procédures de CSE sur les effectifs ou le budget ; et à d'autres documents pertinents.

Les différences entre la 1^e et la 2^e édition du LEAP reflètent la croissance et la transformation de Vision Mondiale en tant qu'organisation, en particulier la réorganisation complète de la politique de gestion de la CSE (plus de détails à ce sujet à l'Annexe 1).

Toute la structure du LEAP a été alignée sur la stratégie de Partenariat la plus récente de Vision Mondiale. La formulation des concepts a été simplifiée pour les rendre plus clairs. Certaines procédures ont été condensées en réduisant les étapes afin d'éliminer les redondances. Lorsque cela était nécessaire, LEAP a été adapté pour tenir compte des nouveaux éléments importants de la documentation récente.

Les changements terminologiques dans cette édition reflètent la transformation organisationnelle en cours au sein de Vision Mondiale. Le LEAP porte désormais surtout sur les partenaires, plutôt que sur les parties prenantes, et sur les accords entre partenaires plutôt que sur les décisions. Il s'agit peut-être de petits changements – d'aucuns parleraient de sémantique - mais les termes reconnaissent et symbolisent l'évolution des rapports de force et des relations au sein de notre travail.

Le **Chapitre I** présente les caractéristiques fondamentales du LEAP, mais répond également à certaines questions essentielles sur sa raison d'être. Pourquoi avons-nous besoin d'apprendre et de nous transformer en tant qu'organisation ? Quels modèles et thèmes révèlent les intersections entre la stratégie organisationnelle, les programmes et les projets ? Les notes sur le Partenariat incluses à l'origine dans ce chapitre ont été étoffées et regroupées dans l'Annexe II - Projet de Gestion du Parrainage.

Éléments spécifiquement nouveaux de ce chapitre :

- Les principes et les normes pour le LEAP ont été éclaircis, et la politique de gestion de la CSE a été réécrite de façon à refléter ces changements.
- L'intégration des politiques et du plaidoyer, du développement transformationnel et des Affaires Humanitaires et d'Urgence, des secteurs, des initiatives et des thèmes pluridisciplinaires, ainsi que le besoin de traiter les programmes comme des systèmes complexes qui s'attaquent aux problèmes et aux causes de la pauvreté ont reçu une place plus importante.

Le chapitre traite également de :

- la différence entre un programme et un projet, et
- des composantes du LEAP.

Les **Chapitres 2-7** traitent toujours les composantes de diagnostic, de conception, de suivi, d'évaluation, de réflexion et de transition du LEAP. Des récapitulatifs au début de chaque chapitre présentent un aperçu du contenu du chapitre. Les sections qui suivent traitent des modifications apportées aux composantes, de l'état actuel des diverses composantes, des questions les plus souvent posées sur la raison d'être de certains éléments, des directives et normes applicables, et des procédures à suivre pour chaque composante.

Comme cela est indiqué, certaines étapes des procédures ont été simplifiées ou combinées de façon à mieux organiser les procédures et éliminer les redondances. Plus précisément :

- **Conception** : Les nouvelles étapes esquissent le développement d'une description ou théorie du programme, ainsi que sa communication, en utilisant des cadres logiques. Les notes additionnelles portent sur les programmes et divers types de sources de financement.
- **Suivi** : Une discussion de la mise en œuvre est intégrée au texte concernant le suivi. Quelques étapes de la procédure ont été éliminées afin de supprimer les répétitions avec la conception.
- **Évaluation** : Des modifications assez substantielles apportées à ce chapitre ont pour objet de simplifier et de clarifier l'évaluation :

- Un nouveau tableau sur les types d'évaluations contient les noms officiels, les noms communs, certaines descriptions et des calendriers.
- La discussion de la chaîne d'impact et un escalier d'évaluation décrivent un besoin d'élaboration progressive d'une image de l'évaluation dans la mesure du possible.
- Un nouveau tableau contient un exemple de calendrier d'évaluation pour les programmes de développement et les urgences à déclenchement rapide.
- **Réflexion** : Les étapes d'apprentissage de type prospectif et de réflexion sont maintenant incluses dans les autres composantes de la gestion des cycles de programmes. Cependant, pour mettre en lumière l'importance de l'apprentissage prospectif, la réflexion est toujours considérée comme une composante distincte du LEAP. L'apprentissage est le but, et les techniques ou méthodes de réflexion aident à apprendre.
- **Transition** : La stratégie évolutive et la planification pour la transition sont gérées par une procédure à étapes tout au long du cycle de gestion des programmes, en commençant dès le diagnostic et en continuant à travers les activités de conception, de suivi et d'évaluation. Cependant, cette édition du LEAP met en lumière le besoin de focalisation sur la planification de la transition, en rassemblant toutes les notes sur la transition dans une seule composante. Ceci met en lumière l'importance de la planification de la transition en tant qu'élément distinct de la programmation, bien que la planification de la transition soit incorporée à la gestion des cycles de programmes.

Le **Chapitre 8** explique comment la stratégie est liée à la programmation.

Les annexes ont été considérablement révisées dans cette édition :

- **Annexe I** : La politique de gestion de la CSE a été complètement réorganisée. Toutes les normes d'origine ont été conservées, et d'autres normes ont été ajoutées.
- **Annexe II** : La discussion du Projet de Gestion du Parrainage est élargie, sur la base de l'expérience des deux dernières années, et elle couvre maintenant plus d'informations sur l'établissement du projet.
- **Annexe III** : Des esquisses de plans des procédures pour les programmes de développement et pour les programmes d'urgence à déclenchement rapide sont présentées ici.
- **Annexes IV et V** : Ces notes sur les rapports d'exploitation et les détails d'un audit opérationnel figuraient déjà dans la première édition du LEAP.
- **Annexe VI** : Cette nouvelle annexe contient un aperçu de trois cadres de programmation.

1 Synopsis du LEAP

« Le LEAP est le résultat d'un processus exhaustif mis en place par le Partenariat dans le but de concrétiser une vision dont l'objectif est la mise en œuvre d'une approche commune de la CSE en vue de programmes de qualité : LEAP signifie Apprentissage grâce à l'évaluation associée à la redevabilité et à la planification.

Le LEAP est une structure organisée favorisant un apprentissage systématique destiné à promouvoir la qualité, la redevabilité et le professionnalisme des programmes mis en place au sein des communautés. Sa mise en œuvre stimule la compétence et l'assurance ; elle présente un apprentissage de type prospectif.

En tant que comité d'organisation de la CSE du Partenariat, c'est avec enthousiasme que nous ratifions la structure et que nous nous engageons à communiquer ses principes et ses directives, et à soutenir sa mise en œuvre totale ».

Comité d'organisation de la CSE, Enoncé de ratification, Nairobi, le 22 octobre 2004

La conception, le suivi et l'évaluation ne sont pas de nouvelles fonctions de programmation. Ce qui est nouveau, c'est la cohérence et la redevabilité que le LEAP s'efforce d'apporter à ces fonctions clés, en s'appuyant sur ses connaissances historiques et en reconnaissant la richesse de l'expérience et de l'expertise du personnel de Vision Mondiale.

La mise en œuvre de certains programmes et projets par le LEAP nécessite de petits changements graduels. Dans d'autres cas, le LEAP nécessitera un bouleversement fondamental de la compréhension et des approches de la programmation pour s'attaquer à la pauvreté.

Tous les programmes du LEAP sont maintenant associés à la stratégie des Bureaux Nationaux, qui est elle-même alignée sur la stratégie mondiale et régionale – un pas en avant important pour nous permettre d'améliorer la qualité des programmes et d'atteindre nos objectifs plus élevés (voir Chapitre 8 - Au-delà du LEAP).

Pourquoi l'apprentissage est-il donc si important ?

La quantité des données dans le monde double tous les trois à cinq ans, ce qui se traduit par de nouvelles connaissances, de nouvelles façons de faire les choses et de nouvelles technologies. Comme dit le proverbe, le savoir fait la force. Pourtant, trop d'information n'est pas utile et devient un facteur de stress. Un trop d'information menace notre capacité d'apprendre, et la plupart des gens trouvent cela paralysant. (Shenk, 1997)

Nous devons tirer le meilleur parti possible des données et de l'information. De quelles informations avons-nous besoin ? Que voulons-nous en tirer ? Comment pouvons-nous transformer l'information en savoir ?

La recherche montre que pour construire des organisations dédiées à l'apprentissage, des changements fondamentaux de la pensée et du comportement sont nécessaires. Une organisation dédiée à l'apprentissage s'adapte continuellement. Les gens cessent d'être fragmentés, compétitifs et réactifs pour devenir systémiques, coopératifs et créatifs. Ceci va au-delà des changements individuels pour inclure un engagement de changement social au sein de l'organisation. Soit dit en passant, ce changement est un objectif fondamental du modèle de programmation transformationnelle de Vision Mondiale qui cherche à associer les gens dans le cadre d'efforts coopératifs pour s'attaquer à la pauvreté et à l'injustice.

Pour que dure l'apprentissage, les grandes organisations doivent allier confiance en soi et remise en cause raisonnable. Nous ne devrions jamais avoir peur de demander « pourquoi », et nous ne devrions jamais faire de suppositions si de telles questions restent sans réponse. Ce scepticisme suscite une autre question, qui, à son tour, encourage l'apprentissage.

Le fait même que la quantité de données et d'informations se multiplie aussi rapidement signifie que dans une organisation telle que Vision Mondiale, le personnel a besoin d'une capacité et d'outils pour lui permettre de ne pas se laisser dépasser par les événements. Le LEAP fournit une telle sélection d'outils.

Mais comment l'apprentissage est-il exactement relié à l'évaluation, à la redevabilité et à la planification ?

L'apprentissage n'est pas un processus passif mais nécessite un recours à des méthodes de planification et d'action. Avez-vous déjà entendu parler de l'apprentissage par l'action ? Peut-être l'expression recherche-action ou recherche opérationnelle vous est-elle familière ? Ce type d'étude peut être décrit comme un cycle de planification, d'action et de révision de l'action. Le cycle est itératif et se renouvelle constamment. C'est comme le cycle de gestion des programmes - lorsque les programmes passent par des cycles de diagnostic et de conception, de suivi et d'évaluation, puis font l'objet d'une re-conception en fonction des enseignements tirés de la réflexion sur l'expérience.

Les programmes qui sont gérés avec succès sont du type recherche-action, caractérisés par des cycles planifiés d'action et de réflexion. Pendant un cycle de recherche-action, l'expérience vécue est continuellement réutilisée. Les expériences passées et les données sont réévaluées à la lumière des nouvelles données ; une nouvelle action est planifiée à la lumière des événements passés ; et toutes les expériences sont systématiquement étudiées et évaluées. La recherche-action permet notamment d'apprendre à apprendre. C'est l'essence même de la facilitation du changement, et c'est l'essence du LEAP.

Tableau I. Définition du LEAP

Apprentissage	Changement affectant la pensée et l'action grâce à la réflexion basée sur des informations valides concernant les expériences présentes et passées.
Evaluation	Evaluation systématique et objective de la pertinence, du rendement et du succès ou du manque de succès, des programmes et projets en cours et achevés. Ceci est effectué en comparant les données disponibles, en faisant le suivi de la mise en œuvre et en conduisant des évaluations périodiques programmées.
Redevabilité	Démonstration d'un sens de responsabilité pour prouver à tous les partenaires qu'un programme ou projet a été exécuté conformément à la conception convenue.
Planification	Identification et affectation de ressources adéquates pour des activités qui produisent logiquement des extrants et des résultats et permettent d'atteindre des buts ; collaboration avec la direction pour aligner les plans de programmes et de projets sur les stratégies nationale et régionale.

L'essence du LEAP

En quelques mots, le LEAP fournit un cadre pour la construction de programmes de qualité qui s'alignent sur la stratégie et produisent de bonnes pratiques lorsqu'ils sont mis en œuvre.

Points clés dont il convient de se souvenir :

- i. Le LEAP améliorera la qualité et l'efficacité des programmes et des projets.
- ii. Le chemin vers l'apprentissage est long pour que le personnel du LEAP assimile les compétences requises.
- iii. Accepter de passer le temps qu'il faut pour apprendre. La direction doit permettre aux employés de trouver le temps d'apprendre malgré les emplois du temps chargés.
- iv. Le LEAP est un cadre d'apprentissage avec une trousse à outils d'apprentissage.
- v. Etablir des contacts avec des réseaux nationaux et régionaux pour être certain de ne pas manquer un seul événement relatif à l'apprentissage. Faire part de ses expériences et des expériences acquises grâce au LEAP qui viendront s'ajouter aux connaissances déjà établies par le Partenariat. Ceci demande également du temps, et donc de l'argent, pour réfléchir, documenter, communiquer, et ainsi de suite.
- vi. Faire du plaidoyer en plus de la mitigation des catastrophes et du travail de développement pour construire des programmes plus durables qui s'attaquent aux causes autant qu'aux symptômes de la pauvreté et de l'injustice.
- vii. Prendre le temps de placer les composantes dans le contexte local et dans les communautés où le travail est effectué. Des compétences et des modèles d'évaluation appropriés doivent être développés. Tout ceci contribuera au succès de l'intégration progressive du LEAP au sein de Vision Mondiale.
- viii. Le Partenariat, par le biais du Conseil international et de ses principaux dirigeants, a ordonné la mise en œuvre de normes pour la conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets.

Le LEAP remplace tous les cadres et normes de conception, de suivi et d'évaluation développés et utilisés auparavant par divers Bureaux Nationaux et Régionaux, notamment le financement et les Bureaux de Soutien :

- Tous les **nouveaux programmes et projets** appliquent le LEAP à partir du stade du diagnostic.
- Il est recommandé aux **programmes existants** qui n'utilisent actuellement pas le LEAP de l'adopter au début du cycle de gestion suivant. Cela signifie suivre le LEAP depuis l'évaluation et lors de la re-conception.
- **Les cadres et normes de conception, suivi et évaluation existants** peuvent être utilisés jusqu'à ce que tous les programmes aient été intégrés au LEAP. Il est reconnu que la mise en œuvre du LEAP ne sera complète dans tous les programmes et projets que lorsque les cycles des programmes en cours seront complétés et lorsque les systèmes informatiques et financiers du Partenariat seront aussi alignés complètement sur le LEAP.

Des stratégies pour le renforcement des capacités du LEAP et pour les finances du LEAP ont été élaborées. Des informations sur les stratégies et sur les ressources les plus récentes peuvent être obtenues sur le [site internet du développement transformationnel](#).

Les ressources du LEAP

Les ressources de programmation suivantes pour guider la mise en œuvre du LEAP en sont à des stades de développement variés et peuvent également être trouvées sur le [site internet du développement transformationnel](#).

1. [Les outils d'accompagnement du LEAP](#) fournissent des directives, des modèles et des outils d'examen qui permettent d'appliquer le cadre LEAP à tous les scénarios de programmation sauf les urgences à déclenchement rapide.
2. [La trousse à outils LEAP pour les urgences à déclenchement rapide](#) s'applique au contexte de programmation particulier des urgences à déclenchement rapide et contient des calendriers d'action et des outils LEAP adaptés à ces situations.
3. Quand elle sera disponible, la trousse à outils pour le plaidoyer à l'échelle mondiale répondra aux besoins spécifiques des activistes travaillant aux niveaux national, régional et international. (L'activisme à l'échelle locale sera couvert par les outils d'accompagnement du LEAP)
4. Une trousse à outils « LEAPification » (pour l'alignement sur le LEAP) fournit des directives et des check-lists permettant de tester les troupes à outils existantes et celles qui sont en cours de développement et de les aligner sur le LEAP.

L'équipe LEAP dans le Centre Global peut vous fournir un soutien pour les aspects de gestion financière du LEAP. Le LEAP est applicable à tous les projets dans les programmes alignés sur le LEAP (en d'autres termes, ceux qui comportent un document de conception convenu et aligné sur le LEAP), y compris ceux qui sont financés totalement ou partiellement par des subventions institutionnelles et gouvernementales (bien que cette application puisse nécessiter une certaine adaptabilité en raison de stipulations contractuelles de donateurs externes). [Dans l'ensemble de ce document, des notes sur les subventions institutionnelles et gouvernementales sont fournies pour guider le personnel de programmation en expliquant les différences communes qui seront probablement rencontrées lors de l'utilisation du LEAP dans le contexte des subventions institutionnelles et gouvernementales. Pour les questions concernant des donateurs particuliers, contactez le Bureau de Soutien approprié pour](#)

plus d'éclaircissements. Les Bureaux Nationaux et les Bureaux de Soutien doivent se mettre d'accord sur leurs rôles et responsabilités spécifiques pour respecter les stipulations des donateurs.

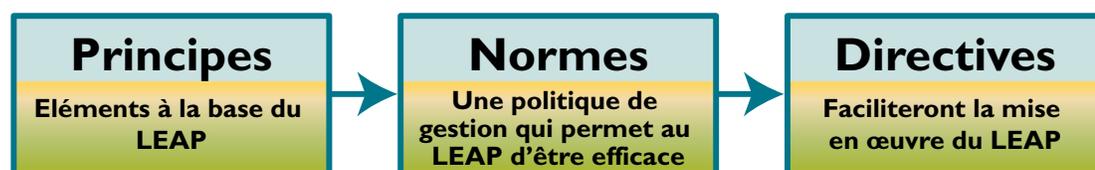
Veillez lire ce document et utiliser le LEAP dans l'esprit dans lequel il a été élaboré. Bien que le LEAP exprime une approche standard, il est clair qu'aucun modèle ne saurait s'appliquer à toutes les situations. Le LEAP est le cadre autour duquel le personnel doit maintenant élaborer ses programmes et ses projets, en utilisant les principes et les normes du LEAP, et en réfléchissant à chaque étape à la meilleure façon d'assurer qualité et durabilité alors que Vision Mondiale collabore avec ses partenaires pour s'attaquer aux problèmes de pauvreté et d'injustice.

Les principes du LEAP

Cinq principes influencent, guident et encouragent les approches professionnelles pour les pratiques de programmation de Vision Mondiale. Ils sont dérivés de ceux de l'*American Evaluation Association*. Ces cinq principes conduisent logiquement à une série de *normes requises* pour la conception, le suivi et l'évaluation. Dans ce document, une norme décrit un *comportement attendu*. Au sein de l'organisation, le fait de ne pas agir de la façon attendue entrave sérieusement les efforts de l'organisation pour accomplir sa mission. Par conséquent, les gens sont tenus responsables du respect des normes. Les normes sont représentées par la politique de gestion de la CSE de l'organisation.

Les normes sont suivies d'une série de directives recommandées pour les programmes.

Figure 1. Principes, normes, directives



Les principes sur lesquels le LEAP repose sont :

1. Recherche systématique

Une bonne gestion de programme (conception, suivi et évaluation) réduit le risque d'échec d'un programme. Le responsable d'un programme doit s'assurer que des informations exactes et crédibles forment la base des conclusions, recommandations et actions de la direction du programme.

Des recherches fondées sur les données et entreprises de manière régulière devraient être mises en place afin d'apporter des informations exactes et fiables, encourageant ainsi les partenaires à comprendre, à interpréter et à donner leurs opinions sur les différents aspects du processus de gestion et sur les extraits du programme.

2. Compétence

Les compétences et les capacités du personnel et des partenaires participant à la conception, au suivi et à l'évaluation sont prises en compte lors de la conception du programme et sont réévaluées périodiquement pendant la mise en œuvre.

Les membres compétents du personnel de programmation possèdent des connaissances, des compétences, des capacités, des talents et une expérience appropriés pour s'acquitter des tâches de conception, de suivi et d'évaluation qui leur sont assignées. Cela signifie que les Bureaux Nationaux et les partenaires doivent examiner attentivement la question

de la compétence lors de la détermination du nombre et de la portée des interventions sectorielles dans un programme ou projet particulier.

Les membres compétents du personnel s'efforcent continuellement de développer et étendre leurs compétences. Cela signifie que l'organisation fournit une gamme appropriée de ressources pour le développement professionnel continu du personnel en termes de compétences de conception, de suivi et d'évaluation. Des outils et des méthodes simples et pratiques sont développés suivant les besoins pour permettre à tous les partenaires du programme de participer aux activités de conception, de suivi et d'évaluation.

3. Intégrité et honnêteté

Toutes les personnes participant à la gestion du programme assurent l'honnêteté et l'intégrité de tout le processus de gestion. Elles négocieront honnêtement et de façon approfondie avec les partenaires les tâches, les limitations, la gamme, les coûts et les emplois des produits. Elles informeront les partenaires de tout changement affectant les plans convenus.

Tous les participants doivent déterminer et divulguer leurs propres intérêts et ceux d'autres partenaires dans la conduite et les résultats de la gestion du programme. Les personnes participant à la gestion du programme présentent honnêtement les procédures, données et constatations. Elles chercheront à obtenir auprès des partenaires du feedback sur l'exactitude des données et des constatations. Elles corrigent ou réfutent les utilisations substantiellement abusives de travaux de conception, de suivi et d'évaluation d'autres personnes.

4. Participation

Les activités de conception, de suivi et d'évaluation incluent explicitement la participation de tous les partenaires. Les partenaires incluent, sans limitation, les enfants et leurs familles, les communautés locales et leurs organisations, les collectivités locales et les gouvernements nationaux, les organisations religieuses locales, les entreprises, le personnel du Bureau National (personnel sur le terrain et personnel d'appoint) et les donateurs (y compris les promoteurs privés, les sociétés et fondations, et les agences bilatérales et multilatérales).

Les activités de conception, de suivi et d'évaluation constituent une opportunité de renforcement des capacités des partenaires du programme. Les membres du personnel de programmation (y compris les évaluateurs extérieurs à VM) respectent la confidentialité des informations personnelles divulguées par les personnes interrogées. Ils obtiennent un consentement éclairé des personnes interrogées en ce qui concerne l'emploi prévu pour les données.

Le personnel de programmation s'efforce de maximiser les avantages et de réduire les effets négatifs non nécessaires sur les personnes et qui pourraient émerger de la communication de constatations négatives, sans pour autant compromettre l'intégrité desdites constatations.

Les membres du personnel de programmation communiquent les constatations de l'évaluation en respectant clairement la dignité et la sécurité des partenaires.

5. Respect des intérêts des partenaires et du public

Les membres du personnel de programmation expriment la diversité des intérêts et des valeurs et en tiennent compte, et ils examinent des hypothèses de travail très larges, ainsi que leurs implications et les effets secondaires possibles de ce qui fait l'objet de l'évaluation.

Les responsables de programmes permettent à tous les partenaires pertinents d'accéder aux informations d'évaluation. Ils maintiennent un équilibre entre divers besoins d'évaluation des groupes de partenaires, et ils font les compromis nécessaires en cas de conflits entre

ces besoins. Ils servent l'intérêt public en considérant la société dans son ensemble lors de la planification et de la mise en œuvre d'une évaluation – pas simplement les intérêts des partenaires.

Qu'est-ce qu'un programme et qu'est-ce qu'un projet ?

LEAP utilise les termes « projets » et « programmes ». Pour simplifier, un programme se compose d'un certain nombre de projets. En d'autres termes, les projets sont des composantes qui s'intègrent logiquement pour atteindre les objectifs d'un programme. Les projets décrivent les objectifs à court terme des travaux sur le terrain tandis qu'un programme décrit les effets à long terme d'un groupe de projets apparentés.

On attend en règle générale d'un projet, s'il est implémenté comme prévu, qu'il soit complété dans les délais et sans dépassement de budget. Dans le contexte du LEAP, la durée maximum pour un projet est de cinq ans. Par contraste, bien que l'objectif global d'un programme doive être réaliste, les différentes étapes, la durée et le budget requis pour l'atteindre ne seront vraisemblablement pas très clairs au début du programme.

«Projet» et «programme» sont couramment employés dans le lexique humanitaire international. Cependant, divers partenaires utilisent ces termes de manières différentes, et souvent de façon interchangeable. Les deux termes tels qu'ils sont utilisés dans le LEAP sont définis ci-dessous. Il est important de comprendre ces concepts et d'utiliser les termes de façon appropriée lors de la discussion des travaux sur le terrain et de la gestion des cycles d'un programme.

Veuillez noter que les définitions du programme et du projet correspondent à la description de la majorité des programmes et des projets. Comme toujours, il existe des exceptions. Certaines exceptions sont traitées ici, mais toutes les exceptions n'ont pas été étudiées, et il peut toujours exister des programmes et des projets qui ne correspondent pas à ces définitions. Dans de tels cas, l'innovation est encouragée pour définir les tâches.

Définitions du lexique LEAP :

Projet : activité à durée limitée qui consiste à atteindre des objectifs fixés tout en respectant un budget et un certain délai ; une ou plusieurs activités qui concernent en général un seul secteur, thème ou problème. Il peut impliquer plusieurs partenaires [et institutions] ; son financement peut provenir de plusieurs sources différentes, mais la plupart du temps il est assuré par un seul donateur.

Programme : intervention à durée limitée qui consiste à coordonner un ou plusieurs projets pour atteindre un but désiré. Un programme ne se limite pas à des secteurs ou à des thèmes particuliers ; il privilégie une approche multidisciplinaire comporte plusieurs partenaires [et institutions] et son financement peut provenir de plusieurs sources. (Equipe d'exploitation des ressources pour le développement de Vision Mondiale 2005)

La majorité des programmes et projets des trois filières du ministère de Vision Mondiale (développement transformationnel, politique & plaidoyer, et Affaires Humanitaires et d'Urgence) a des caractéristiques similaires, qui sont résumées ici :

Tableau 2. Comparaison des caractéristiques des projets et des programmes

	Projet :	Programme :
Portée	Généralement un seul secteur, un délai bref, plus focalisé, généralement un seul pays	Plusieurs secteurs, délai plus long, généralement un seul pays, mais parfois plusieurs pays ou à l'échelle mondiale
Cadres de programmation communs	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies des bureaux aux échelles mondiale, régionale et nationale • Politique et plaidoyer • Développement transformationnel • Cycle de gestion des catastrophes • Accords de redevabilité, p. ex., Sphère • Politique et normes d'interventions en cas d'urgence • <u>Donateurs et partenaires locaux définis</u> • Thèmes de programmation 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies des bureaux aux échelles mondiale, régionale et nationale • Politique et plaidoyer, notamment Conventions de l'ONU et sur les droits de l'homme, instruments régionaux, et cadres juridiques et politiques nationaux • Développement transformationnel • Cycle de gestion des catastrophes • Accords de redevabilité, p. ex., Sphère • Politique et normes d'interventions en cas d'urgence • Thèmes de programmation
Population ciblée	Personnes et groupes spécifiques qui participent directement aux activités du projet pour s'attaquer à des problèmes particuliers de pauvreté/d'injustice	Toutes les personnes affectées par les résultats des divers projets qui composent le programme, y compris des gens qui participent directement ou non aux activités des projets
Financement	<u>Normalement une seule source de financement</u>	<u>Normalement de multiples sources de financement</u>
Objectifs	Activités (et intrants), extrants, résultats concernant le ciblage des problèmes immédiats, des problèmes sous-jacents ou des causes profondes de la pauvreté (ou tous les trois)	Objectifs des projets et du programme concernant le ciblage des problèmes immédiats, des problèmes sous-jacents ou des causes profondes de la pauvreté (ou tous les trois)
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel de VM ou partenaires locaux du projet • Directement responsables et redevables de l'exécution des activités et de l'attribution des extrants 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel de VM, partenaires locaux et non locaux, p. ex. Personnel des Bureaux de Soutien, <u>partenaires internationaux pour le plaidoyer</u> • Responsable de coordination des projets constituant le programme

Les directives générales déterminent si une intervention constitue un programme ou un projet :

- Quand une personne est nommée responsable et considérée redevable de l'exécution des activités et de la livraison des extrants, cette personne gère un projet. Ce responsable a besoin de documents qui décrivent la logique des intrants, activités et extrants, avec un budget lui permettant de gérer les produits livrables. Ces documents incluent une conception, un plan de suivi et d'évaluation, des tableaux de contrôle des indicateurs et un budget.
- Un projet fait partie d'un programme. Les systèmes informatiques et financiers d'un programme nécessitent que tous les projets soient reliés au programme.
- Un programme doit comprendre au moins un projet. Le nombre de projets est limité, afin de permettre une gestion compétente des cycles du programme, selon la définition de la politique de gestion de la CSE. Le nombre des projets varie, en fonction des capacités des responsables du programme et des projets, et des ressources disponibles. L'expérience suggère que le

nombre de projets concomitants devrait être limité au minimum possible (par exemple, pas plus de cinq), jusqu'à ce que la base de ressources et la compétence des partenaires aient été déterminées.

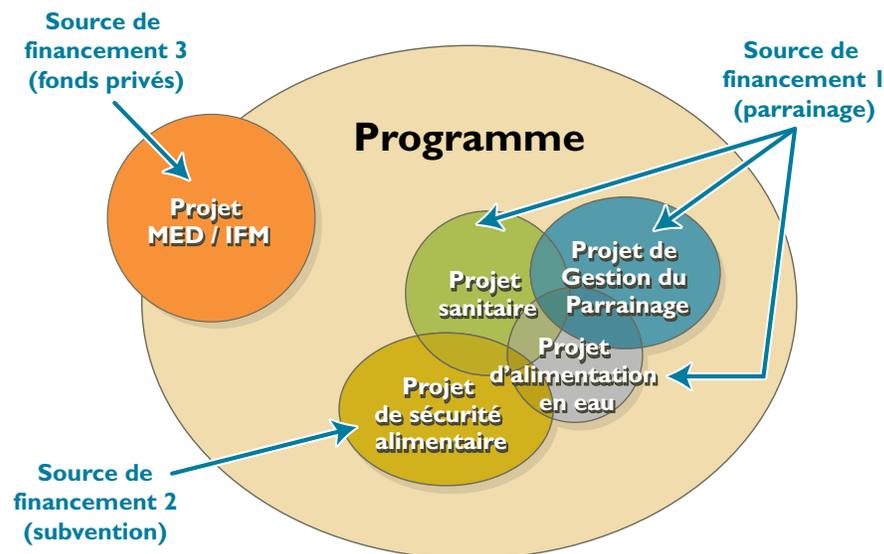
- Les objectifs des projets doivent seulement contribuer aux objectifs du programme dont ils font partie. Cependant, les objectifs d'un programme contribuent souvent à des objectifs de niveau supérieur (y compris la stratégie du Bureau National), ce qui se traduit en plusieurs couches de programmes. Regardez également les exemples ci-dessous.

Comment les projets s'intègrent aux programmes

La Figure 2 montre un arrangement type de projets/programme pour un programme de développement régional (ADP) :

- un pays et une région géographique ;
- cinq projets, contribuant à un objectif de programme commun ;
- trois sources de financement distinctes : le financement du parrainage (source 1) fournit des fonds pour un projet de gestion de parrainage, ainsi que pour des projets de santé et d'alimentation en eau ; une subvention (source 2) ne finance que le projet de sécurité alimentaire, bien qu'il existe un chevauchement entre les projets de santé et d'alimentation en eau ; le projet MED (développement des micro-entreprises) avec un financement privé (source 3) cible une population différente dans la région ciblée par le programme ainsi qu'une population extérieure à la région ciblée ;
- chevauchement entre les populations ciblées pour les projets de santé, d'alimentation en eau et de sécurité alimentaire, qui partagent certains indicateurs communs les reliant logiquement les uns aux autres dans le cadre d'un programme.

Figure 2. Programme de développement régional (ADP)



De nombreux programmes ne correspondent pas à ce profil type. La différence terminologique entre un programme et un projet découle d'une combinaison de processus de conception, de gestion et d'affaires. L'innovation est nécessaire pour apprendre comment appliquer au mieux ces concepts aux diverses situations tout en respectant la politique de gestion de la CSE et les processus d'affaires.

Voici quelques exemples :

1. L'Initiative sur l'eau en Afrique de l'Ouest est définie comme un programme, avec de multiples donateurs et partenaires. Toutefois, ce programme incorpore de multiples projets au niveau national dans trois pays : le Ghana, le Niger et le Mali. Une autre complication dans cet exemple est que certains projets sont gérés par d'autres partenaires – et non par Vision Mondiale.
2. En Ethiopie, Vision Mondiale collabore avec Save the Children et d'autres organisations dans le cadre d'un programme VIH/SIDA ciblant les orphelins et les enfants vulnérables. Dans cet exemple, un projet de Vision Mondiale fait partie intégrante d'un programme géré par une autre organisation.
3. Le programme d'intervention suivant le tsunami en Asie a été un programme complexe à plusieurs niveaux administré dans quatre pays. Chaque pays – l'Indonésie, la Thaïlande, l'Inde et le Sri Lanka – avait son propre programme d'intervention géré sur le plan national. Ces quatre programmes ont été regroupés dans un programme d'intervention à l'échelle continentale, administré depuis Singapour. Il existait des programmes géographiquement limités (similaires à des ADP), dans chaque pays, avec des projets sectoriels individuels. La réaction suivant le tsunami a donc consisté en trois niveaux de programmes : local, national, international.

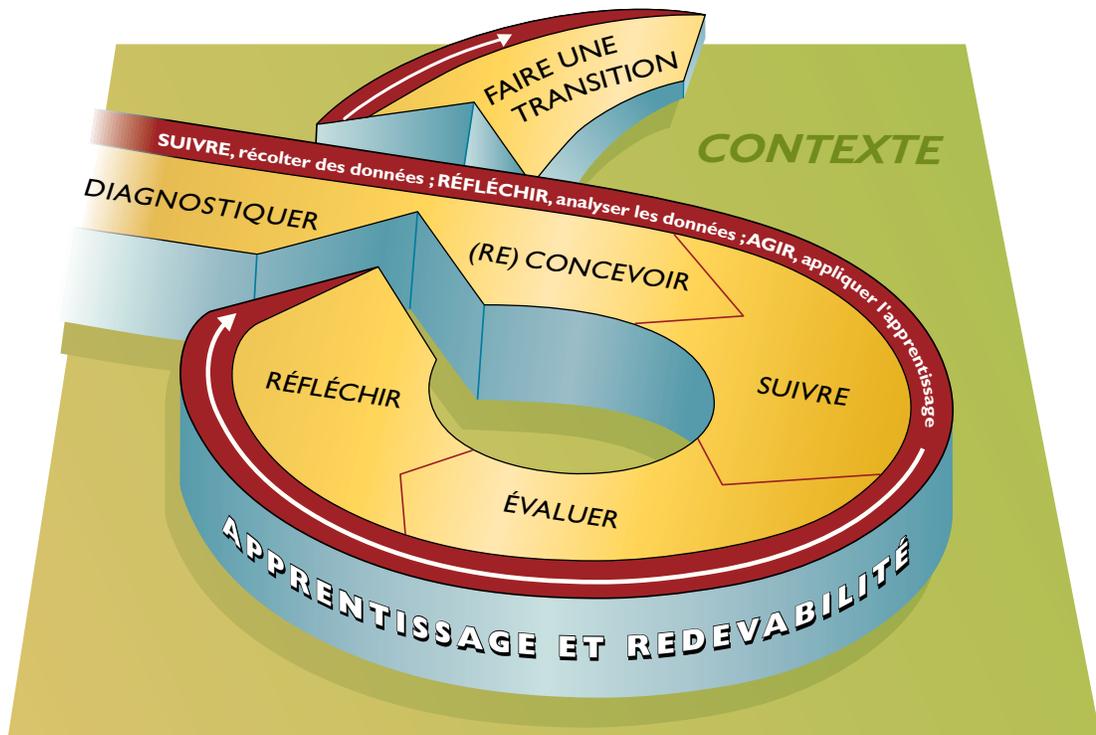
C'est souvent le cas pour les programmes d'intervention d'urgence, où il existe des programmes d'intervention géographiquement limités, dans un pays, avec plusieurs projets sectoriels par programme. Ces programmes sont regroupés sous l'égide d'un programme d'urgence national à déclenchement rapide qui est souvent géré séparément au sein du Bureau National.

4. Les initiatives de plaidoyer à l'échelle mondiale sont généralement définies comme des programmes. Exemple : un programme qui s'efforce de mettre fin à la violence contre les enfants en obtenant des engagements d'interventions pour la protection des enfants à financement accru et en poussant à l'adoption de lois et politiques les protégeant. Un projet qui contribue à l'objectif de ce programme vise à multiplier les interventions par le Conseil de sécurité des Nations Unies, les autres organismes des Nations Unies, les Etats-membres et la Banque mondiale en ce qui concerne la prévention de la violence contre les enfants et la protection des enfants.
5. Vision Mondiale à Jérusalem, en Cisjordanie et à Gaza a un projet appelé Recherche Participative et Plaidoyer avec la Jeunesse Palestinienne avec pour but d'encourager les enfants à participer plus activement aux campagnes de plaidoyer et de renforcer leurs capacités à l'appui de diverses initiatives de planification et de mise en œuvre de programmes de défense des droits de l'homme. Ce projet contribue à la stratégie nationale de Vision Mondiale Jérusalem, qui constitue le programme dans ce cas.

Les six composantes du LEAP

Le LEAP décrit la gestion des cycles de programmes et de projets en six étapes essentielles : **diagnostic, conception, suivi, évaluation, réflexion et transition**. Les détails de chaque composante – y compris son but, ses normes, ses méthodes, ses processus et ses produits – sont traités dans les chapitres suivants de ce guide pratique.

Figure 3. Cycle de gestion des programmes et des projets

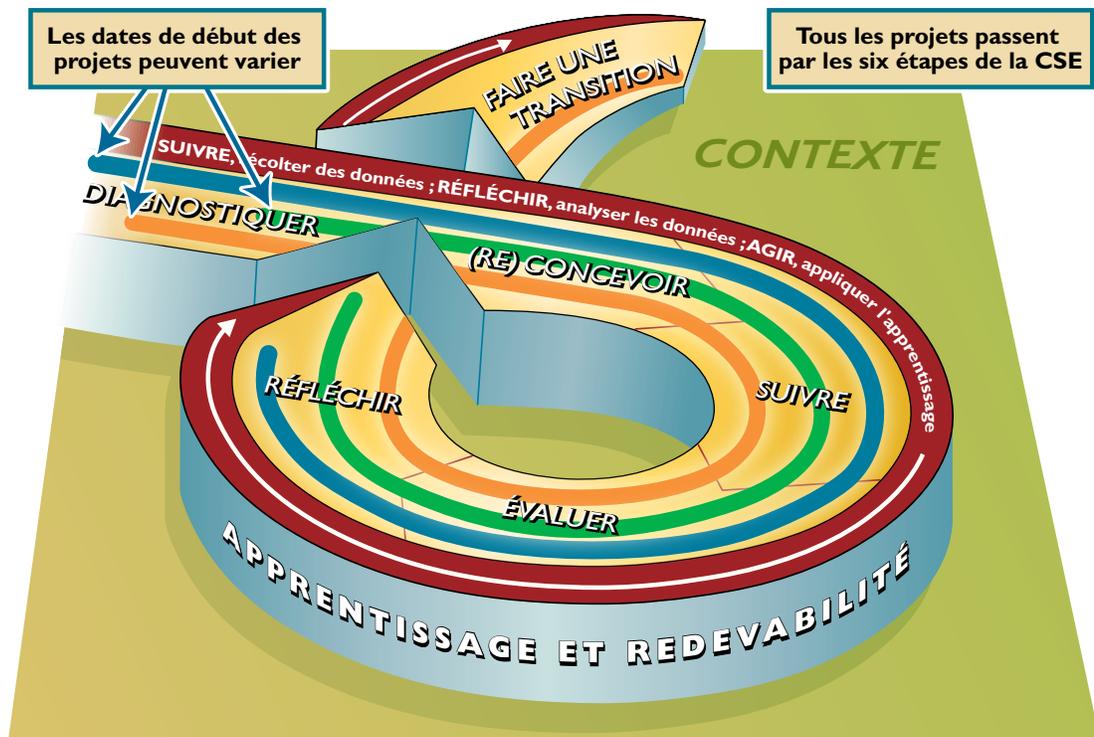


Les composantes d'un cycle de gestion de programme sont montrées à la Figure 3. L'ensemble du cycle est établi sur la base de l'hypothèse selon laquelle tous les processus prévus et mis en œuvre peuvent promouvoir un apprentissage durable assorti de redevabilité. Telle est la théorie sous-jacente au LEAP. La Figure 3 suggère que ces processus se déroulent de façon linéaire. En réalité, plusieurs composantes peuvent se dérouler en même temps. Ainsi, la procédure de conception peut nécessiter d'autres mises au point, et un suivi périodique peut permettre de suggérer des réglages de la conception d'un projet avant que l'évaluation de fin de phase ne soit achevée.

Tous les cycles de programmes et de projets comprennent ces six composantes. La synchronisation et la durée de chacune de ces six composantes varient en fonction du contexte, notamment des stipulations particulières de chaque partenaire, surtout en cas de contrat avec un donateur spécifique. Par exemple, une composante de conception d'un projet peut prendre six mois tandis qu'une autre composante de conception d'un projet peut ne prendre qu'un mois. Les programmes de gestion des catastrophes sont souvent conçus et mis en œuvre plus rapidement que les programmes de développement.

Divers projets commenceront à des moments différents par rapport à un cycle de programme. Par exemple, dans un ADP, un projet de santé maternelle et infantile peut commencer deux ans après le début d'un projet d'alimentation en eau. Ces projets se dérouleront selon des cycles de gestion différents. Ceci présente des opportunités qui permettront à l'organisation d'étudier comment divers projets peuvent être intégrés les uns avec les autres et au sein du cycle de programme global, particulièrement en ce qui concerne la gérance des ressources requises pour la gestion des cycles de programmes et de projets. Le plaidoyer au sein des communautés et auprès des collectivités locales peut aider à créer des liens et à favoriser un changement positif durable dans les communautés. La Figure 4 montre comment les projets au sein d'un programme peuvent commencer et finir à divers moments, mais aussi comment ils intègrent chacune des composantes des cycles du programme. Arrêtez-vous quelques instants sur ce schéma et réfléchissez-y avant de poursuivre.

Figure 4. Projets au sein d'un programme



Modèles intégrés de programmation

L'expérience prouve que si un programme ne porte que sur un seul secteur ou problème, ou si un programme ne tient pas compte des différentes dimensions de la pauvreté (notamment les aspects sociaux, politiques et biophysiques/environnementaux) dans une région, il n'aura probablement pas d'impact sur les causes profondes de la pauvreté.

C'est exactement là que les modèles de programmes et les cadres théoriques s'avèrent utiles – pour former la base d'une approche commune du diagnostic et de la conception, ce qui permet de comparer et de contraster les différents programmes.

Le défi que Vision Mondiale se doit de relever est de trouver les cadres les plus appropriés pour intégrer le plaidoyer et la gestion des catastrophes avec le développement après avoir étudié les contextes de façon qu'ensemble, nous puissions avoir un impact maximum sur la pauvreté et l'injustice.

Les travaux stratégiques de Vision Mondiale peuvent identifier un cadre théorique préférentiel ou des modèles, pour le développement et le soulagement de la pauvreté – mais entre-temps tous les membres du personnel de VM peuvent échanger des enseignements et des expériences en appliquant ceux que nous trouvons les plus utiles.

Deux approches doivent être intégrées à tous les programmes : la réduction des risques de catastrophes et le plaidoyer.

La théorie de la gestion des catastrophes apporte une contribution importante aux discussions sur la programmation intégrée. Les communautés les plus défavorisées au sein de sociétés particulières sont souvent les plus vulnérables à l'impact de catastrophes en raison de l'endroit où elles résident, de

leurs moyens d'existence et de leur capacité de récupération plus limitée. La vulnérabilité s'exprime en de multiples dimensions et à travers des couches multiples, définies par les capacités politiques, économiques et institutionnelles des gens à des endroits spécifiques et à des moments spécifiques. (Bohle, Downing et Watts 1994) Un diagnostic de vulnérabilité et de capacités peut fournir des informations importantes pour la conception du programme.

Pour réduire la vulnérabilité il faut :

- réduire l'impact du danger par des techniques de mitigation, en donnant l'alerte dès que possible et en parant à toute éventualité ;
- renforcer les capacités qui contribuent à réduire la vulnérabilité des gens ;
- réduire les effets d'une mauvaise gouvernance et d'autres structures et systèmes sociaux ou culturels ; et
- s'attaquer aux causes profondes de la vulnérabilité.

Veillez vous référer à l'[Annexe V sur les cadres pour la programmation](#) pour plus d'informations sur les vulnérabilités et capacités.

De même, le plaidoyer est une partie cruciale de la stratégie locale et de la conception de tous les programmes. Le plaidoyer est une approche pour notre travail qui s'attaque aux causes structurelles et systémiques de la pauvreté en s'efforçant de changer et d'influencer les politiques, systèmes, pratiques et attitudes qui perpétuent les inégalités et entravent l'action de la justice et l'application des droits de l'homme. Tous les programmes peuvent influencer la pauvreté en utilisant persuasion et dialogue, et en expliquant les raisons pour lesquelles le changement sera positif. Pour porter des fruits, le plaidoyer doit être appliqué à deux niveaux complémentaires : influencer les politiques et autonomiser les citoyens.

Figure 5. Utilisation du plaidoyer pour s'attaquer aux problèmes sous-jacents et aux causes profondes de la pauvreté



Le plaidoyer fournit un cadre pratique pour la construction de programmes, comme le montre la Figure 5 ci-dessus, en examinant de façon plus approfondie les symptômes de la pauvreté que nous observons dans les communautés. La durabilité peut être améliorée en ciblant quatre domaines clés :

Influencer les politiques

- 1. Transformation des politiques** – Faire pression sur les décideurs pour les persuader de formuler une nouvelle loi/politique ou de réaliser les changements politiques ou juridiques nécessaires au moyen d'approches variées : pression politique, lancement de campagnes, présentation des résultats de recherches, etc.
- 2. Mise en œuvre des politiques** – S'assurer que les lois et politiques sont mises en œuvre comme promis. Les communautés répondent efficacement, en collaboration et en association avec les rouages locaux de la justice, pour surveiller la situation et s'opposer aux violations, pour assurer que le financement promis est affecté et pour aider les victimes à utiliser l'appareil judiciaire pour obtenir gain de cause.

Autonomiser les citoyens

- 3. Prise de conscience** – Permettre aux personnes et aux groupes de comprendre leurs droits et responsabilités, de comprendre qui a le pouvoir de remédier aux injustices et d'utiliser les structures/systèmes existants pour s'attaquer à la pauvreté et aux injustices.

- 4. Mobilisation** – Encourager les communautés ou les groupes à confronter les décideurs (dans des cadres formels ou informels) en instaurant la confiance et en renforçant les capacités grâce à la mise à leur disposition de compétences et de liaisons avec d'autres groupes.

Les opérations de plaidoyer peuvent être mises à exécution avec des personnes affectées par la pauvreté/les injustices, pour des personnes affectées ou par des personnes affectées, et elles peuvent être utilisées pour s'attaquer à la pauvreté à tous les niveaux – communautaire, national, régional et mondial. Les solutions peuvent être différentes pour chaque contexte, problème ou secteur quand il s'agit d'influencer un développement durable au sein des diverses communautés.

Cadres pour l'intégration

Deux cadres dignes de réflexion au fur et à mesure de l'élaboration d'approches intégrées de la programmation sont le cadre de développement transformationnel (DT) et le cadre de moyens de subsistance durables de Vision Mondiale. (Veuillez vous référer à l'Annexe V pour plus de détails sur ces cadres.)

Le cadre du DT de Vision Mondiale s'appuie sur une description de la pauvreté comme une forme de désresponsabilisation. Ce modèle décrit cinq domaines de changement comme étant les clés de l'atténuation de la pauvreté et du manque de développement. Ces cinq domaines se renforcent mutuellement pour promouvoir une transformation durable des systèmes sociaux, biophysiques, politiques, économiques, spirituels et ecclésiastiques. Les cinq domaines de changement sont : le bien-être des enfants et des familles, l'habilitation des enfants comme agents de changement, les relations transformées, les communautés interdépendantes et habilitées, et les structures et systèmes transformés.

Le cadre des moyens de subsistance durables est une autre façon de penser à des moyens de s'attaquer à la pauvreté. Ce cadre partage des similarités avec le cadre du DT. Le cadre des moyens de subsistance durables place la population et ses moyens de subsistance au centre du développement en accentuant ses forces plutôt que ses besoins. Cette approche souligne combien il est important de comprendre les liens entre les décisions politiques et les activités au niveau des foyers en attirant tous les partenaires, qu'ils soient gouvernementaux, civils ou privés, locaux, nationaux, régionaux ou internationaux. Ce cadre est conçu pour susciter des discussions et une réflexion au sujet des moyens de subsistance des pauvres pendant tous les aspects de la gestion des cycles d'un programme. Le modèle s'aligne sur les approches du développement qui sont basées sur les droits de l'homme, qui sont également axées sur les droits et responsabilités des communautés et des individus, ainsi que sur le rôle joué par les institutions publiques et la société civile, y compris la redevabilité des institutions publiques vis-à-vis de tous les citoyens.

Le LEAP s'appuie sur la capacité du personnel de Vision Mondiale de considérer notre travail sous des angles variés pour nous aider à comprendre la complexité de la transformation.

Des cadres d'organisation et une terminologie commune partagée par les programmeurs et les responsables d'un programme peuvent nous aider à construire ensemble des liaisons entre les dimensions sociales, politiques, juridiques, économiques et biophysiques de la pauvreté ou du manque de développement, et de mieux communiquer. Le but final est d'élaborer une conception de programme selon laquelle les partenaires locaux seraient toujours des participants et non des observateurs.

La compréhension de tous ces thèmes est un changement de direction par rapport aux traditionnelles approches de la programmation basées sur les besoins.

La doctrine actuelle dans ce domaine souligne l'accroissement des ressources et des capacités des partenaires, ainsi que le changement de la programmation, en passant par l'offre directe de services et par le renforcement des capacités et des approches d'autonomisation. Ceci inclut des approches de plaidoyer et de réduction des risques qui augmentent les chances de résultats durables pour les programmes.

Les approches de la programmation basée sur l'habilitation exigent que l'analyse du contexte passe également d'une simple analyse des besoins à une analyse sociale et politique plus approfondie : description des problèmes derrière les besoins, ainsi que des structures sociales qui régissent la façon dont les gens se comportent et les conceptions du monde qui valident le comportement des gens et justifient les structures sociales. Les programmes de Vision Mondiale doivent couvrir tous les niveaux en ciblant à la fois les besoins et les problèmes, et ils doivent contribuer à changer les structures sociales.

Tableau 3. Politiques, normes et traités importants pour la programmation

Type de programme	Politiques et normes, traités et conventions
Tous les programmes	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de Vision Mondiale en matière de genres • Politique de Vision Mondiale en matière d'invalidité • Politique du ministère de Vision Mondiale en matière de promotion de la justice (protocole de plaidoyer) • Conventions des Nations Unies • Politiques/lois nationales et locales • Normes internationales : Droit humanitaire international. Normes de la Sphère. Projet de redevabilité humanitaire. Codes de conduite des ONG et de la Croix Rouge • <i>Do No Harm</i> – Capacités locales pour la paix
Programmes de développement seulement	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de développement transformationnel de Vision Mondiale • Directives de lancement de ADP de Vision Mondiale • Normes de gestion des catastrophes de cat. I & II de Vision Mondiale • Politique de Vision Mondiale en matière de dons en nature Développement financé par les parrainages : <ul style="list-style-type: none"> • Normes de parrainage d'enfants de Vision Mondiale • Directives de programmation du parrainage d'enfants de Vision Mondiale
Programmes de gestion des catastrophes seulement	<ul style="list-style-type: none"> • Normes de niveaux 0, I, II, III & P de Vision Mondiale • Impératifs opérationnels de Vision Mondiale • Manuel de mesure des impacts et de la redevabilité – Guide <i>Good Enough</i>

Six thèmes stratégiques pluridisciplinaires

Six thèmes de programmes *pluridisciplinaires* sont identifiés dans la stratégie de l'organisation et classés par ordre de priorité en fonction de leur importance pour tous les programmes et projets de Vision Mondiale. Ces thèmes représentent les valeurs et les priorités de l'organisation, mais ils ne sont pas nécessairement partagés par les communautés. Les six thèmes sont :

1. Genre

Une pratique du développement et des impacts durables ne peut pas être assurée sans reconnaître explicitement que chaque politique, programme et projet affecte différemment les hommes et les femmes. Pour considérer le genre comme un thème pluridisciplinaire, il faut tenir compte des points de vue, intérêts et besoins des femmes autant que de ceux des hommes pour formuler le programme de développement et il faut que les stratégies des programmes favorisent les progrès vers des relations plus égales entre les hommes et les femmes, et entre les garçons et les filles.

2. Environnement

Une utilisation efficace des ressources naturelles est cruciale dans le cadre de la lutte contre la pauvreté afin de ne pas compromettre la durabilité des écosystèmes vitaux et, si nécessaire, pour restaurer la santé et la biodiversité des écosystèmes. Cela signifie qu'il faut trouver un équilibre entre les besoins de développement économique et social à court terme et la protection de la base de ressources naturelles pour le long terme. Tous les programmes incluent un diagnostic de l'impact sur l'environnement. Si un impact négatif sur l'environnement est identifié, des activités visant à minimiser cet impact sont mises en œuvre ou les risques sont décrits.

Les changements climatiques accroissent la pauvreté et les niveaux de vulnérabilité. Les pauvres sont plus vulnérables en raison de leurs capacités limitées de faire face à la variabilité du climat actuel et aux futurs changements climatiques. Les programmes doivent tenter d'intégrer les priorités d'adaptation au climat et de gérer les risques en comprenant les impacts des changements climatiques dans leur contexte et en collaborant avec d'autres entités pour gérer les risques climatiques aux niveaux local, national et international.

3. Protection

La protection s'étend à la protection de l'enfance et une définition du terme peut être trouvée dans le Lexique LEAP.

La protection humanitaire signifie le respect des droits fondamentaux des êtres humains pour leur sécurité, leur dignité et leur intégrité. Cette protection devrait être invoquée lorsque les droits des pauvres et des opprimés, qui sont exposés à l'injustice et à la violence alors qu'ils y sont les plus vulnérables, sont mis en danger. Vision Mondiale dispose d'un cadre de protection humanitaire qui énonce de façon plus détaillée l'engagement de l'organisation à cet égard. (Affaires Humanitaires et d'Urgence de Vision Mondiale 2007)

4. Consolidation de la paix et résolution des conflits

La consolidation de la paix fait référence au processus visant à restaurer des relations coupées entre des populations engagées dans un conflit social destructeur et à empêcher l'escalade du conflit. La consolidation de la paix est également un aspect intégral des programmes de base de Vision Mondiale, étant donné que les conflits sociaux alimentent des urgences humanitaires complexes et réduisent la durabilité des efforts de développement transformationnel. Vision Mondiale soutient des processus de consolidation de la paix durables qui reconstruisent ou restaurent constamment les réseaux de relations interpersonnelles et contribuent à des systèmes et des structures justes.

La connaissance du contexte dans lequel nous travaillons dans les communautés révèle le besoin d'une approche pluridisciplinaire incorporant aux projets de Vision Mondiale la sensibilité aux conflits. Les programmes sont axés sur le ciblage des causes profondes des

ruptures et sur l'examen des structures économiques, politiques et culturelles des conflits, afin de produire un changement durable et une réconciliation.

5. Invalidité

Les valeurs fondamentales de Vision Mondiale lui font considérer tous les êtres humains sans discrimination et l'engagent à respecter la dignité, le caractère unique et la valeur intrinsèque de chaque personne. La discrimination exclut souvent les personnes handicapées du développement. 82 % des personnes handicapées vivent en dessous du seuil de pauvreté (Raijmakers 2005) et 98 % des enfants handicapés ne reçoivent pas d'éducation. (Site internet de l'UNESCO.) Vision Mondiale respectera son engagement d'inclusion intentionnelle ainsi que la participation totale et égale des personnes handicapées dans la société et le développement. Ceci doit se refléter dans les processus de gestion des cycles des programmes.

6. Chrétien

La vision intégrée de la stratégie du Partenariat a trois composantes qui se rejoignent : être chrétien, être axé sur les enfants et travailler au sein des communautés. C'est la lentille à travers laquelle nous examinons tout ce que nous faisons à tous les niveaux de l'organisation. Être chrétien est pris en compte dans la procédure d'élaboration d'une stratégie nationale, et cette stratégie influence les cadres de programmation nationaux individuels. Veuillez vous référer à la procédure de développement d'une stratégie nationale et aux outils pour le traitement de cette question.

Comme dans le cas du plaidoyer et de la compréhension de la vulnérabilité et des capacités, les thèmes pluridisciplinaires sont utilisés pour influencer la programmation de plusieurs manières :

- Les thèmes pluridisciplinaires sont incorporés aux tâches de diagnostic et de conception de tous les programmes et projets.
- Si d'autres thèmes pertinents et appropriés sont identifiés comme thèmes pluridisciplinaires pour des contextes nationaux ou locaux particuliers, ils sont également inclus dans des cadres de programmation placés dans leur contexte.
- Des indicateurs de suivi et d'évaluation spécifiques sont inclus dans les conceptions de programmes qui contrôlent la manière dont les thèmes pluridisciplinaires sont considérés et affectés. Considérez comment les données de suivi et d'évaluation peuvent être ventilées en fonction de thèmes pertinents et particuliers tels que les genres et l'invalidité.

Les thèmes de programmation, y compris les six thèmes stratégiques pluridisciplinaires, sont constamment réexaminés à la lumière du développement de la stratégie du Partenariat. Cette étude en cours, qui inclut notamment les enseignements tirés des activités sur le terrain et de l'analyse documentaire, nous permet de mieux comprendre les thèmes de programmation. La future stratégie de l'organisation définira quels thèmes sont pluridisciplinaires pour tous les programmes.

Ressources des programmes pour les activités générales de CSE

Une liste des ressources générales de CSE figure sur le site Internet du DT

2 Diagnostic

Récapitulatif du diagnostic

<p>Objet</p>	<p>Le diagnostic doit permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de comprendre la situation actuelle dans son contexte. • d'identifier et de comprendre les causes de la pauvreté dans le contexte local, et de déterminer qui s'y attaque actuellement. • d'identifier les opportunités, les vulnérabilités, les capacités et les ressources. • de comprendre comment l'agence pourrait contribuer le plus efficacement possible aux efforts actuels de lutte contre la pauvreté. • de déterminer la faisabilité et de fixer des priorités.
<p>Définition</p>	<p>Le diagnostic est la procédure qui consiste à déterminer la « raison » de la mise en place d'un projet/ programme en recueillant et en analysant un certain nombre d'informations concernant la communauté, l'agence et autres partenaires.</p>
<p>Normes (obligatoires)</p> <p>Les normes ci-contre sont extraites de la Politique de gestion de la CSE, voir Annexe I.</p> <p>La conformité sera contrôlée dans le cadre de l'audit opérationnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme est conforme aux Accords de Partenariat de Vision Mondiale Internationale, qui expriment la mission, la vision et les valeurs fondamentales de l'organisation. Les programmes démontrent l'intégration à la stratégie nationale et les liens avec la stratégie régionale et mondiale. (Norme 1 de la Politique de gestion de la CSE) • Les données et les informations sont toujours expliquées dans le contexte local. Les données sont comparées à des données secondaires fiables et à des données similaires recueillies précédemment dans le cadre du même programme. (Extrait de la norme 18) • Les données quantitatives sont toujours communiquées avec des intervalles de confiance de 95 % ou d'autres mesures de confiance appropriées. (Extrait de la norme 19) • Les données qualitatives sont toujours communiquées conjointement avec l'utilisation de textes, citations, exemples, scores et représentations visuelles appropriés. (Extrait de la norme 20) • Les membres compétents du personnel de programmation possèdent des connaissances, des compétences, des talents et une expérience appropriés pour s'acquitter des tâches de conception, de suivi et d'évaluation assignées. (Extrait de la norme 22) • Les membres du personnel de programmation (y compris les évaluateurs extérieurs à VM) respectent la sécurité, la dignité et l'estime de soi des personnes interrogées, des participants au programme, des clients et des autres partenaires avec lesquels ils travaillent. (Norme 25) • Les partenaires qui ont pris l'engagement de soutenir un programme soit financièrement soit avec d'autres ressources participent aux processus de conception, de suivi et d'évaluation. Les partenaires fournissent ponctuellement du feedback en utilisant des outils d'examen appropriés sur les documents de diagnostic dans les quatre semaines suivant leur réception. (Extrait de la norme 28) <p>(Voir également les normes 17, 26, 27 dans la Politique de gestion de la CSE)</p>

Directives (recommandées)	<ul style="list-style-type: none"> • Un diagnostic doit être réalisé lorsqu'il existe une certitude raisonnable que Vision Mondiale sera en mesure de coopérer avec les partenaires locaux. • Le diagnostic s'appuie sur les résultats obtenus dans le contexte du pays conformément à la stratégie adoptée. • Le diagnostic du projet s'appuie sur le diagnostic du programme quand ce dernier a déjà été effectué. • Les méthodes d'établissement d'un diagnostic doivent être placées dans le contexte. • Des données secondaires doivent être utilisées dans la mesure du possible. • Des données quantitatives primaires ne doivent être recueillies que quand aucune donnée secondaire n'est disponible – ceci est particulièrement important avant de prendre une décision sur la faisabilité, pour éviter de gaspiller du temps et des ressources en recueillant des informations qui peuvent ne pas être pertinentes ou d'élever les attentes quant au rôle de l'agence.
Produits	<p>Le principal produit du diagnostic est un rapport de diagnostic documentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la procédure, • les constatations, • une analyse et des recommandations, • les leçons tirées du processus et • un plan et un budget pour permettre de compléter une conception de programme ou de projet.

En quoi consiste le diagnostic ?

Le diagnostic est une procédure qui consiste à déterminer la « raison » de la mise en place d'un programme/projet en recueillant et en analysant un certain nombre d'informations concernant la communauté, l'agence et autres partenaires afin d'identifier et comprendre les causes de la pauvreté dans le contexte local et ce qui est déjà en train d'être fait pour s'attaquer à la pauvreté.

Le diagnostic est une étape initiale essentielle dans l'élaboration d'un programme ou d'un projet. Un diagnostic peut également être utilisé lors de l'élargissement ou du changement de la portée d'un programme existant ou en commençant à collaborer avec un nouveau partenaire. Le LEAP recommande une approche pour le diagnostic basée sur la stratégie du Partenariat, le contexte national, la littérature actuelle et l'expérience, et axée sur la compréhension des rôles et perceptions, des ressources et des besoins des partenaires confrontés à des obstacles au développement et luttant pour protéger leurs droits de l'homme ou qui sont vulnérables en cas de catastrophe.



A quoi sert le diagnostic ?

La collecte et l'analyse d'informations sur une communauté et ses organisations facilite la prise de décisions pour permettre d'identifier si un programme est requis et de déterminer les activités et objectifs possibles d'un programme/projet. Bien que les diagnostics soient effectués dans le cadre de la préparation d'un programme/projet, ils doivent également permettre aux communautés de mieux comprendre leur propre réalité et les opportunités qu'elles pourront explorer conjointement avec les collectivités locales et d'autres OCB/ONG. La procédure d'établissement d'un diagnostic peut être considérée comme une activité de développement en elle-même si elle respecte les principes du LEAP.

Un diagnostic sérieux et bien focalisé fournit aux partenaires des informations qui leur permettront de prendre une décision sur la faisabilité et la valeur stratégique de la mise en œuvre d'un programme ou d'un projet. Un autre avantage du diagnostic est qu'il permet de commencer à développer des relations avec des membres des communautés, leurs dirigeants et leurs institutions, ainsi qu'avec d'autres partenaires. De telles relations contribuent à effectuer un diagnostic plus précis et plus approfondi, et à rendre possible une mise en œuvre efficace du programme ou du projet.

Après la conclusion d'un accord entre partenaires pour lancer un projet, les informations recueillies pendant l'établissement du diagnostic sont utilisées pour concevoir des projets qui sont pratiques, faisables et appropriés.

Procédure

Sept étapes sont indiquées ci-dessous pour établir des diagnostics. La procédure et la méthodologie réellement utilisées pour établir des diagnostics peuvent varier quelque peu en fonction du contexte et des outils choisis pour le processus. Ces sept étapes s'appliquent à tous les contextes, mais la séquence et le calendrier d'exécution peuvent être différents selon la situation et la source de financement. Voir le [sommaire de la procédure d'utilisation des composantes du LEAP](#) pour déterminer quelles actions entreprendre et quand les entreprendre.

Étape 1

Vérification de l'alignement sur la stratégie nationale

La stratégie nationale décrit le contexte, y compris les définitions pertinentes de la pauvreté et de l'injustice dans le pays concerné. La stratégie définit également la contribution spécifique de Vision Mondiale au changement dans le pays – la combinaison développement, plaidoyer et gestion des catastrophes – et les façons dont cette contribution s'inscrit dans la stratégie de l'organisation visant à s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté au moyen de l'habilitation des populations concernées. Avant d'établir un diagnostic pour un nouveau programme/projet, qu'il soit thématique ou géographique, il faut vérifier qu'il est conforme à la stratégie nationale. **L'établissement du diagnostic ne doit pas commencer avant que ceci ait été réalisé.**

Étape 2

Organisation de discussions initiales avec les principaux partenaires

Ces discussions permettent de faire le point à un niveau élevé sur les problèmes et les causes de la pauvreté dans la région concernée, et de décrire les actions en cours entreprises par divers groupes pour s'attaquer à la pauvreté et aux injustices.

Cette étape définit soigneusement le rôle de recherche de Vision Mondiale dans le but de comprendre comment les divers partenaires s'attaquent aux causes profondes de la pauvreté afin

d'indiquer son intérêt pour la communauté et les méthodes de gouvernance sans toutefois élever les attentes de façon déraisonnable quant aux futurs rôles que Vision Mondiale pourrait jouer.

Principaux partenaires :

- gouvernement central et collectivités locales,
- dirigeants communautaires,
- organisations communautaires,
- organisations non gouvernementales,
- organisations religieuses (y compris les églises, le cas échéant),
- établissements d'enseignement supérieur (par exemple, universités) et
- partenaires de Vision Mondiale (Bureaux Nationaux, de Soutien et Régionaux).

Les partenaires incluent essentiellement les personnes et les groupes qui désirent ou ont pour mission de s'attaquer aux problèmes de la pauvreté. Les discussions peuvent commencer à identifier les politiques, pratiques et structures locales affectant la pauvreté ou favorisant les changements positifs – et même à identifier ce qui doit changer. Il faut tenir compte des différents styles de direction au sein des organisations partenaires. La dynamique des relations culturelles et politiques, ainsi que des rapports entre les genres, a un impact sur la programmation dès la première rencontre.

A la suite des discussions avec les principaux partenaires et d'une analyse élémentaire des problèmes, les partenaires (notamment les dirigeants communautaires, les collectivités locales et les Bureaux Nationaux et de Soutien) devront décider ensemble si Vision Mondiale doit intervenir pour faciliter les étapes suivantes dans la procédure d'établissement d'un diagnostic. Si un accord est conclu, il faudra s'efforcer d'obtenir un financement pour réaliser le diagnostic auprès des Bureaux de Soutien du Partenariat avant de poursuivre.

Étape 3

Conclusion d'un accord visant à obtenir un financement pour l'établissement du diagnostic

Si les concepts d'un programme ou d'un projet s'alignent sur la stratégie nationale, et si une discussion avec les principaux partenaires suggère l'établissement d'un diagnostic, il faut alors entamer un dialogue avec le Bureau de Soutien de Vision Mondiale afin d'obtenir un financement pour le diagnostic. Un plan d'établissement de diagnostic est préparé pour permettre aux discussions de se poursuivre ponctuellement. Ce plan indique la raison d'être, les termes de référence et le budget.

Le budget pour le diagnostic d'un programme ou projet de développement variera selon la nature du concept : régional ou thématique. La date et la durée de la procédure d'établissement d'un diagnostic sont liés aux cycles budgétaires et aux calendriers et engagements des organisations communautaires, du Bureau National et du Bureau de Soutien. Les variations pour les programmes financés par des subventions ou par le secteur privé nécessiteront vraisemblablement l'engagement de coûts de gestion stratégiques par le Bureau National ou d'autres négociations avec un Bureau de Soutien.

Les délais d'établissement du diagnostic sont nettement plus courts pour les programmes ou projets de gestion des catastrophes et de secours d'urgence. La gestion de catastrophes ne dépend pas des calendriers et des engagements antérieurs mais de l'importance de la catastrophe. Pour plus de détails, se référer aux impératifs de programmation pour la gestion des catastrophes et à la trousse à outils LEAP pour les urgences à déclenchement rapide.

A l'issue de la préparation des plans et budgets de diagnostic et de leur soumission, les partenaires adoptent des plans et budgets finaux et prennent des engagements de financement, après quoi le diagnostic se poursuit.

Étape 4

Analyse préliminaire des partenaires (ou intervenants) et des pouvoirs

Principales étapes de l'analyse des partenaires et des pouvoirs :

- Identification des partenaires à divers niveaux – gouvernement, ONG, institutions communautaires, organisations communautaires de base ou groupements de la société civile, grandes entreprises/employeurs de la région, dirigeants communautaires, organisations religieuses.
- Enquête sur leurs rôles, intérêts et capacités pour s'attaquer à la pauvreté.
- Identification des acteurs qui disposent des pouvoirs nécessaires au niveau national et local pour effectuer des changements dans la communauté, notamment pour les questions déjà mises en lumière lors des étapes 1 et 2. Quels sont les pouvoirs respectifs des différents acteurs ? Par exemple : autorité (pouvoir social ou juridique), argent (pouvoir économique) ou force (pouvoir coercitif).
- Identification de l'étendue de la coopération ou du conflit dans les relations entre partenaires.
- Interprétation des conclusions de l'analyse et définition de la façon dont elles devraient être incorporées aux approches du programme ou du projet.

Une analyse préliminaire des pouvoirs est particulièrement utile à ce stade pour comprendre qui est en mesure de s'attaquer aux problèmes de la pauvreté et des injustices. Quel est le rôle du gouvernement en liaison avec ses responsabilités ? Dans quelle mesure les communautés sont-elles d'ores et déjà habilitées à faire valoir leurs droits ? L'analyse préliminaire nous aide à comprendre comment le changement peut être influencé et quels types d'activités auront le plus d'impact lors de la conception des programmes.

Il faut faire la distinction entre le segment ou groupe ciblé et l'ensemble du groupe de partenaires. Les groupes ciblés sont ceux qui sont affectés directement par les problèmes en question et qui pourraient bénéficier d'une solution proposée dans le cadre d'un programme ou d'un projet. Comme tout le monde ne sera pas affecté de la même manière, il est important de comprendre les divers aspects des injustices, du développement et de la gestion des catastrophes pour les divers groupes et partenaires.

A ce stade initial de collecte de données, une réflexion s'impose sur la durabilité des systèmes et structures, y compris les rôles du gouvernement en liaison avec ses responsabilités primaires, des entreprises commerciales, des groupements communautaires, des ONG et des organisations religieuses (voir [Chapitre 7 – Transition](#)).

L'analyse des partenaires et des pouvoirs fait partie du processus itératif d'établissement d'un diagnostic. Au fur et à mesure de l'étude plus approfondie des problèmes et des objectifs pendant l'établissement du diagnostic, l'analyse des partenaires et des pouvoirs est réexaminée et mise à jour pour y incorporer les nouvelles informations. Pour préparer une analyse des partenaires et des pouvoirs, se référer au guide d'accompagnement LEAP.

Étape 5

Collecte et examen des informations

Par le passé, de grandes enquêtes recueillant des données primaires sur divers sujets ont été réalisées dans le cadre de travaux de diagnostic et de conception pour des programmes et projets. Ces enquêtes produisent généralement des données en grand volume qui sont souvent très peu utilisées. Elles représentent un gaspillage des ressources affectées aux diagnostics et peuvent constituer une intrusion dans les vies de nouveaux partenaires avec lesquels nous n'avons pas encore développé de relations. Ceci va à l'encontre des principes du LEAP. Toutefois, certaines informations sont nécessaires pour aider à prendre des décisions.

En employant les outils appropriés, recueillez des informations sur les dimensions sociales, politiques et géographiques/biophysiques du contexte local (voir Figure 6). Elles devraient inclure une esquisse des vulnérabilités particulières et de leurs causes (injustices/violations de droits spécifiques, risques ou mauvaise gouvernance). Des informations sur le contexte général devraient avoir été recueillies dans le cadre de l'élaboration de la stratégie nationale ; cependant, les divers thèmes devront être contextualisés pour chaque programme, y compris les normes culturelles et structures de gouvernance locales, la langue ou les conflits éventuels.

Figure 6. Trois dimensions du contexte local



La dimension sociale s'applique aux personnes et à leur bien-être. A cause de leur contexte social, culturel et micro-économique, certains groupes de personnes ne peuvent participer à leur propre développement. Une des principales composantes de la programmation tente de développer les capacités des personnes pour qu'elles puissent accéder à leurs droits fondamentaux et gérer leurs désavantages et leurs vulnérabilités.



La dimension environnementale (ou biophysique) s'applique principalement à l'environnement, à l'écosystème, à la diversité biologique et aux ressources naturelles. Les programmeurs analysent et évaluent grand nombre d'éléments pouvant affecter l'état bio-physique d'une région de programme, comme l'eau, le climat, la géographie, la flore et la déforestation, les techniques agricoles, la démographie, ainsi que les effets de l'urbanisation et de la densité démographique.



La dimension publique ou politique s'applique principalement à la citoyenneté et à la gouvernance (le rôle du gouvernement, les droits de l'homme et la société civile). Sans une transformation des systèmes et des structures, le travail social et environnemental ne pourra mener seul à la durabilité. En d'autres termes, les femmes, les hommes, les filles et les garçons vont participer activement aux décisions qui vont affecter leurs vies. Il est possible que les politiques et la législation nuisent à certaines personnes ou bien que des mesures ne soient pas appliquées à cause de certaines contraintes, comme la non-disponibilité des ressources.

A la fin de cet exercice, des informations devront avoir été recueillies et analysées sur le contexte du programme (à la fois d'un point de vue général et d'un point de vue communautaire local) et sur les partenaires actifs (dont Vision Mondiale) et leurs capacités. Voir Tableau 4 *Informations à évaluer*.

Tableau 4. Informations à évaluer

Objet du diagnostic	Problèmes à diagnostiquer
<p>Contexte général et contexte communautaire local</p>	<p>Aperçu de haut niveau des symptômes et des causes de la pauvreté dans une région (dimensions sociales, politiques et géographiques/biophysiques). Identification des problèmes locaux qui ont leurs racines au niveau national. Domaines particuliers à examiner :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mise en œuvre des politiques gouvernementales et impact de la gouvernance sur la vie et les droits de l'homme des populations, structures publiques et privées, et habilitation de la société civile ; • vulnérabilité – tendances, chocs, variations saisonnières ; • liens entre les problèmes soulevés lors de l'établissement du diagnostic et les thèmes pluridisciplinaires de l'invalidité, de l'environnement, de la consolidation de la paix, des genres et de la protection.
<p>Organisations partenaires pour la mise en oeuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • capacités organisationnelles, y compris celles du Bureau National de Vision Mondiale chargé de la mise en oeuvre, du ou des Bureaux de Soutien pertinents de Vision Mondiale, des administrations publiques, des autres organisations non gouvernementales, des églises et des autres organisations religieuses • importance stratégique d'un programme/projet proposé • capacité de gestion du Bureau National • capacité du Bureau de Soutien à jouer le rôle de partenaire, à fournir des ressources et à saisir des opportunités de financement appropriées • opportunités de collaboration avec d'autres agences, et analyse de leurs capacités • capacité de recrutement et de formation d'un personnel adéquat

Les données doivent être recueillies et utilisées pour comprendre les problèmes affectant les populations locales. Trois types de données peuvent être utilisés, mais la priorité devrait être accordée à la collecte de données secondaires pendant l'établissement du diagnostic en se rappelant qu'une bonne analyse des données recueillies est plus importante que la collecte d'un grand volume de données.

Trois types de données :

1. Données et informations secondaires obtenues à la suite de l'analyse documentaire
2. Données quantitatives primaires suivant les besoins
3. Données qualitatives

1. Analyse documentaire des données et informations secondaires

La collecte d'informations commence généralement par l'examen de documentations, publiées et non publiées, afin d'y trouver des données et informations secondaires pertinentes. L'utilisation de données secondaires est une façon économique de compiler des connaissances sur des sujets très variés. (Bell et Morse 2003)

Les étapes 1 à 4 permettent de comprendre les principaux problèmes auxquels il faudra s'attaquer pour lutter contre la pauvreté dans cette région. Les données secondaires devraient commencer à confirmer l'existence des problèmes et thèmes qui sont au cœur de la pauvreté à laquelle les gens sont confrontés, et permettre de comprendre les complexités et les causes de ces problèmes, les effets sur les différents groupes et les méthodes déjà mises en place pour essayer de les résoudre.

L'étude des données secondaires révélera l'absence de certaines informations, ce qui indiquera le besoin de données primaires.

2. Données quantitatives primaires suivant les besoins

Avant d'aller recueillir des données directement auprès des communautés ou des partenaires, il faut s'assurer que cette tâche est réellement nécessaire. Si vous ne pouvez obtenir de réponse à la question suivante : « comment ces données seront-elles utilisées ? », ou bien si la réponse est : « nous pourrions peut-être utiliser ces données ultérieurement », *n'entamez pas* la collecte des données.

Les exercices de collecte de données primaires prennent généralement beaucoup de temps, coûtent cher et nécessitent la participation de beaucoup de gens. Il est souvent possible de prendre les mêmes décisions programmatiques sur la base de la littérature et des données secondaires. Les données quantitatives sont généralement recueillies par le biais d'enquêtes auprès des communautés et/ou partenaires locaux – il faut donc veiller à ne pas donner de faux espoirs en recueillant ces données – car on ne sait quel type de travail de développement sera effectué par Vision Mondiale au sein de ces communautés, ou même si travail de développement il y aura.

3. Données qualitatives

A l'issue de la collecte de données extraites de la littérature et des exercices d'enquêtes quantitatives, il restera des questions sans réponses. Prévoyez de recueillir des données qualitatives pour répondre à certaines de ces questions.

Par exemple, les données quantitatives peuvent révéler des effectifs insuffisants dans les écoles primaires, même lorsque celles-ci ont des places disponibles. Un groupe de discussion qualitative comprenant des parents ou des enfants pourra révéler les raisons de ces effectifs scolaires insuffisants – les racines des symptômes.

Historiquement, le feedback suggère que les informations qualitatives sont moins fiables que les données quantitatives. Cependant, une planification et une mise en œuvre rigoureuses peuvent assurer une collecte appropriée des données qualitatives.

La combinaison de méthodes qualitatives et de méthodes quantitatives dans le même diagnostic peut contribuer à la réduction des distorsions pouvant affecter les informations utilisées pour la prise de décisions. L'application de méthodes rigoureuses pour la collecte de données peut se traduire par une augmentation du temps et des effectifs de collecte, ainsi que par l'ajout de méthodes analytiques au diagnostic, ce qui aura des conséquences pour le budget de ce dernier.

La collecte d'informations servant à diagnostiquer un nouveau programme peut durer jusqu'à six mois. Référez-vous aux outils d'accompagnement du LEAP pour la méthodologie du diagnostic. Le diagnostic prendra beaucoup moins de temps pour les programmes ou projets de gestion urgente des catastrophes ; il sera réalisé en quelques jours ou en quelques semaines, en fonction de la catégorie et du niveau de catastrophe déclaré. Référez-vous aux impératifs de programmation pour la gestion des catastrophes et à la trousse à outils LEAP pour les urgences à déclenchement rapide pour plus de détails.

Étape 6

Analyse des données recueillies jusqu'à présent et rédaction d'un rapport de diagnostic

Le produit du diagnostic est un rapport documentant :

- la méthode utilisée,
- les constatations (y compris la faisabilité du parrainage pour les programmes qui ont des enfants inscrits),
- l'interprétation et les recommandations,
- les leçons tirées du processus,
- le plan ou les termes de référence et budget permettant de compléter la conception d'un programme ou d'un projet.

Avant de rédiger un rapport de diagnostic, il faut effectuer une analyse profonde qui permet de bien saisir la situation (principales questions et causes, partenaires, pouvoirs et capacités) et d'être en mesure de formuler une esquisse des stratégies et approches possibles. Cependant, à ce stade du cycle du programme, il est important d'accepter les limitations de l'analyse, car il pourra y être remédié pendant la conception.

L'établissement du diagnostic nécessite une participation active des partenaires. Si le diagnostic est établi correctement, avec la participation des partenaires, l'analyse qui suit est une expression de leurs priorités, et les partenaires indiquent les problèmes fondamentaux qu'ils voudraient cibler dans leur communauté, ainsi que leurs causes. Les recommandations résument les opportunités de collaboration et peuvent être présentées en identifiant les principaux problèmes et les objectifs ou stratégies possibles qui pourraient permettre de s'attaquer à ces problèmes. Ceci commence à documenter la relation de causalité qui formera la base de la conception.

Pendant le diagnostic du programme, tenez compte des relations entre les constatations du diagnostic et les objectifs stratégiques du ministère de Vision Mondiale. Pendant la rédaction du rapport de diagnostic, utilisez le cadre stratégique pour déterminer si les constatations vont permettre à un concepteur de programme de comprendre les écarts entre les réalités actuelles et la portée du changement désiré.

Le rapport de diagnostic est important pour la mémoire institutionnelle et pour l'apprentissage, et pour permettre de produire un rapport encore meilleur la prochaine fois. Le rapport de diagnostic est rédigé avant que la procédure de conception ne soit entreprise et qu'un document de conception ne soit produit. Documentez les discussions sur les questions de durabilité soulevées dans le rapport de diagnostic afin de pouvoir s'y référer lors de la phase de conception.

Plus tard, si le programme ou projet est mis en œuvre, vous pourrez utiliser les données du diagnostic pour établir des indicateurs de référence, une fois que les plans de suivi et d'évaluation auront été préparés (voir Chapitre 3 – Conception et Chapitre 4 – Suivi). Les rapports de diagnostic peuvent également être utiles pour obtenir la participation des collectivités locales ou du gouvernement central afin de mobiliser des groupements de la société civile et de faire prendre conscience de la pauvreté et des violations des droits fondamentaux. La rédaction de tels rapports produit des gains significatifs pour le développement.

Les communautés et les partenaires locaux qui ont participé à l'établissement du diagnostic en tant que sujets ou acteurs sont les principaux bénéficiaires et utilisateurs des connaissances ainsi gagnées. Vision Mondiale et d'autres partenaires sont des utilisateurs secondaires de ces rapports. Par conséquent, les rapports devront être présentés de plusieurs façons en fonction du public ciblé. Ils devront être communiqués aux diverses communautés sur des supports appropriés pour permettre aux populations de continuer à influencer le changement et de s'attaquer à la pauvreté dans leur propre région.

Étape 7

Conclusion d'un accord pour passer au stade de la conception

A l'issue des activités de diagnostic, y compris la rédaction du rapport, les partenaires décident s'ils veulent passer au stade de conception et financer cette activité. S'ils décident de ne pas poursuivre un programme ou projet, le processus s'arrête alors.

Cependant, si la décision de passer au stade de conception est prise, le processus se poursuivra selon des calendriers différents en fonction du programme et de la source de financement.

Étape 8

Réflexions sur les constatations du diagnostic et la méthode utilisée

Une réflexion sur les *constatations* du diagnostic s'est déjà déroulée avant ce stade, lors de la préparation du rapport de diagnostic, en particulier pour interpréter les constatations.

A présent, une réflexion sur la méthode utilisée lors du diagnostic est également nécessaire avant de passer au stade suivant. Référez-vous au [Chapitre 6 – Réflexion](#) et au [Tableau 5 – Récapitulatif de la réflexion sur le diagnostic](#) pour susciter une discussion et de nouvelles idées.

Tableau 5. Récapitulatif de la réflexion sur le diagnostic

Sujets de réflexion durant l'établissement du diagnostic	<ul style="list-style-type: none">• Relation entre les constatations du diagnostic et le cadre de développement transformationnel, et domaines de changement• Contexte opérationnel, notamment les aspects sociaux, politiques, environnementaux et économiques• Politiques gouvernementales, leur mise en œuvre et les façons dont elles affectent la vie des populations• Approche actuelle du développement par la société civile, les ONG et le gouvernement• Accès aux services• Aperçu des risques et obstacles à un soulagement durable de la pauvreté• Citoyenneté et structures existantes d'habilitation de la société civile : besoins, espoirs et aspirations des communautés• Capacités des communautés et potentiel de changement• Diversité ethnique et culturelle – connecteurs et diviseurs• Organisations communautaires de base, leurs réseaux et rôles actuels• Autres organisations non gouvernementales, leurs réseaux et rôles actuels• Faisabilité des parrainages• Préparation pour les secours d'urgence, mitigation des catastrophes et réactions en cas d'urgence• Capacités organisationnelles, y compris celles du Bureau National de Vision Mondiale chargé de la mise en œuvre, du ou des Bureaux de Soutien pertinents de Vision Mondiale, des administrations publiques, des autres organisations non gouvernementales, des églises et des autres organisations religieuses• Importance stratégique d'un programme/projet proposé• Capacité de gestion et capacités sectorielles du Bureau National• Capacité du Bureau de Soutien de jouer le rôle de partenaire, de fournir des ressources et de saisir des opportunités de financement appropriées• Opportunités de collaboration avec d'autres agences, et analyse de leurs capacités• Capacité de recrutement et de développement d'un personnel adéquat• Processus d'établissement du diagnostic, qui y a participé et comment il a évolué
---	---

Sources d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Données recueillies pendant l'établissement des diagnostics, y compris les exercices d'analyse des partenaires et des pouvoirs • Données primaires et secondaires • Interactions formelles et informelles • Plans et enregistrements de la procédure d'établissement du diagnostic
Quand réfléchir ?	<ul style="list-style-type: none"> • Événements de réflexion pendant la procédure même • Après la fin de la procédure
Quelle procédure utiliser ?	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation d'événements en étapes de diagnostic aux moments appropriés • Apprentissage par l'action et réunions de groupes (voir Chapitre 6 – Réflexion)
Produits de la réflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de diagnostic proprement dit • Journal de bord des partenaires et notes prises lors d'entretiens • Plans d'apprentissage prospectifs et contrats d'apprentissage écrits

Ressources des programmes pour le diagnostic

Les outils mentionnés ci-dessous sont requis pour tous les programmes et projets alignés sur le LEAP. Une liste à jour des [ressources pour les diagnostics, y compris pour les thèmes pluridisciplinaires](#), figure sur le site internet du DT, sous la rubrique des [ressources de programmation pour le LEAP](#), [Outils d'accompagnement du LEAP](#).

Outils nécessaires

- Plan de diagnostic et modèle de termes de référence, directives et outil d'examen
- Rapport sur le diagnostic et modèle de termes de référence pour la conception, directives et outil d'examen
- Termes de référence pour la conception (contenus dans le Rapport sur le diagnostic)

3 Conception

Récapitulatif de la conception/re-conception

<p>Objet</p>	<p>La conception doit permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'élaborer un plan logique et stratégique pour s'attaquer à la pauvreté. • de classer les problèmes et opportunités identifiés dans le diagnostic par ordre de priorité et d'approfondir la question pour formuler des objectifs clairs. • de s'assurer que les partenaires comprennent clairement leurs rôles et responsabilités afin de gérer le programme ou le projet de façon efficace. • de clarifier la compréhension de ce qui sera entrepris à court terme et à long terme pour provoquer le changement désiré. • d'identifier des façons de mesurer les progrès par rapport aux objectifs. • d'envisager et d'analyser d'autres stratégies et approches possibles pour s'attaquer aux problèmes, et de comparer les avantages et les inconvénients de chacune. • de produire le document clé qui, une fois approuvé par les partenaires, sera à la base du financement, de la mise en œuvre, du suivi, de l'élaboration des rapports d'exploitation, de la réflexion et de la transition.
<p>Définition</p>	<p>La conception/re-conception est le processus consistant à planifier des stratégies de programmes et de projets nécessaires en utilisant les résultats du diagnostic, afin de montrer comment les problèmes identifiés peuvent être résolus. Il faut tenir compte des besoins, droits et priorités des communautés concernées avant de décider de mettre en œuvre un programme ou un projet.</p>
<p>Normes (obligatoires)</p> <p>Les normes ci-contre sont extraites de la Politique de gestion de la CSE, voir Annexe I.</p> <p>La conformité sera contrôlée dans le cadre de l'audit opérationnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des documents de conception sont rédigés pour tous les nouveaux programmes et projets avant le début de la mise en œuvre des activités, et ils sont communiqués à tous les partenaires du programme. Pour les programmes et projets en cours, une re-conception devrait être achevée à la fin de la phase de mise en œuvre en cours, et au plus tard en octobre 2010. Les Bureaux Nationaux vérifient que les documents de conception respectent les directives de conception du LEAP et sont conformes aux normes définies par la politique de CSE. • Chaque programme décrit adéquatement : <ul style="list-style-type: none"> • l'analyse des problèmes et opportunités identifiés ; • à quoi ressemblera le succès du programme en termes de lutte contre la pauvreté (problèmes et opportunités), durabilité et promotion d'un changement positif au sein des communautés ; • qui assumera la responsabilité du succès du programme – quels seront les rôles des partenaires (gouvernement, communautés, OCB, ONG, Vision Mondiale) ;

Normes (suite)

- les critères qui seront utilisés pour juger le succès du programme ;
 - les facteurs qui peuvent affecter le succès et qui sont sous le contrôle de la direction du programme ;
 - comment nous parviendrons au succès, en citant les activités et ressources nécessaires ;
 - comment le succès sera jugé – indicateurs d'atteinte de résultats, d'extrants et d'objectifs ;
 - le plan de suivi et d'évaluation pour ces indicateurs. (Norme 6)
 - La logique d'une conception de programme doit être supportée par des données secondaires ou bien, si l'on ne dispose pas de telles données, la justification de la poursuite du programme doit être présentée dans le cadre de la conception. (Norme 7)
 - La description de la durabilité des effets et des objectifs d'un programme doit figurer dans la conception de ce programme. La durabilité est prise en compte dans l'évaluation du programme, et une stratégie de transition sera élaborée dans le cadre des résultats de l'évaluation et utilisée pendant tout le déroulement du programme. (Norme 8)
 - Les partenaires pertinents négocient et approuvent toutes les modifications à apporter aux documents de conception, et ils continuent à le faire pendant tout le terme du programme. (Norme 9)
 - Les plans et budgets de mise en œuvre sont alignés sur les conceptions du programme et des projets, et ils sont soumis aux bureaux de financement conformément aux directives budgétaires du Partenariat. Les plans et budgets comprennent les coûts de toutes les activités de conception, de suivi et d'évaluation. (Norme 10)
 - Les partenaires financiers fournissent un financement adéquat pour toutes les activités des composantes du LEAP et pour tous les coûts salariaux pendant tout le terme du programme. (Norme 11)
 - Les partenaires financiers qui collaborent à un projet s'engagent à financer le projet pendant tout son terme (jusqu'à un maximum de cinq ans) sur la base de la conception et du budget convenus pour le projet. Le financement pour le diagnostic est basé sur un plan de diagnostic convenu et le financement pour la conception est basé sur un plan de conception convenu. (Norme 12)
 - Les compétences et capacités du personnel qui sont requises pour effectuer la conception, le suivi et l'évaluation sont prises en compte pendant la procédure de conception et lors des évaluations de la performance du personnel. (Norme 23)
 - Les tâches de conception, de suivi et d'évaluation appliquent les principes pertinents et appropriés des approches participatives, en impliquant les participants au programme dans la mesure où cela est possible et économique. Ceci comprend l'échange de documents et de rapports du programme sous des formats appropriés. (Norme 26)
 - Les partenaires qui ont pris l'engagement de soutenir un programme soit financièrement soit avec d'autres ressources participent aux processus de conception, de suivi et d'évaluation. Les partenaires fournissent ponctuellement du feedback en utilisant des outils d'examen appropriés sur les documents de conception dans les quatre semaines suivant leur réception. (Extrait de la norme 28)
- Pour les programmes envisageant le financement des parrainages :
- Lorsque des projets de parrainage sont établis, un délai adéquat est planifié pour préparer et éduquer les communautés au sujet du parrainage avant de commencer l'inscription des enfants au parrainage. (Norme 13)
 - L'inscription des enfants ne commence qu'après avoir soumis à tous les partenaires les versions initiales des documents de conception pour le programme et pour le Projet de Gestion du Parrainage. La redevabilité pour la participation à la conception du projet de gestion du Partenariat est reconnue par tous les partenaires et dûment documentée. (Norme 14)
 - Les antécédents des enfants ne sont envoyés aux Bureaux de Soutien qu'après la conclusion d'un accord entre tous les partenaires sur la conception du programme et la conception de la gestion du parrainage. Les Bureaux Nationaux sur le terrain et les bureaux de financement se mettent d'accord sur le nombre d'enfants inscrits pendant chaque cycle d'un programme durant le terme de ce programme. (Norme 15)
 - Les projets financés par des parrainages satisfont à tous les critères des directives de programmation des parrainages et des normes de parrainage. (Norme 16)
- (Voir également les normes 13 et 22 dans la Politique de gestion de la CSE)

<p>Directives (recommandées)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La conception est un processus dirigé par le personnel et par les communautés dans lesquelles des problèmes particuliers sont ciblés. Le rôle de Vision Mondiale est généralement celui de modérateur entre les partenaires. Les partenaires locaux, y compris les membres de la communauté et le personnel, les OCB ou ONG et les collectivités locales, jouent un rôle crucial dans les activités de conception : <ul style="list-style-type: none"> • en recueillant et analysant les informations ; • en déterminant la meilleure façon de s'attaquer aux principaux problèmes qui sont les causes de la pauvreté ; • en élaborant des stratégies pour classer les problèmes par ordre de priorité et trouver les solutions appropriées ; • en identifiant les risques et planifiant leur gestion ; et • en planifiant le suivi, l'évaluation, l'apprentissage et la redevabilité. • Faites appel à des spécialistes si nécessaire. • Utilisez les cadres et modèles appropriés lors de l'élaboration de la conception du programme : Cadre de DT, cadre de moyens de subsistance durables, quatre types de plaidoyer et modèle de réduction des risques de catastrophe. • Encouragez l'inclusion et la participation des femmes, des personnes handicapées, des enfants et des autres personnes pauvres ou marginalisées, et donnez-leur des responsabilités dans le processus de conception. • La conception du programme/des projets montre les liens entre l'analyse locale et l'analyse nationale des problèmes (problèmes précisés dans la stratégie du Bureau National). La conception doit montrer comment les causes profondes de la pauvreté et des injustices sont liées aux problèmes locaux immédiats identifiés lors de l'établissement d'un diagnostic, et comment le programme va s'y attaquer. • La conception du programme peut également montrer les liens avec des problèmes régionaux ou mondiaux, si un programme est conçu au-delà des frontières nationales ou s'il n'est pas possible de s'attaquer aux causes de la pauvreté dans le pays par une action locale seulement (par exemple : conflits, violations des droits de l'homme, commerce, dettes). La conception des projets doit être clairement liée aux résultats et à l'objectif du programme parent. • Pendant la procédure de conception, revoyez les informations du diagnostic et recueillez les données nécessaires à la conception. Essayez d'obtenir un soutien technique pour la conception d'activités sectorielles, soit au sein du Partenariat de Vision Mondiale, soit en dehors.
<p>Produits</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le principal résultat du processus de conception est une conception de programme ou de projet contextualisée et essentiellement utile pour les partenaires locaux. Comme il s'agit de personnes qui sont responsables des extrants du projet, il faut que les conceptions soient clairement comprises par la direction locale et qu'elles lui soient utiles. En l'absence de compréhension au niveau local et de contrôle local de la gestion, les effets d'un programme ou d'un projet sont moins durables. Les documents de conception sont également utilisés pour communiquer les conceptions de programmes à d'autres partenaires. • La conception a une importance cruciale dans les offres de subventions pour les donateurs institutionnels et gouvernementaux, ainsi que dans d'autres offres d'acquisition de ressources.

En quoi consiste la conception ?

La conception est la procédure de planification de programmes et projets appropriés en utilisant les résultats des diagnostics pour s'attaquer aux causes aussi bien qu'aux symptômes de la pauvreté. Les travaux de conception pour un nouveau programme ou projet commencent quand un diagnostic est établi avec un accord de préparation d'une conception.

Le processus de conception produit :

- une meilleure compréhension de la façon de s'attaquer aux problèmes identifiés et une analyse sérieuse des besoins, droits et responsabilités de la communauté, ainsi que des opportunités ;

- une description de la meilleure façon de saisir les occasions, et une esquisse des rôles et responsabilités des communautés et des collectivités locales, suivant le cas, pour s'attaquer aux problèmes auxquels elles sont confrontées, ainsi que des rôles de Vision Mondiale et d'autres organisations pour rendre ces changements possibles ;
- une esquisse de la raison d'être d'un programme ou d'un projet montrant comment il va cibler les problèmes, communiquée au moyen d'un cadre logique ;
- un plan de suivi et d'évaluation très complet décrivant comment les activités seront suivies et comment le progrès sera mesuré ;
- une stratégie pour l'apprentissage et la redevabilité.

Le document de conception est utilisé pour la gestion du programme/des projets essentiellement par des membres locaux du personnel et des partenaires locaux. Il doit refléter les contextes sociaux et culturels appropriés et être facile à comprendre et à utiliser par ces partenaires.

La re-conception se produit lorsqu'un programme ou projet conclut un cycle de gestion au moyen d'une évaluation et réflexion, avant de passer à un autre cycle du programme. Lors de la re-conception, les connaissances acquises lors de l'évaluation et de la réflexion sont incorporées à un document de conception révisé. Dans ce cas, l'évaluation est similaire au diagnostic.

A quoi sert la conception ?

Pendant la phase de conception, les activités de collecte d'informations et de consultations qui avaient commencé lors de l'établissement du diagnostic se poursuivent. Elles ont maintenant pour objet de mieux comprendre les priorités de programmation sélectionnées et les plans de développement pour cibler les problèmes et les opportunités. La conception a pour objet de parvenir à un plan logique qui intègre les problèmes jugés prioritaires et les opportunités identifiées dans le diagnostic, pour permettre au programme et aux projets résultant d'être mis en oeuvre et gérés avec redevabilité et utilisés pour l'apprentissage.

Si un accord de mise en oeuvre d'un programme ou d'un projet est conclu, le processus de conception produit un document utilisé par la communauté, le personnel de Vision Mondiale et autres partenaires pour gérer la mise en oeuvre des extraits du programme.

Procédure

Les travaux de conception se poursuivent avec une analyse des informations associées au diagnostic. La description de programme la plus appropriée pour la gestion locale d'un programme ou d'un projet est élaborée. Les mots, schémas, cartes et dessins expliquent comment le programme s'attaquera à la pauvreté dans la région, en ciblant les problèmes directs et indirects, ainsi que les causes profondes. Le document de conception décrira également qui a le programme en main et quels rôles et responsabilités les groupes communautaires ont, ainsi que la façon dont ces rôles et responsabilités sont liés à ceux des collectivités locales à la longue.

La capacité de suivre et d'évaluer un programme ou un projet dépend de la capacité de décrire l'objectif du programme ou du projet et de montrer à quoi ressemblera le succès dans la lutte contre la pauvreté et les injustices. Cette description inclut la façon dont le succès sera atteint, en montrant les relations de causalité entre les ressources, les activités, les extraits, les résultats et les objectifs (ou l'impact). Ceci peut être appelé conception ou théorie de programme, et forme une des bases pour l'utilisation du LEAP, étant donné qu'elle devient la base permettant de suivre et d'évaluer le succès du programme.

Pour être vraiment utile, une description doit communiquer la complexité du ciblage des problèmes de pauvreté par le programme et décrire comment ses projets sont interconnectés. L'établissement du diagnostic devrait avoir inclus une analyse documentaire, pour voir quels types de programmes déjà mis en oeuvre dans la région ciblent les problèmes émergents. Une nouvelle théorie est formulée si des programmes ayant déjà eu du succès ne peuvent pas être trouvés ou reproduits en raison du contexte et des conditions.

Nous pensons tous différemment et nos styles de communication varient. Certaines personnes préfèrent communiquer par des mots écrits ce qui leur permet de mieux conceptualiser les idées. D'autres préfèrent les schémas et les dessins – une approche plus visuelle pour communiquer et comprendre. Les descriptions des programmes doivent être rédigées avant tout de façon à aider les responsables locaux à gérer et superviser ce qui se passe. Mais il est également nécessaire de garder tous les partenaires informés. Étant donné que de nombreux partenaires sont impliqués dans un programme, nous devons communiquer des théories et des descriptions de programme que nous pouvons tous interpréter et comprendre. C'est le rôle d'un cadre logique, qui constitue la deuxième partie de la procédure de conception.

Un cadre logique présente des objectifs, des indicateurs de mesure du succès et un plan très complet de suivi et d'évaluation.

Le reste de la procédure de conception concerne l'achèvement des documents de conception pour communiquer certains détails du programme aux partenaires et pour obtenir leur accord en vue de la mise en oeuvre. Ces détails incluent des éléments tels que le contexte, les plans d'embauche, les plans de mise en oeuvre et le budget.

La méthodologie réellement utilisée pour établir des conceptions peut varier en fonction du contexte et des outils choisis pour le processus. Toutes les étapes ci-dessous s'appliquent à tous les contextes, mais la séquence et le calendrier d'exécution peuvent être différents selon la situation et la source de financement. Référez-vous aux [plans récapitulatifs des processus LEAP](#) dans ce document pour connaître les étapes appropriées aux différents types de programmes. Les plans font référence aux outils appropriés pour les différents besoins en matière de gestion du programme.

Les notes de conception de l'Étape 4 de cette section s'appliquent à divers types de programmes et de projets, y compris les programmes financés par des parrainages et les programmes cherchant un soutien par des subventions institutionnelles et gouvernementales.

Étape 1

Description du programme ou du projet

La première partie de la conception du programme et des projets consiste à décrire et expliquer ce qui va être réalisé et comment. (Funnell 2000). Ceci est parfois appelé une théorie de programme, et elle décrit adéquatement :

- l'analyse des problèmes et opportunités identifiés ;
- à quoi ressemblera le succès en termes de lutte contre la pauvreté, de durabilité et de changement positif au sein des communautés ;
- qui assumera la responsabilité du succès du programme – quels seront les rôles des partenaires (gouvernement, communautés, OCB, ONG, Vision Mondiale) ;
- les critères qui seront utilisés pour juger le succès du programme ;

- les facteurs qui peuvent affecter le succès et qui sont sous le contrôle de la direction du programme ;
- comment le succès peut être atteint, en utilisant les activités et ressources nécessaires ;
- comment le succès sera jugé – indicateurs d'atteinte de résultats, d'extrants et d'objectifs ; et
- le plan de suivi et d'évaluation pour ces indicateurs.

Pour aider à élaborer une description du projet ou du programme, utilisez des cadres et modèles mentionnés au [Chapitre I](#). Référez-vous aux cadres concernant le DT, les moyens de subsistance durables et le plaidoyer (voir [Annexe V](#)).

i. Identification des problèmes et des causes

Utilisez les conclusions du diagnostic pour identifier les problèmes et décrivez les relations de causalité entre eux. Ceci peut être organisé en examinant les problèmes immédiats, les difficultés sous-jacentes responsables des problèmes et les causes.

Déterminez comment les problèmes sont interconnectés pour éviter de commencer à planifier un programme axé uniquement sur les symptômes de la pauvreté, et pour s'attaquer aussi aux problèmes déclenchant ces symptômes. Par exemple, si le chômage des jeunes est un problème, demandez pourquoi il existe. Est-il causé par le manque d'éducation ou par le manque d'opportunités ? Si la cause est le manque d'éducation, qu'est-ce qui explique ce problème ? L'accès aux écoles, les frais de scolarité, la qualité de l'éducation, la politique gouvernementale ? Il est probable que les programmes et projets qui ne ciblent que les effets des problèmes ne produiront pas de changements durables.

Faites participer autant de partenaires que possible à ce processus. Les personnes qui représentent les segments ciblés par le programme proposé contribuent des connaissances locales pertinentes. Le Gouvernement doit assumer la responsabilité principale de la résolution des problèmes dans la région concernée – comment tente-t-il de réduire la pauvreté dans les communautés ? Faites également participer des partenaires ayant des compétences techniques. Des groupes de partenaires différents peuvent faire cet exercice séparément si cela aide à déterminer des points de vue et priorités variés. L'exercice peut être une expérience enrichissante pour toutes les personnes qui y participent, ainsi qu'une opportunité de présenter et de débattre des différents points de vue et intérêts.

Les partenaires ne s'accorderont jamais entièrement sur les problèmes auxquels il faut s'intéresser afin de résoudre la pauvreté locale. Le produit (par exemple : un plan des problèmes ou un arbre de présentation des problèmes) devrait comporter une version simplifiée, mais vraie, de la réalité, indiquant les problèmes immédiats, les difficultés sous-jacentes responsables des problèmes et les causes profondes de la pauvreté et des injustices.

ii. Analyse des partenaires et des pouvoirs

Maintenant que les problèmes et les causes ont été identifiés, les informations obtenues sur les partenaires et les pouvoirs lors de l'établissement du diagnostic peuvent être utilisées pour déterminer qui, au sein des communautés, est en mesure de confronter ces problèmes – et qui fait déjà ce travail. Lors de la phase de conception, une analyse plus approfondie des partenaires, de leur capacité de provoquer des changements et de leurs relations réciproques éclaircira les rôles qu'ils assument, ou devraient assumer, pour réaliser des changements. Il s'agit d'une partie importante de la procédure de conception parce que cette analyse permet d'identifier les forces existantes et potentielles des collaborations ainsi que les conflits, et elle peut montrer comment les communautés

peuvent utiliser leur influence et leurs relations le plus efficacement possible pour redresser les injustices.

En utilisant l'analyse entamée lors du diagnostic, suivez les mêmes étapes mais cette fois en établissant des liens avec les problèmes et les causes venant d'être classés par ordre de priorité :

- Identifiez les partenaires à divers niveaux (gouvernement, ONG, OCB et groupements de la société civile, grandes entreprises/employeurs de la région, dirigeants communautaires, organisations religieuses) et reliez-les aux problèmes et aux causes identifiés.
- Analysez les rôles, intérêts et capacités des partenaires en ce qui concerne les efforts de réduction de la pauvreté.
- Identifiez qui a le pouvoir de réaliser des changements pour des problèmes immédiats, les difficultés sous-jacentes et les causes profondes dans la mesure du possible.
- Identifiez l'étendue de la coopération ou du conflit dans les relations entre partenaires.
- Interprétez les constatations de l'analyse et définissez des stratégies pour promouvoir des relations harmonieuses et mitiger les conflits entre partenaires. Déterminez comment ceci devrait être incorporé à la conception.

L'analyse des pouvoirs aidera à déterminer quelle approche de plaidoyer est appropriée au sein de chaque programme et de chaque projet, et à quelle phase de la vie du programme il conviendra d'insister sur l'autonomisation (sensibilisation et mobilisation) ou l'influence (contrôle et changement des politiques). L'analyse des pouvoirs développe également une compréhension du domaine auquel il faut accorder la priorité : le plaidoyer doit-il être effectué avec les personnes affectées par le problème, pour elles ou par elles ? Les solutions peuvent être différentes pour chaque contexte, problème ou secteur quand il s'agit d'influencer un développement durable au sein des diverses communautés.

Les gens ne seront pas tous affectés de la même manière. Il faut faire la distinction entre le segment ou groupe ciblé et l'ensemble du groupe de partenaires. Les groupes ciblés sont ceux qui sont affectés directement par le problème en question et qui pourraient bénéficier d'une solution proposée dans le cadre d'un programme ou d'un projet.

Dans le cadre de l'exploration des problèmes, les discussions devraient inclure une analyse des capacités et l'identification des besoins de renforcement de capacités pour les principaux partenaires, y compris les populations des communautés et le personnel. Le rôle du personnel chargé de la programmation est d'aider les communautés locales à identifier leurs propres besoins de capacités et de compétences. De telles discussions peuvent porter sur les activités de développement et de plaidoyer, comme activités autonomes, étant donné qu'une communauté mobilisée a le pouvoir de lutter contre la pauvreté et d'exiger le respect de ses droits. Les partenaires incluent le gouvernement et les organisations non gouvernementales et commerciales qui ont un intérêt ou une responsabilité en liaison avec les problèmes identifiés. Pendant la phase de conception, des stratégies devront être élaborées pour collaborer avec tous ces partenaires importants ou faire pression sur eux.

L'analyse des partenaires et des pouvoirs n'est pas limitée dans le temps, et elle peut être mise à jour pour tenir compte des nouvelles informations, étant donné que les problèmes et objectifs sont étudiés de façon plus approfondie au fur et à mesure de la mise en œuvre du programme ou de ses projets.

iii. Analyse des objectifs

Pendant la phase d'analyse des partenaires et des pouvoirs, après l'identification et le classement par ordre de priorité des problèmes et des causes, décrivez à quoi ressemblera le succès d'un programme proposé et les critères qui seront utilisés pour juger ce succès.

Le plan des problèmes et des causes qui a été élaboré fournit une base pour cette discussion, en transformant essentiellement les problèmes en objectifs à atteindre. Par exemple, si un des problèmes est la malnutrition infantile, les difficultés sous-jacentes pourraient être l'insécurité alimentaire dans les foyers, les rôles, statuts et droits des femmes dans le ménage et les systèmes de santé inadéquats. Le but à atteindre étant la nutrition infantile adéquate, trois objectifs seraient alors définis : 1) sécurité alimentaire ; 2) équité entre les genres ; 3) meilleurs systèmes de santé publique.

L'analyse des partenaires et des pouvoirs permet de mieux cibler les problèmes prioritaires, étant donné que toutes les déclarations de problèmes initiales ne doivent pas nécessairement être transformées en objectifs.

Après avoir transformé les problèmes en objectifs, vérifiez que :

- les objectifs sont clairs et non ambigus ;
- les liens entre les objectifs sont logiques et raisonnables ;
- la théorie globale est claire – pas nécessairement simple, mais compréhensible pour tous les partenaires.

A ce stade, faites circuler les objectifs pour obtenir plus de commentaires et de feedback de la part des partenaires. Souvenez-vous de consulter des experts techniques et les partenaires-clé tels que les groupes communautaires, le gouvernement et/ou les autorités appropriées et autres organisations non gouvernementales. Peaufinez les opportunités considérées prioritaires dans le diagnostic pour en faire des objectifs comme indiqué.

iv. Analyse de stratégies (ou de théories) alternatives

Les avantages et inconvénients associés aux théories du programme et du projet sont identifiés et discutés par les partenaires collaborant à la conception. Les options font l'objet d'enquêtes complémentaires pour clarifier la portée d'un programme ou d'un projet avant que plus de détails ne soient ajoutés à la conception.

Questions pour guider les nouvelles discussions :

- Faut-il s'attaquer à tous les problèmes, ou seulement à quelques-uns ?
- Qui a la responsabilité de s'attaquer aux problèmes, et pendant combien de temps ?
- Quels partenaires doivent être impliqués ou sollicités pour chaque problème ?
- Quel sont les responsabilités du gouvernement envers les communautés ?
- Quelle combinaison d'activités a le plus de potentiel pour atteindre le succès désiré ?
- Le succès sera-t-il à court terme ou à long terme ? Les causes sous-jacentes ont-elles été prises en compte ou seulement les problèmes immédiats ?
- Quelles sont les implications des différentes stratégies sur le budget et les ressources ? Pour être réalistes, que pouvons-nous vraiment nous permettre ?
- Quelles stratégies supporteront le mieux l'équité en matière de participation des genres ?

- Comment les impacts négatifs sur l'environnement peuvent-ils être mitigés ?
- Quel type d'approche/de rôle Vision Mondiale devrait-elle adopter pour avoir un impact positif sur les partenaires locaux à long terme ?

Elaborez des critères pour évaluer (ou classer) des interventions alternatives :

- compatibilité avec la stratégie ou les priorités sectorielles ;
- gains pour les groupes ciblés – équité, habilitation et participation, et influence sur les choix politiques ;
- potentiel de changement durable ;
- implications sur la viabilité financière et économique, le coût total et les coûts périodiques ;
- faisabilité technique ;
- impact social et environnemental ;
- contribution au renforcement institutionnel et à la construction de capacités de gestion.

Une théorie de la conception démontre que les options ont été évaluées et prises en compte. Il existe toujours plus d'une façon de confronter un problème et d'atteindre une solution. Trouvez la meilleure façon, en tenant compte du contexte du programme ou du projet, sous réserve des critères appropriés. Débattre des décisions avec vos partenaires, et décrivez soigneusement ces décisions dans la justification narrative de la conception.

Étape 2

Élaboration du cadre logique

i. Élaboration des objectifs

Les objectifs décrivent à quoi ressemblera le succès du programme ou, en d'autres termes, le changement que le programme espère produire. Les objectifs permettent de cibler les travaux et aident à sélectionner des activités et à mesurer le progrès.

Lorsque les objectifs sont organisés logiquement de bas en haut, on parle d'une hiérarchie des objectifs. La hiérarchie des objectifs communique les étapes qui doivent se dérouler pour atteindre le but ultime d'un projet et contribuer à l'atteinte de ce but. Le Tableau 6 *La hiérarchie des termes des objectifs du LEAP* montre comment le LEAP utilise ces termes. La plupart des organisations et des donateurs ont leur propre jeu de termes pour ce type de hiérarchie d'objectifs. Le LEAP est la norme de Vision Mondiale qui peut nécessiter une « traduction » pour être compatible avec les termes des donateurs. Pensez à la logique de ce programme et de ces projets comme à une *chaîne d'effets* ou *chaîne d'impacts*.¹

¹ Le terme *chaîne d'impacts* est utilisé dans le chapitre sur l'évaluation pour décrire les objectifs prioritaires des évaluations du début à la fin d'un programme ou d'un projet.

Tableau 6. Hiérarchie des termes des objectifs du LEAP

LEAP
But du programme
But du projet
Résultats
Extrants
Activités
Intrants

ii. Analyse complète des risques

En règle générale, un programme ou un projet a moins de contrôle sur les résultats et les buts que sur les activités et les extrants. Le personnel du programme doit gérer et, si possible, mitiger la probabilité qu'un facteur affecte négativement le succès d'un programme ou d'un projet. Pour surmonter les risques, l'utilisation du plaidoyer peut être la meilleure solution.

Les facteurs affectant le succès en dehors du contrôle de la gestion subsistent sous forme de risques pour le programme, et ils sont décrits dans la conception. Si nous décidons de poursuivre un programme ou projet, ils sont appelés les suppositions. Nous pourrions peut-être formuler des objectifs pour nous attaquer à certaines suppositions, ou travailler aux niveaux national, régional ou international pour faire en sorte que les suppositions constituent moins de risques pour l'efficacité du programme. La deuxième partie de la rédaction d'un cadre logique consiste à résumer les suppositions restantes après avoir géré les autres facteurs de succès.

Assurez-vous que cette étape est achevée pour tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs. Grâce à un plan de mitigation des risques bien conçu, une organisation peut continuer le développement et la mise en oeuvre d'un programme malgré les risques reconnus – et même réduire les risques en s'y attaquant simultanément à différents niveaux ou par le biais d'une nouvelle campagne de plaidoyer.

iii. Détermination des niveaux de durabilité de chaque objectif

Une supposition importante pour tous les programmes est la durabilité des objectifs. Voir [Chapitre 7 – Transition](#) pour une introduction plus détaillée de ce sujet. Pendant la récapitulation des suppositions et des risques, la durabilité est traitée comme une question à part et elle est décrite spécifiquement dans une conception de telle sorte que la transition dans son ensemble est introduite dès le début d'un programme.

Préparez un tableau comme l'exemple ci-dessous (Tableau 7), qui résume la discussion sur la durabilité. Pour chaque objectif, montrez la catégorie de durabilité, décrivez-la et identifiez qui doit collaborer pour atteindre la durabilité de cet objectif. Pour une liste de catégories de durabilité, voir Tableau 15 *Catégories de durabilité*. Ce tableau contient des informations importantes pour élaborer un plan de transition pour le projet et une stratégie de transition pour le programme.

Tableau 7. Modèle pour le tableau de durabilité

Objectif	Catégorie de durabilité	Description	Responsabilité de...

Cette discussion dégage des informations pour l'inclusion des indicateurs de durabilité aux plans de S&E pour les effets et les buts.

Si aucune catégorie de durabilité ne peut être appliquée à un objectif, il faudra l'expliquer dans les documents de conception appropriés à cause des implications pour la transition. Dans certains cas, pendant les premières semaines d'une urgence à déclenchement rapide par exemple, nous lancerons peut-être des activités visant simplement à garder des gens en vie sans attacher d'importance à la durabilité de l'action. Cependant, dès que la situation le permettra, il faudra discuter de la durabilité et de la transition et incorporer ces discussions aux conceptions appropriées.

Les plans de transition font partie des conceptions des projets et décrivent quand et comment Vision Mondiale achèvera une série particulière d'activités et effectuera la transition. Référez-vous aux notes accompagnant les documents de conception lors de la rédaction des plans de transition. Initialement, produisez une version préliminaire d'un plan de transition qui, pour chaque objectif, présente des détails sur la catégorie de durabilité, les questions associées et les actions possibles pour promouvoir la durabilité. En fait, il s'agit d'une poursuite de la discussion sur les risques.

La durabilité sera évaluée dans le cadre d'un diagnostic du programme, et une stratégie pour la transition sera confirmée par les partenaires du programme. Vers la fin d'un programme, cette stratégie fournira les informations nécessaires à l'élaboration des plans de transition finaux du projet. Référez-vous aux notes accompagnant les documents de conception lors de la rédaction des plans et stratégies de transition. Référez-vous également au [Chapitre 7 – Transition](#) et au [Chapitre 5 – Evaluation](#) pour mieux comprendre ce sujet.

iv. Détermination des besoins d'informations

La théorie du programme ou du projet et les cadres logiques deviennent la base pour la conception des systèmes d'information. Il n'est normalement pas possible de suivre et d'évaluer tous les indicateurs sur la base d'une théorie de programme ou de projet. Avant de décider quels indicateurs de succès inclure dans un système d'information, discutez, identifiez et classez les besoins d'information par ordre de priorité.

Sélectionnez des critères pour décider quelles informations sont nécessaires à des fins de gestion, de redevabilité et d'apprentissage.

Exemples de critères dont il convient de tenir compte en déterminant les besoins d'information :

- Quelles informations sont nécessaires pour prendre des décisions de gestion au quotidien ?
- Quelles informations doivent être évaluées périodiquement ?
- Quelles informations doivent être contrôlées régulièrement ?
- Comment une même information va-t-elle être utilisée par tous les niveaux de l'organisation et par les différents partenaires ?
- Comment les informations seront-elles utilisées pour assurer la redevabilité entre les partenaires et pour influencer les communautés, la société civile et le gouvernement ?
- Quelles méthodes seront utilisées pour collecter les données (p. ex : documentation, observations, techniques d'auto évaluation, questionnaires, entretiens) ?
- Quelles ressources seront requises (personnes, temps, argent) pour recueillir des données et les transformer en informations utiles pour la gestion ?

Quand des données sont nécessaires mais difficiles à recueillir, il peut être approprié d'envisager de demander de l'assistance à l'extérieur. Des études spéciales peuvent être planifiées en plus des activités de suivi routinières. Référez-vous aux ressources de programmation du LEAP en ce qui concerne les outils nécessaires à la construction de systèmes de suivi et d'évaluation (S&E).

Durant la mise en place des projets, on continue à déterminer le type d'informations qu'il est nécessaire de recueillir et à élaborer un système d'informations. Des ajustements concernant la technique de collecte des données et informations se produisent pendant la phase de conception des systèmes de S&E réels, et il est alors nécessaire d'ajuster le plan de S&E.

v. Description des indicateurs pour le plan de suivi et d'évaluation

Les indicateurs d'atteinte des extrants, des effets et du but, ainsi qu'un plan pour le suivi et l'évaluation utilisant ces indicateurs, sont inscrits dans le cadre logique une fois que les objectifs sont établis et que les suppositions et les risques associés sont identifiés.

Un indicateur est une mesure quantitative ou une observation qualitative utilisée pour décrire le changement. Les indicateurs décrivent la mesure dans laquelle les résultats du programme ou du projet ont été atteints ou sont en train de l'être. Dans le cadre logique d'un programme ou d'un projet, les indicateurs sont connus sous le nom d'indicateurs objectivement vérifiables (IOV), ce qui signifie qu'ils peuvent être mesurés avec le moins de distorsion possible.

Tableau 8. Indicateurs pour le suivi et l'évaluation

But du programme	Les indicateurs à ces niveaux de la conception sont utilisés pour l'évaluation.	La plupart des évaluations montrent la contribution du projet ou du programme aux effets et aux buts.
But du projet		
Effets		
Extrants	Les indicateurs à ces niveaux de la conception sont utilisés dans le système de suivi.	Le suivi nous permet d'attribuer la distribution des extrants aux activités réelles du projet.

Le Tableau 8 montre les indicateurs qui sont utilisés périodiquement pour le suivi et ceux qui sont utilisés périodiquement pour l'évaluation. Ce que l'on peut voir comme résultat direct du travail de Vision Mondiale seule est important pour les rapports qui sont présentés aux partenaires ou aux donateurs.

La mesure ou l'observation des résultats produits est suffisante pour justifier le rôle de Vision Mondiale en termes de mise à disposition de ressources ou de services et d'accès à ceux-ci, ainsi qu'en termes de modification des comportements et des pratiques des gens. Parfois il est nécessaire d'avoir des indicateurs précis pour les buts des projets et programmes, et la mesure de ces indicateurs nécessite plus d'expertise technique, de personnel, de temps et d'argent. Il faut tenir compte de ceci au stade de la conception. Les indicateurs de développement transformationnel (IDT) sont les indicateurs normalisés de Vision Mondiale pour la conception de programmes et de projets. Les IDT doivent être inclus dans le plan de suivi et d'évaluation, et utilisés conformément à la politique de gestion de la CSE et aux directives concernant les IDT.

vi. Dernières retouches du plan de suivi et d'évaluation

A l'issue de la sélection ou de l'élaboration des indicateurs, les dernières retouches sont apportées au plan de suivi et d'évaluation :

- description des définitions des indicateurs, des sources de données, des méthodologies de collecte des données, de la fréquence de la collecte des données et de la personne en assumant la responsabilité ;
- établissement d'un tableau de suivi des indicateurs qualitatifs aussi bien que quantitatifs ;
- planification d'un calendrier d'activités de suivi et d'évaluation ;
- rédaction d'une méthode préliminaire pour mesurer les indicateurs à l'état initial, avant le début des activités ; et
- description technique :
 - des détails du système de suivi,
 - de la version préliminaire des termes de référence de l'évaluation et de la conception,
 - d'un système d'information de gestion,
 - de la structure des rapports et
 - du personnel nécessaire à la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation.

Les plans de conception, de suivi et d'évaluation portent sur le développement des capacités et des compétences requises du personnel au niveau du programme, ainsi que sur les ressources nécessaires aux procédures de conception, de suivi et d'évaluation. Les coûts pour la conception, le suivi et l'évaluation sont des coûts directs du programme et sont inclus au budget.

Étape 3

Achèvement des documents de conception

A l'issue des Étapes 1 et 2, des documents de conception sont produits. Il ne faut en aucun cas rédiger une offre de donateur pour l'acquisition de ressources sans avoir achevé au préalable la procédure de conception du programme étant donné que les offres de donateurs doivent contribuer à la stratégie du Bureau National et aux objectifs du programme. Notez également que les plans de suivi et d'évaluation des conceptions restent provisoires jusqu'à ce que des valeurs de référence aient été établies pour tous les indicateurs avant le début des activités. Veuillez vous référer au [Chapitre 4 – Suivi](#) pour l'établissement des valeurs de référence pour les indicateurs de S&E.

Un seul document de conception est produit pour un programme, et ce document change et évolue pendant le déroulement du programme. Ce document décrit un programme et l'interaction entre tous les projets pour contribuer aux effets et au but du programme proposé. Le document de conception d'un programme ne contient pas les détails de la mise en œuvre des extrants et des activités – ceux-ci sont inclus dans les documents de conception des projets individuels. Le document de conception d'un programme porte sur les effets et le but de ce programme, et il change parallèlement à l'évaluation de la conception du programme. Le document est mis à jour aussi rapidement que possible pour refléter les changements et la conception à jour (par exemple, quand un projet s'achève et est officiellement terminé, ou quand un nouveau projet commence). L'enregistrement des versions successives tout au long de la vie du programme constituera les archives du développement de ce programme.

Des documents de conception de projets *distincts* sont nécessaires pour chaque projet qui fait partie d'un programme. Le document de conception d'un projet décrit les effets, extrants et activités du projet, et les façons dont ils sont logiquement liés aux effets et au but du programme parent. *Il n'est pas nécessaire de reproduire toute la théorie du programme dans chaque document de projet.* La combinaison des documents des projets et du programme fournit toutes les informations nécessaires. Un document de projet est toujours accompagné par le document de son programme parent.

Référez-vous aux ressources générales du LEAP pour des notes concernant la production des documents appropriés. Ces notes soutiennent les stipulations de conception de la politique de gestion de la CSE et peuvent être appliquées à la majorité des programmes et des projets. Il est parfois nécessaire d'adapter des directives à un contexte, une situation ou un donateur particulier. Ce qui est important, c'est de suivre l'esprit des directives.

Étape 4

Accord sur la mise en œuvre

Les partenaires décident conjointement s'il convient de mettre en œuvre les projets et le programme une fois que les documents de conception sont prêts. Le passage à la mise en œuvre nécessite l'obtention d'un accord sur un certain nombre de points :

- théories et approches du programme parent et de ses projets ;
- plans réalistes de mise en œuvre ;
- plans pour la participation de tous les partenaires pendant la durée d'un programme ou d'un projet ;
- budgets proposés et sources de financement possibles.

Notes pertinentes sur cet accord :

1. Programmes de développement

Pour les programmes de développement cherchant un financement par parrainage, une décision d'aller de l'avant avec un Bureau de Soutien constitue un « accord de principe » pour le financement durant toute la vie du programme. Le stade de conception du programme est financé par le Bureau de Soutien du partenariat – rétroactivement si nécessaire. Voir plus loin pour des notes supplémentaires sur les projets financés par des parrainages.

2. Programmes d'urgence à déclenchement rapide

En cas de programme d'urgence à déclenchement rapide, le cycle de passage de l'établissement d'un diagnostic à la mise en œuvre des activités visant à sauver des vies, en passant par la rédaction de la conception, se produit essentiellement dans la semaine suivant l'occurrence de la catastrophe. Bien entendu, l'établissement du diagnostic est très rapide, de même que la prise de la décision d'aller de l'avant. Il n'est évidemment pas facile d'identifier tous les partenaires et d'assurer leur collaboration pour le diagnostic et la conception. La préparation d'un diagnostic et des travaux de conception plus complets se poursuivent tout au long des quatre premières semaines de l'intervention de secours. Référez-vous à la trousse à outils LEAP pour les urgences à déclenchement rapide pour tous détails sur ces programmes.

3. Calendrier d'un projet

Le calendrier de diagnostic et de conception d'un projet varie également en fonction du secteur et de la source de financement. Dans l'idéal, le diagnostic est achevé avant le commencement des travaux de conception, et la formulation d'une offre pour l'acquisition de fonds se produit quand on se rapproche de la fin des travaux de conception. Ceci n'est toutefois pas toujours faisable. La règle fondamentale à cet égard est que la décision de se procurer des fonds auprès de donateurs externes et d'adapter les procédures de diagnostic et de conception suivant les besoins ne devrait en aucun cas compromettre l'esprit du programme ou affecter sa qualité.

Projets financés par des parrainages

Les fonds des parrainages sont utilisés pour des projets dans divers secteurs en rapport avec le bien-être des enfants. La sélection des enfants est basée sur la conception du programme, et elle ne se déroule qu'après l'identification des secteurs et districts prioritaires pour un programme. La principale raison pour ceci est le désir d'inscrire des enfants dans des communautés ciblées de projets financés par des parrainages afin qu'ils bénéficient de ces projets. Veuillez vous référer à l' [Annexe II – Projet de gestion de parrainage](#) pour plus d'informations sur le lancement du parrainage. Référez-vous également aux directives de programmation pour le parrainage d'enfants et aux directives du LEAP pour le lancement de nouveaux ADP.

Donateurs institutionnels et gouvernementaux

Certains donateurs institutionnels et gouvernementaux demandent un exposé de position esquissant l'ensemble du projet proposé à l'occasion du dialogue initial avec les principaux partenaires. Ceci peut également se produire à d'autres moments pendant les phases de diagnostic et de conception, en fonction du niveau de détail stipulé par le donateur ou de l'urgence en cas de secours d'urgence à la suite d'une catastrophe.

En soumettant un exposé de position, Vision Mondiale peut déterminer le niveau d'intérêt du donateur avant d'investir des ressources dans des activités de conception et de rédaction d'offre. Si un exposé de position est rédigé avant la fin de la conception, il faut que le donateur comprenne que cet exposé est provisoire en attendant la fin de la procédure de conception, lorsque tous les partenaires seront parvenus à un accord.

Étape 5

Réflexion sur la méthode utilisée pour la conception

La réflexion sur la conception se termine par cette étape. Cependant, la réflexion sur la méthode utilisée pour la conception doit se dérouler avant de passer à la phase suivante. Référez-vous au [Chapitre 6 – Réflexion](#) pour des idées à cet égard. Le Tableau 9 *Récapitulatif de la réflexion sur la conception* présente des exemples de sujets appropriés.

Tableau 9. Récapitulatif de la réflexion sur la conception

<p>Sujets de réflexion durant la conception/re-conception</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exhaustivité de l'analyse des partenaires et des pouvoirs – rôles et responsabilités concernant la conception • Logique des programmes et projets proposés • Analyse des objectifs, risques et stratégies alternatives • Approche de la durabilité – spécifiquement liée à l'amélioration de la gouvernance et à l'habilitation • Exhaustivité de la procédure de planification du suivi et de l'évaluation à ce stade • Conception des indicateurs • <u>Alignement des conceptions avec les stratégies régionales et nationales, et avec le Partenariat</u> • La procédure de conception : les participants et son évolution • <u>Maintien de l'intégrité de la programmation par les partenaires face aux restrictions des donateurs : jusqu'à quel point ?</u>
<p>Sources d'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports annuels/comptes rendus • Rapport sur le diagnostic, incluant l'analyse des partenaires et des pouvoirs • Rapports sur l'évaluation • Notes sur la procédure de conception • Rapports et recherches d'autres organisations
<p>Quand réfléchir ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avant et pendant la procédure de conception
<p>Quelle procédure utiliser ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage par l'action et réunions de groupes (voir Chapitre 6 – Réflexion) • Journaux des bord membres du personnel • Compte rendu avec l'équipe de conception • Discussion et collaboration avec les partenaires et les organisations locales
<p>Produits de la réflexion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documents de conception • Journaux de bord • Plans d'apprentissage prospectifs et contrats d'apprentissage écrits

Ressources des programmes pour la conception

Les outils mentionnés ci-dessous sont requis pour tous les programmes et projets alignés sur le LEAP. Une liste à jour des [ressources pour la conception](#) figure sur le site Internet du DT, sous la rubrique des [ressources de programmation pour le LEAP, Outils d'accompagnement du LEAP](#).

Outils nécessaires

- Modèle du document de conception du programme, directives et outil d'examen

4 Suivi

Récapitulatif du suivi

<p>Objet</p>	<p>Le suivi doit permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de communiquer des informations aux partenaires sur les progrès réalisés en vue d'atteindre des résultats anticipés pour la redevabilité et le lobbying • de comprendre que certains changements de contexte vont donner lieu à des changements dans la conception • de faciliter la mise en œuvre par l'identification des succès et des difficultés, informant ainsi la prise de décision des modifications devant être apportées aux projets • d'encourager et de mettre en valeur les accomplissements des partenaires dans leur lutte contre la pauvreté et l'injustice • de communiquer des informations qui facilitent l'évaluation et l'apprentissage
<p>Définition</p>	<p>Le suivi fait référence à une collecte régulière d'informations qui répertorie l'occurrence d'intrants, d'activités et d'extrants. Le suivi soutient les activités de gestion générale et la redevabilité, et il compare les résultats réels obtenus avec les plans ou attentes de la conception d'origine. <i>Le suivi recommande les réponses qu'il faut avoir en gestion de projets, afin de guider leur mise en œuvre.</i></p>
<p>Normes (obligatoires)</p> <p>Les normes ci-contre sont extraites de la Politique de gestion de la CSE, voir Annexe I.</p> <p>La conformité sera contrôlée dans le cadre de l'audit opérationnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires pertinents négocient les modifications à apporter aux documents de conception et les approuvent. (Extrait de la norme 9 de la Politique de gestion de la CSE) • Les plans et budgets de mise en œuvre sont alignés sur les conceptions du programme et des projets, et ils sont soumis aux Bureaux de Soutien conformément aux directives budgétaires du partenariat. Les plans et budgets comprennent les coûts de toutes les activités de diagnostic, de conception, de suivi et d'évaluation. (Norme 10) • Les données et les informations sont toujours expliquées dans le contexte local. (Extrait de la norme 18) • Les partenaires qui ont pris l'engagement de soutenir un programme soit financièrement soit avec d'autres ressources participent aux processus de conception, de suivi et d'évaluation. Les partenaires fournissent ponctuellement du feedback en utilisant des outils d'examen appropriés sur les rapports de gestion dans les quatre semaines suivant leur réception. (Extrait de la norme 28) • Les indicateurs de suivi décrivent et mesurent l'efficacité et la cohérence des activités et de la production d'extrants. (Norme 29) • Les valeurs initiales de référence pour tous les indicateurs dans les documents de conception de programmes et de projets doivent être établis pendant la première année de la mise en œuvre des programmes à long terme, et dans les trois premiers mois des programmes de 18 mois ou moins. La conception du suivi et de l'évaluation est parachevée après l'établissement définitif des valeurs initiales de référence des indicateurs. (Norme 30)

Normes (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes utilisent les normes et les formats décrits dans le LEAP pour les rapports sur les programmes. Si le donateur exige des normes et formats différents de ceux du LEAP, le bureau de Vision Mondiale qui a signé le contrat avec le donateur prépare les rapports et les communications conformément aux exigences du donateur. Les bureaux de mise en œuvre qui acceptent des subventions doivent accepter dès le début de communiquer toutes les informations additionnelles stipulées dans le contrat. (Norme 31) • Les projets communiquent périodiquement des rapports de gestion au programme et à la direction du Bureau National (en fonction des objectifs jugés adéquats pour la gestion dans le pays). Ces rapports incluent le suivi des principaux indicateurs des projets et la mise en œuvre des projets conformément au plan. (Norme 32) • Les programmes affichent des rapports financiers fondamentaux dans la base de données de rapports financiers tous les trimestres et communiquent des rapports de gestion aux bureaux de financement sur leurs projets tous les six mois ou suivant les stipulations du donateur ou de la législation nationale (moyennant vérification par les services juridiques de VMI). Ces rapports décrivent l'atteinte des objectifs par rapport aux cibles figurant dans le document de conception et des informations sur les dépenses réelles par rapport au budget en suivant les directives du Centre Global du Partenariat. Des rapports de gestion semestriels et annuels sont soumis dans le mois suivant la fin du semestre ou de l'année. Comme certains bureaux ne ferment leurs livres financiers que deux semaines après la fin de l'exercice, les rapports budgétaires annuels doivent être soumis dans les six semaines suivant la fin de l'exercice. (Norme 33) • La mise en œuvre des recommandations figurant dans les rapports de suivi et d'évaluation est documentée. (Norme 40) <p>(Voir également les normes 19-23, 26, 27 dans la Politique de gestion de la CSE)</p>
Directives (recommandées)	<ul style="list-style-type: none"> • Le suivi est un processus participatif conduit par les partenaires locaux du projet. • Le plan de suivi et d'évaluation, rédigé dans le cadre de la conception d'un projet, identifie tous les indicateurs à suivre, généralement ceux des extrants d'un projet. Il est parfois possible de suivre également les indicateurs des résultats ; ceci est encouragé pour réduire le temps et l'argent requis pour les évaluations. Le plan de suivi inclut également une description des informations qui seront tirées des données de suivi; une description de la circulation de l'information à l'intérieur de l'organisation et une description de la prise de décision au niveau de la direction. • Ventilez les données pour bien cerner les thèmes pluridisciplinaires pertinents. • Équilibrez les ressources requises pour recueillir et analyser les données du suivi et les informations disponibles pour la prise de décisions. • Identifiez les besoins d'information des partenaires en discutant avec eux et ne leur communiquez que les informations pertinentes pour la prise de décisions. Les informations issues du suivi peuvent être utilisées pour influencer ou encourager les partenaires (y compris le gouvernement) à continuer à s'attaquer à la pauvreté. • Assurez-vous que les informations nécessaires sont disponibles pour les évaluations ultérieures des projets.
Produits	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports et, dans la mesure du possible, rapports en ligne et en temps réel via le système de gestion des informations de programmation.

En quoi consiste le suivi ?

Le suivi est la collecte régulière d'informations pour contrôler et diagnostiquer les intrants, les activités et les extrants des projets. En d'autres termes, le suivi documente la mise en œuvre d'un projet. Il facilite la prise de décisions de la direction locale et la redevabilité.

Le suivi commence pendant la conception et se poursuit pendant toute la vie d'un projet.

Les catégories d'informations recueillies pendant le suivi d'un projet comprennent :

- I. des indicateurs montrant les extrants produits conformément aux spécifications des cadres logiques du projet ;

2. des informations sur la redevabilité ; l'observation des normes par Vision Mondiale et ses partenaires locaux – les normes internes aussi bien que les normes internationales et légales applicables ;
3. les informations requises pour l'administration des projets et des programmes, y compris les opérations, les ressources humaines, la gestion financière et la gestion de la chaîne logistique ;
4. si possible, des indicateurs portant sur les effets attendus d'un projet ; et
5. pour les programmes avec parrainage, des informations pour les enfants parrainés comme cela est décrit dans le projet de gestion des parrainages.

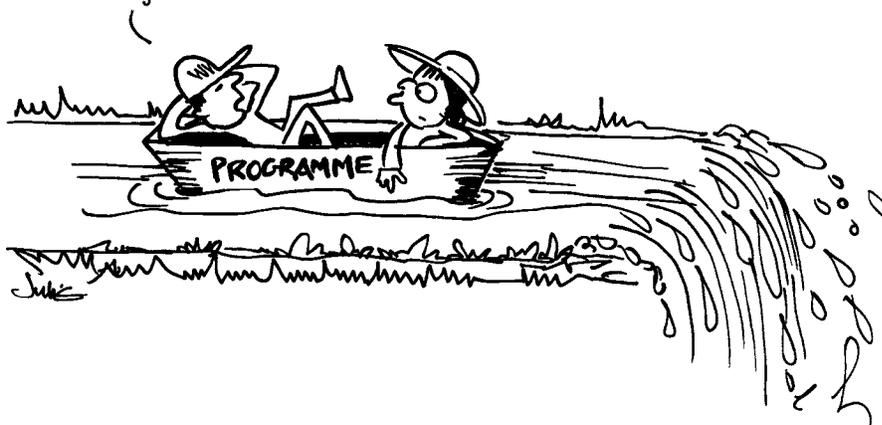
Le suivi juge l'**efficacité** de l'exécution des *activités* et la **cohérence** des **extrants** en répondant à des questions comme :

- Les activités réelles du projet correspondent-elles à celles qui sont indiquées dans la conception ou dans le plan de mise en œuvre du projet ?
- Les coûts du projet correspondent-ils à ceux du budget ? Dans la négative, quelles composantes du projet sont supérieures ou inférieures aux prévisions budgétaires ?
- Existe-t-il réellement des effets à court terme ou intermédiaires qui produiront des impacts de longue durée ?
- Les intrants et services spécifiés atteignent-ils les personnes les plus affectées par les problèmes, conformément à la conception, et ce dans les délais prévus ?
- La qualité des intrants est-elle conforme aux attentes ?
- Les intrants sont-ils utilisés de façon adéquate par les partenaires pour produire les extrants désirés ?

Le suivi favorise la redevabilité en fournissant et en partageant les informations nécessaires à la prise de décisions :

- La première activité au début de tout programme ou projet est d'établir des valeurs initiales de référence pour tous les indicateurs dans le plan de suivi et d'évaluation.
- Comme les méthodes de collecte des données sont incorporées aux activités des projets, le suivi a lieu de façon régulière pendant que le personnel du projet s'acquitte de ses tâches ordinaires.
- Des données ne doivent pas être incluses dans un système de suivi si elles ne peuvent pas être recueillies par le personnel du projet et qu'elles nécessitent une étude spéciale ou si elles ne vont pas être utilisées lors de la prise de décisions par la direction locale du projet.

Un suivi ? Pour quoi faire ?
La planification et la conception
sont déjà achevées



A quoi sert le suivi ?

Le suivi de la mise en œuvre d'un projet est important pour la gestion d'un programme afin de :

1. décrire le projet et sa corrélation avec les prévisions ;
2. démontrer la redevabilité du projet à tous les partenaires, en ce qui concerne le respect des normes internationales pour un secteur et pour une gestion efficace du projet ;
3. aider à préserver et améliorer la base de ressources d'un projet (collecte de fonds) ; et de
4. promouvoir des processus participatifs, dont les résultats peuvent être utilisés pour encourager les partenaires locaux (en particulier les collectivités locales) à coopérer avec le projet pour mieux s'attaquer aux problèmes de pauvreté.

Le suivi et la production de rapports périodiques établissent la transparence et la confiance, qui sont nécessaires à la collaboration. Lorsque le suivi est communautaire et est accompli par le personnel local du projet et ses partenaires, le processus aussi bien que ses résultats peuvent augmenter la participation de la communauté, la responsabiliser et accroître la redevabilité des personnes concernées.

Une grande partie des connaissances acquises suite au suivi est immédiate et localisée, et elle est applicable aux personnes qui sont proches d'un projet. Le suivi permet également de lier le projet à son contexte élargi grâce au rapprochement avec l'évaluation. Un suivi de qualité est fondamental pour permettre une évaluation efficace. Sans les informations compilées par un suivi régulier avant une évaluation, la mesure des effets et des indicateurs d'atteinte des buts se révélerait difficile et coûteuse. Le suivi permet à tous les partenaires d'attribuer les résultats obtenus aux activités réelles et aux extrants du projet. L'évaluation montre la contribution à des niveaux plus élevés du cadre logique.

Par conséquent, le suivi favorise l'apprentissage en apportant des informations cruciales pour l'évaluation, la réflexion et la re-conception.

Procédure

Étape 1

Détermination de la valeur potentielle des informations issues du suivi

La détermination de la valeur potentielle des informations issues du suivi a commencé pendant le processus de conception, lors de l'évaluation des besoins d'information. Mais ce n'est que quand les partenaires commencent à travailler sur le projet que les détails du système de suivi peuvent être parachevés.

Déterminez si la collecte de données sur tous les indicateurs dans le plan de S&E justifie les efforts et les ressources déployés. Posez la question de savoir si les données vont être utilisées pour faciliter la prise de décisions de la direction :

- Énumérez les composantes qui pourraient être incluses dans le système de suivi ;
- Énumérez les types d'informations nécessaires ;
- Décidez quelles données sont importantes pour les décisions de la direction ;
- Décidez quelles informations seront recueillies.

Notes dont il convient de tenir compte :

- Pour un projet de grande envergure, il peut être approprié de catégoriser le système d'informations – par exemple : finances, opérations, et secteurs individuels (qui devrait inclure les manières d'influencer les collectivités locales).
- La plupart des données de suivi seront recueillies par le personnel et par les partenaires qui mettent réellement ces activités en œuvre au fur et à mesure du déroulement des activités.
- Faites attention de ne pas surcharger de travail le personnel et les partenaires.
- Il peut être demandé à des membres du personnel de haut niveau de participer au projet pour le contrôle qualité et la supervision.
- Réfléchissez à la façon dont les méthodes de collecte des données peuvent être conçues et incorporées à des activités réelles du projet.

Si des informations nécessaires ne peuvent pas être recueillies de façon régulière, envisagez d'inclure ces informations dans le cadre de l'évaluation des termes de référence.

Étape 2

Détermination des responsabilités pour le suivi

Pour ce faire :

- i. Énumérez toutes les personnes et tous les groupes participant à la mise en œuvre du projet.
- ii. Énumérez chaque activité du projet pour laquelle un indicateur de suivi a été identifié.
- iii. Déterminez les rôles de chaque personne et de chaque groupe en liaison avec la collecte de telles informations.
- iv. Déterminez qui enregistrera les données.
- v. Créez un récapitulatif de toutes ces informations de suivi.

En répartissant les tâches de suivi, attribuez des responsabilités aux personnes les plus proches de la source des informations et disposant des compétences nécessaires pour recueillir et enregistrer les données de façon précise. Cette tâche peut prendre beaucoup de temps au début de nouveaux projets, mais elle n'a besoin d'être effectuée qu'une seule fois et avec la pratique elle prend moins de temps.

Étape 3

Mise à jour du plan de suivi et d'évaluation

Les détails du système de suivi peuvent être mis à jour en fonction des besoins d'informations, de la valeur de ces informations et des responsabilités en matière de collecte de données. Dans l'idéal, ces trois facteurs dans le processus de suivi sont déterminés pendant la phase de conception du projet. Cependant, certains indicateurs à inclure dans le plan de S&E ne sont identifiés que plus tard pendant la phase de conception et certains détails doivent être ajoutés quand la mise en œuvre commence et quand les ressources sont disponibles pour le travail en question.

Maintenant que les besoins d'informations de suivi ont été affinés et que les responsabilités ont été précisées, le plan de S&E peut être mis à jour dans le document de conception du projet. Mettez à jour ou modifiez la liste des indicateurs de suivi dans le cadre logique du projet et dans le plan de S&E si des ajustements ont été incorporés en conséquence des étapes 1 et 2 ci-dessus.

Établissement des valeurs initiales de référence pour tous les indicateurs et rédaction d'un rapport initial de référence

Maintenant que davantage de détails ont été incorporés aux indicateurs des projets et du programme, il faut les mesurer pour identifier un point de départ qui permettra de juger l'évolution au fur et à mesure. Il s'agit des données initiales de référence, qui décrivent la situation avant le début d'un programme ou d'un projet.

Certaines données peuvent déjà avoir été recueillies pendant le processus d'établissement du diagnostic. Si tel le cas, il n'est pas nécessaire de mesurer à nouveau tous les indicateurs. Si des données fiables et récentes sont disponibles, et si les méthodes de collecte des données à l'avenir sont comparables, il n'est pas nécessaire de recueillir des données pour les valeurs initiales de référence.

Au début d'un nouveau programme ou lors de la mise à jour d'un plan d'évaluation de programme (par exemple, de nouveaux indicateurs ou des indicateurs modifiés), des mesures de référence pour tous les indicateurs d'évaluation devraient être récoltées à ce moment :

- indicateurs de développement transformationnel,
- indicateurs conçus spécifiquement pour le programme et
- indicateurs de résultats du projet.

L'élaboration des valeurs de référence pour tous les indicateurs dans le plan de S&E est la première activité importante mise en œuvre dans tout nouveau programme ou projet après qu'une conception a été approuvée et financée et que le système de suivi a été conçu. Un rapport formel présente toutes les données initiales de référence aux partenaires. Ce rapport devient un ensemble de données secondaires rendu disponible pour des évaluations ultérieures et pour les autres partenaires. Les résultats servant de référence sont utilisés pour établir des objectifs pour les indicateurs et pour parachever le tableau de suivi des indicateurs dans les documents de conception.

Pour les indicateurs de durabilité, établissez des objectifs qui indiquent le délai de transition à la fin d'un projet et, plus tard, à la fin du programme. Incluez un exposé dans le plan de S&E expliquant en quoi la transition est liée à l'atteinte des objectifs fixés pour les indicateurs de durabilité. Une discussion entre tous les partenaires est impérative. Il est tout aussi important pour les partenaires locaux de comprendre l'engagement de Vision Mondiale et des donateurs que pour les donateurs de comprendre l'engagement de Vision Mondiale et des partenaires locaux à atteindre les objectifs du programme. Voir [Chapitre 7 – Transition](#) pour une discussion plus approfondie de la durabilité et de la transition.

Les donateurs institutionnels et le gouvernement exigent parfois que le tableau de suivi des indicateurs dans une offre comprenne des objectifs spécifiques. Dans ce cas, il est approprié pour les programmeurs de convenir d'objectifs provisoires pour les indicateurs jusqu'à la détermination des valeurs de référence et jusqu'au réexamen des objectifs. Cependant, ce statut provisoire doit être communiqué clairement et convenu d'un commun accord avec le donateur particulier concerné.

En bref :

- Des valeurs de référence sont établies pour tous les indicateurs nécessaires à la réalisation du plan de S&E. Sur la base des indicateurs de développement transformationnel, ces indicateurs propres au programme et au projet incluent les indicateurs de gestion des catastrophes et de plaidoyer.

- Les données de référence pour les urgences à déclenchement rapide peuvent provenir de données secondaires fiables pour gagner du temps.
- L'établissement des valeurs initiales de référence pour les indicateurs de suivi se produit au début de la mise en oeuvre de chaque nouveau projet. L'établissement des valeurs initiales de référence pour les indicateurs d'évaluation pour un programme n'est effectué qu'au début d'un nouveau programme ou lors de la mise à jour d'un plan d'évaluation avec de nouveaux indicateurs.
- Cet exercice doit utiliser à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives.
- Un rapport est produit et communiqué à tous les partenaires avec les constatations des valeurs de référence. Pour un nouveau programme, ceci inclura les premières mesures des IDT et les mesures d'autres indicateurs d'objectifs de projets et de programmes spécifiques.
- Les rapports portant sur les valeurs initiales de référence des projets incluront les premières mesures des indicateurs de suivi et des indicateurs de résultats des projets.

Vous trouverez plus de détails à ce sujet dans les directives de programmation du LEAP. Référez-vous aussi au guide sur le terrain des IDT pour des exemples détaillés de méthodes quantitatives et qualitatives pour mesurer les IDT. Ces méthodes peuvent être adaptées pour mesurer de nombreux autres indicateurs.

À l'issue de l'exercice portant sur l'établissement des valeurs initiales de référence, les dernières touches pourront être apportées au plan de S&E. Les cadres logiques et les tableaux de suivi des indicateurs doivent être révisés en conséquence. Les informations initiales de référence sont ajoutées aux tableaux de suivi des indicateurs et les objectifs sont ajustés si nécessaire. Les documents de conception du projet peuvent être parachevés immédiatement après la prise des mesures des indicateurs de référence. Le plan de mise en œuvre rédigé pendant le processus de conception doit être révisé et ajusté si des modifications ont été apportées aux objectifs ou aux indicateurs.

Une recommandation générale est que les mesures des valeurs initiales de référence pour tous les indicateurs d'effets et d'atteinte des objectifs doivent être compilées dès que possible, mais au maximum dans l'année qui suit le début de la mise en oeuvre d'un nouveau programme ou quand les indicateurs sont changés.

Étape 5

Parachèvement des accords en cours de négociation avec les partenaires

Communiquez les plans de S&E parachevés à tous les partenaires. Réviser les documents de conception si des ajustements sont faits suite à des discussions pendant la conception du système de suivi. Assurez-vous que tous les partenaires sont d'accord sur la marche à suivre et comprennent leurs rôles respectifs. Les bureaux chargés de la mise en œuvre doivent collaborer avec les Bureaux de Soutien pour identifier toutes les obligations contractuelles associées aux changements de conception.

Étape 6

Planification de la collecte des données, y compris la conception des formulaires de suivi

La mise en œuvre a commencé après la réception du financement et le lancement des activités du projet. Le plan de suivi est maintenant mis en œuvre, en commençant par la préparation en vue de la collecte des données. Ceci comprend :

- la préparation des formulaires de suivi ;
- la programmation de la collecte des données et des rapports à ce sujet ;
- la formation du personnel et des membres de la communauté en terme de suivi ;
- l'organisation de l'infrastructure d'information (p. ex. : un système de classement sur papier ou une base de données informatique) et des procédures pour classer et communiquer les informations ;
- la planification du flux des informations vers les partenaires ;
- la planification d'une action appropriée de la direction si les objectifs de performance ne sont pas atteints ; et
- la planification de contrôles périodiques de l'exactitude des informations recueillies, en particulier lorsque les gens ont peu d'expérience en matière de collecte d'informations.

Voici quelques idées dont il serait bon de se souvenir lors de la conception des formulaires de collecte d'informations :

- Envisagez la possibilité d'ajouter des informations sur les formulaires pour permettre de ventiler les données afin de pouvoir mieux les analyser, les corrélérer et les classer.
- Décidez si vous souhaitez enregistrer des événements individuels ou des événements mensuels (archives cumulatives). Quelle est l'utilisation la plus appropriée, en fonction de votre contexte ?
- Demandez aux partenaires locaux de concevoir les systèmes d'enregistrement, et aidez-les à le faire.
- Concevez des formulaires pouvant être intégrés au processus d'apprentissage et de feedback ; par exemple des tableaux de contrôle de la croissance des enfants utilisés dans des cliniques peuvent également être utilisés pour éduquer les mères sur la croissance de leurs enfants et pour faire pression sur le gouvernement afin qu'il joue un rôle plus actif en s'attaquant aux problèmes de santé de l'enfance.
- Faites preuve de créativité. Élaborez des formulaires simples et appropriés.
- **Ne recueillez que les informations nécessaires et qui seront réellement utilisées.**
- Testez les formulaires avant de les utiliser.

Étape 7

Collecte et analyse des données, puis application des enseignements tirés

Les activités formelles de collecte des données, ainsi que les discussions informelles entre les membres du personnel pendant le déroulement du travail pour produire les extraits du projet, peuvent être considérées lors de l'analyse des données. Comme un responsable de projet doit savoir ce qui se passe à tout moment dans chaque partie d'un projet, le délai entre la collecte des données, leur analyse et l'application des enseignements tirés doit être aussi bref que possible pour permettre d'identifier les problèmes et de s'y attaquer rapidement.

Lorsque le suivi montre que les objectifs pour les activités et pour les extraits ne sont pas atteints, la direction doit réagir. Les documents de projets ne laissent souvent pas la place pour des réactions de la direction, par conséquent les problèmes ou les crises sont fréquemment gérés de façon réactive plutôt que proactive. Il serait préférable d'envisager différents cas de figure à l'avance et de décider quelle action sera requise de la direction pour chaque cas de figure. Tous les sujets problématiques

doivent être réexaminés lors de la révision suivante pour déterminer le résultat de chaque intervention possible.

Si les données montrent que les objectifs sont atteints ou dépassés, aucune action de la part de la direction n'est nécessaire. Cependant, il est possible de documenter les conclusions tirées des réussites pour qu'elles puissent être mises en valeur et peut-être appliquées ailleurs.

Étape 8

Communication des informations aux partenaires

Le délai entre la collecte des données sur le suivi du projet, l'analyse de celles-ci et l'application des enseignements tirés doit être aussi bref que possible. Tous les partenaires locaux doivent être tenus informés du progrès vers l'atteinte des objectifs en ce qui concerne les extrants ainsi que de toute action entreprise pour améliorer la mise en œuvre du projet. Ces communications doivent être aussi fréquentes que nécessaires pour assurer la qualité de la gestion locale d'un projet.

La communication d'informations de suivi aux partenaires externes est prévue dans le plan de systèmes de suivi. Les Bureaux Nationaux vérifient que les projets utilisent les normes et formats des rapports sur l'avancée des projets recommandés dans le LEAP, en tenant compte des potentielles stipulations contractuelles ajoutées par les donateurs externes. Des rapports d'activité doivent être transmis aux Bureaux de Soutien tous les six mois ou suivant la périodicité stipulée par le donateur. Ces rapports d'activité décrivent les progrès des objectifs en termes d'extrants et de résultats, ainsi que la situation financière en comparant les dépenses réelles aux budgets prévisionnels. Suivez les directives figurant dans la trousse à outils LEAP pour la production de rapports. Des rapports d'activité semestriels sont soumis dans le mois suivant la fin du semestre.

Certaines stipulations de la part des donateurs peuvent exiger la rédaction d'additionnels rapports. Les Bureaux de Soutien n'ont pas le droit de demander de rapports additionnels de la part des Bureaux Nationaux, des programmes ou des projets, à l'exception des stipulations contractuelles spécifiées par les donateurs. Il incombe généralement au bureau de Vision Mondiale qui a signé le contrat avec un donateur de reformater les rapports et les communications conformément aux exigences de ce dernier. Ceci peut être négocié entre les bureaux de Vision Mondiale en fonction de l'expérience acquise concernant les spécifications de ce donateur particulier, des compétences et des délais, et en s'efforçant de satisfaire avant tout aux besoins de gestion du projet à l'échelle locale.

Les rapports encouragent la redevabilité entre tous les partenaires, permettent de tirer les enseignements des données recueillies et interprétées, et aident les partenaires à lutter plus efficacement contre la pauvreté dans leur région. Si les rapports sont bien gérés, ils ne constituent pas un fardeau mais sont une plus-value considérable et encouragent les partenaires du projet en leur communiquant des informations utiles pour pouvoir influencer des changements.

Étape 9

Réflexion sur les résultats et la procédure du suivi

Afin d'être en mesure de rédiger le rapport des six premiers mois et d'interpréter les constatations, il faut réfléchir sur les données du suivi. Une réflexion sur la procédure du suivi sera en effet très utile. Référez-vous au [Chapitre 6 – Réflexion](#) pour des idées. Le Tableau 10 *Récapitulatif de la réflexion sur le suivi* présente des exemples de sujets pertinents.

Tableau 10. Récapitulatif de la réflexion sur le suivi

Sujets de réflexion sur le suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité et cohérence des activités et de la production d'extraits • Gestion et rôles des partenaires • Observation du système de suivi • Apport d'expertise et de ressources techniques • Systèmes de logistique • Changements des contextes à tous les niveaux • Relations • Bien-être du personnel • Le processus de suivi : les participants et son évolution • Façons dont les rapports sont utilisés pour influencer le changement
Sources d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Données mensuelles de suivi • Données primaires et secondaires • Interactions formelles et informelles • Documents de conception • Procédure de mise en œuvre • Procédure de suivi
Quand réfléchir ?	<ul style="list-style-type: none"> • À intervalles réguliers, lors de la préparation de rapports, en particulier au moment de préparer le rapport annuel • Lors de l'occurrence d'un problème de gestion urgent ou si le suivi révèle un problème • Quand une occasion se présente pour influencer des changements de politiques
Quelle procédure utiliser ?	<ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage par l'action et réunions de groupes (voir Chapitre 6 – Réflexion) • Journal de bord des membres du personnel • Réunions périodiques avec les responsables de la mise en oeuvre
Produits de la réflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Procès-verbaux des réunions • Gestion et actions des partenaires • Journal de bord • Plans d'apprentissage prospectifs et contrats d'apprentissage écrits

Ressources des programmes pour le suivi

Les outils mentionnés ci-dessous sont requis pour tous les programmes et projets alignés sur le LEAP. Une liste à jour des ressources pour le suivi figure sur le site Internet du DT, sous [la rubrique des ressources de programmation pour le LEAP, Outils d'accompagnement du LEAP](#).

Outils nécessaires

- Modèle de rapport (semi-)annuel, directives et outil d'examen

5 Évaluation

Récapitulatif de l'évaluation

<p>Objet</p>	<p>L'évaluation doit permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de communiquer des informations sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, ainsi que les raisons ; • de déterminer si les théories et suppositions sous-jacentes des programmes et projets étaient valides ; • de déterminer l'efficacité, la cohérence, l'efficacité, la pertinence et la durabilité des projets et programmes ; • de guider les décideurs ou programmeurs à reproduire les programmes qui ont donné de bons résultats ; • d'encourager et de mettre en valeur les accomplissements des partenaires ; • de documenter les nouvelles connaissances acquises et les sujets importants en vue d'enquêtes, de lobbying ou de campagnes pour influencer les décideurs ; et • de promouvoir la redevabilité et l'apprentissage.
<p>Définition</p>	<p><i>L'évaluation est un exercice ponctuel qui vise à diagnostiquer systématiquement et objectivement la pertinence, la performance et le succès ou l'échec des programmes et projets en cours et achevés.</i></p>
<p>Normes (obligatoires)</p> <p>Les normes ci-contre sont extraites de la Politique de gestion de la CSE, voir Annexe I.</p> <p>La conformité sera contrôlée dans le cadre de l'audit opérationnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'attribution des progrès en vue de l'atteinte des objectifs énoncés n'est effectuée qu'aux niveaux des activités et des extraits d'un programme, avec humilité et avec reconnaissance des rôles joués par la communauté, le gouvernement et Vision Mondiale, en tant que partenaires dans ce processus. Aux niveaux des résultats et des buts d'un programme, c'est la contribution qui sert d'outil de mesure. (Norme 21 de la Politique de gestion de la CSE) • Les partenaires qui ont pris l'engagement de soutenir un programme soit financièrement soit avec d'autres ressources participent aux processus de conception, de suivi et d'évaluation. Les partenaires fournissent ponctuellement du feedback, <i>en utilisant des outils d'examen pertinents</i>, sur les rapports d'évaluation dans les quatre semaines suivant leur réception. (Norme 28) • Les évaluations des projets sont réalisées à la fin desdits projets, ou selon ce qu'aura spécifié le donateur, et sont axées sur les objectifs des projets. Quand l'évaluation d'un programme est effectuée, l'examen des progrès réalisés en vue de l'atteinte de tous les objectifs des projets dans la conception du programme doit être inclus dans l'évaluation. (Norme 34) • L'évaluation du programme est effectuée au plus tard cinq ans après le début d'un programme, et à la fin de chaque phase ou cycle de programmation qui suit. (Norme 35)

<p>Normes (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les mesures des indicateurs de développement transformationnel (IDT) dégagent des informations utiles pour les évaluations du programme en fin de cycle. Tous les programmes de développement régional mesurent les IDT en début de mise en œuvre du programme et avant une évaluation du programme de fin de cycle de gestion. (Norme 36) • Un rapport sur les IDT du programme est soumis dans les trois mois suivant la fin des mesures. Les rapports sur les IDT ne sont utilisés que pour communiquer des changements dans la qualité de vie des partenaires du programme régional conformément à ce qui est défini par les indicateurs. Ces changements ne peuvent pas être attribués exclusivement à Vision Mondiale. L'évaluation du programme est utilisée pour déterminer et communiquer la contribution de Vision Mondiale aux changements affectant la qualité de vie des partenaires de la région du programme. (Norme 37) • Les évaluateurs mettent les constatations à la disposition des partenaires du programme. Elles sont également mises à la disposition des autres partenaires au sein de Vision Mondiale afin de permettre aux autres programmes de bénéficier de ces informations. Des directives sont élaborées en ce qui concerne la dissémination des constatations en dehors de Vision Mondiale. Les constatations de l'évaluation sont rendues disponibles dans les trois mois suivant la fin de la collecte des données, pour pouvoir les analyser et atteindre un consensus. La procédure d'évaluation n'est pas terminée avant que les partenaires se soient mis d'accord sur un rapport. Les rapports d'évaluation sont parachevés dans les quatre mois suivant la fin de la collecte des données. (Norme 38) • Les données recueillies en vue du suivi et de l'évaluation, et les méthodes utilisées pour les recueillir, sont documentées. Cette documentation reste accessible pendant au moins cinq ans. Ceci permet un examen rigoureux de la véracité des données, tout en permettant aux évaluateurs externes d'utiliser à bon escient les données sur le suivi dans une évaluation. (Norme 39) • La mise en œuvre des recommandations figurant dans les rapports de suivi et d'évaluation est documentée. (Norme 40) <p>(Voir également les normes 11, 12, 17-19 et 20 dans la Politique de gestion de la CSE)</p>
<p>Directives (recommandées)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>L'évaluation est participative, et tous les partenaires y participent de façon adéquate. Respectez les principaux partenaires en tirant parti de leurs connaissances et de leur expérience. Le modérateur partage le pouvoir de décision avec les partenaires dans l'intégralité du travail. Une approche collégiale peut augmenter considérablement la valeur et l'efficacité des évaluations.</i> • <i>Développez des connaissances au moyen d'une planification collective, et améliorez la capacité des partenaires à planifier et conduire des évaluations utiles à l'avenir.</i> • <i>L'évaluation porte toujours sur l'apprentissage, et elle implique une réflexion intentionnelle sur la pauvreté et ses causes.</i> • <i>La portée d'une évaluation est proportionnelle aux ressources disponibles. Comme l'évaluation peut être un fardeau pour le personnel local, les objectifs de l'évaluation doivent être mis en corrélation avec les ressources, et sa valeur doit être ajoutée à l'apprentissage du programme.</i> • <i>Les évaluations sont conçues pour être utiles aux partenaires en les encourageant à développer leur travail et à exercer de l'influence pour le changement.</i> • <i>Les évaluateurs examinent leurs propres attitudes, idées et comportements, et ils les comparent aux principes d'évaluation. Ils encouragent un feedback critique des membres de l'équipe d'évaluation afin d'améliorer l'objectivité.</i> • <i>Sollicitez une participation externe compétente suivant les besoins et selon la portée d'une évaluation. Ceci peut aider les partenaires à envisager le programme ou le projet dans un contexte plus vaste et à fournir un soutien technique. Les évaluateurs extérieurs peuvent inclure des membres du personnel de Vision Mondiale d'autres pays ou programmes ou même des personnes résidant dans la région du programme ou du projet mais qui ne travaillent pas pour Vision Mondiale.</i> • <i>Les personnes participant aux évaluations ont un accès privilégié à l'information et à l'influence, et elles doivent toujours garder à l'esprit les principes du LEAP. Les résultats seront vraisemblablement plus faciles à accepter et à appliquer et porteurs de plus grands changements de comportements et d'attitudes lorsque des partenaires locaux sont impliqués.</i>

Directives (recommandées)	<ul style="list-style-type: none"> • Le cycle recommandé pour un programme dure cinq ans, et une évaluation intérimaire est effectuée pendant la cinquième année du cycle. Ceci laisse du temps entre la fin de l'évaluation et la fin du cycle du programme de manière à permettre à tous les partenaires de recevoir les résultats de l'évaluation et d'y réfléchir. Ce processus produit des informations utiles pour une re-conception du programme le cas échéant. • Le contexte du programme peut nécessiter une certaine flexibilité en ce qui concerne le cycle de cinq ans élu. La capacité de la direction à évaluer les progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs du programme sera compromise si un programme est examiné ou évalué moins fréquemment que tous les cinq ans. Par contre, la conduite d'évaluations plus fréquentes peut décrédibiliser la plus-value, le coût, et le leadership. • Les IDT font partie des indicateurs d'évaluation de chaque programme de développement. Les programmes d'urgences à déclenchement rapide et d'autres programmes de développement non ADP peuvent mesurer les IT (adaptés des IDT) à leur appréciation. Les méthodes utilisées pour mesurer, analyser et communiquer les IDT sont documentées dans le guide pratique des IDT. Ces méthodes, bien que propres aux IDT, sont d'excellents exemples de méthodes quantitatives et qualitatives qui peuvent être adaptées de façon à mesurer différents indicateurs. Il est fait référence au guide sur le terrain des IDT. (Équipe d'exploitation des ressources pour le développement de Vision Mondiale 2005) • Avec la mise en place du LEAP dans les projets de Vision Mondiale, il devient plus facile de déterminer les moments qui sont propices à l'évaluation et les sujets à évaluer. Envisagez d'appliquer les conclusions tirées d'un programme à des programmes similaires, et de rassembler des ressources pour effectuer des évaluations thématiques ou des évaluations à l'échelle nationale, selon les attentes des partenaires. • Pour une discussion plus approfondie des principes guidant les évaluations, plusieurs documents utiles figurent dans les références à la fin de ce manuel.
Produits	<ul style="list-style-type: none"> • Conception de l'évaluation et termes de référence • Méthodes et outils de collecte des données, le cas échéant • Rapport sur l'évaluation • Présentations aux partenaires des constatations de l'évaluation en utilisant des méthodes appropriées • Stratégie pour la transition

Comme le suivi, l'évaluation est un moyen d'apprendre et de changer. Plus les évaluations au sein d'une organisation sont conduites comme des activités essentielles, mieux l'organisation comprend ses propres fonctions. Il n'est donc pas surprenant que l'efficacité de l'organisation est améliorée et qu'elle ait fait un pas de plus vers l'accomplissement de sa vision. (Sanders 2002)

Le LEAP cible l'apprentissage lors de l'évaluation. L'évaluation – plus que les autres tâches de gestion des cycles du programme est source de stress pour les partenaires. Ceci est lié à la raison d'être traditionnelle de l'évaluation : la redevabilité vis-à-vis des donateurs. Les partenaires sont encouragés à équilibrer les besoins de redevabilité vis-à-vis des donateurs et vis-à-vis de tous les partenaires afin d'apprendre comment lutter le plus efficacement possible contre la pauvreté dans les contextes locaux. Cette approche réduira les angoisses et agrémentera d'intégrité l'évaluation.

En quoi consiste l'évaluation ?

L'évaluation est un exercice ponctuel qui vise à diagnostiquer systématiquement et objectivement la pertinence, le rendement et le succès ou l'échec des programmes et projets en cours et achevés. Les partenaires recueillent et analysent les données pertinentes, puis ils font des recommandations et prennent des décisions sur les modifications à apporter au programme ou au projet selon les constatations de l'évaluation.

L'évaluation :

- communique des informations sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas marché, ainsi que les raisons ;

- explique si les théories et suppositions sous-jacentes sont valides ;
- détermine l'efficacité, la cohérence, le rendement, la pertinence et la durabilité des projets ou programmes ;
- guide les décideurs ou responsables de programmes pour leur permettre de reproduire les programmes qui ont donné de bons résultats ;
- encourage et met en valeur les accomplissements des partenaires du programme ; et
- favorise l'apprentissage et l'accumulation de connaissances pour en tirer le meilleur parti possible et exercer de l'influence.

Des jugements sont prononcés collectivement par les partenaires dans le cadre d'un processus qui permet de prendre des décisions avisées à différents stades d'un programme ou d'un projet. L'évaluation d'un programme cible les progrès réalisés vers les changements désirés et l'alignement sur les objectifs de l'organisation. Les évaluations de programmes couvrent toute la population ciblée ; cependant, la portée de chaque évaluation varie en fonction du calendrier d'un programme et des ressources disponibles. Les indicateurs de résultats et d'atteinte des buts sont mesurés pour la première fois lors de l'établissement des valeurs initiales de référence (sujet traité à l'**Étape 4 de la procédure de suivi**). Ils sont mesurés également à intervalles périodiques dans le cadre de l'évaluation planifiée.

Les informations utilisées lors des évaluations proviennent :

- de la mesure des Indicateurs de développement transformationnel,
- de la mesure des indicateurs de résultats et d'atteinte des buts (y compris les indicateurs de plaidoyer et de gestion des catastrophes),
- des informations de suivi,
- des interactions formelles et informelles, notamment les réunions et entretiens, et
- de la consultation de documents, notamment les rapports des ONG et du gouvernement de la région concernée.

En fonction du calendrier, une évaluation des projets peut être séparée de l'évaluation de son programme parent ou intégrée à celle-ci. La portée et la fréquence des évaluations de projets sont souvent déterminées par les donateurs.

A quoi sert l'évaluation ?

L'évaluation est réalisée pour connaître le degré de succès de la lutte contre la pauvreté comme indiqué dans la conception et pour apprendre à mieux gérer les programmes et projets de manière à lutter plus efficacement contre la pauvreté et les injustices. Ceci nécessite de comprendre la façon dont le travail est effectué, les résultats atteints et la redevabilité manifestée chez tous les partenaires s'efforçant d'atteindre ces résultats.

L'évaluation permet de tester la logique et les résultats de la théorie du programme. Alors qu'une théorie peut décrire adéquatement ce que le projet s'efforce d'atteindre, une évaluation s'intéresse également à la possibilité d'un impact négatif. L'évaluation envisage la possibilité que certains résultats se seraient tout de même produits sans l'action du programme.

L'établissement du diagnostic et des valeurs initiales de référence, ainsi que le suivi, sont des tâches familières de la gestion des cycles des projets et du programme qui ont déjà été traitées dans ce guide. En plus de l'évaluation telle qu'elle est utilisée dans le LEAP, ces tâches peuvent également être considérées comme des types d'évaluations. Les types et descriptions des évaluations classent ces tâches selon leur nature et décrivent leur portée et leurs thèmes particuliers.

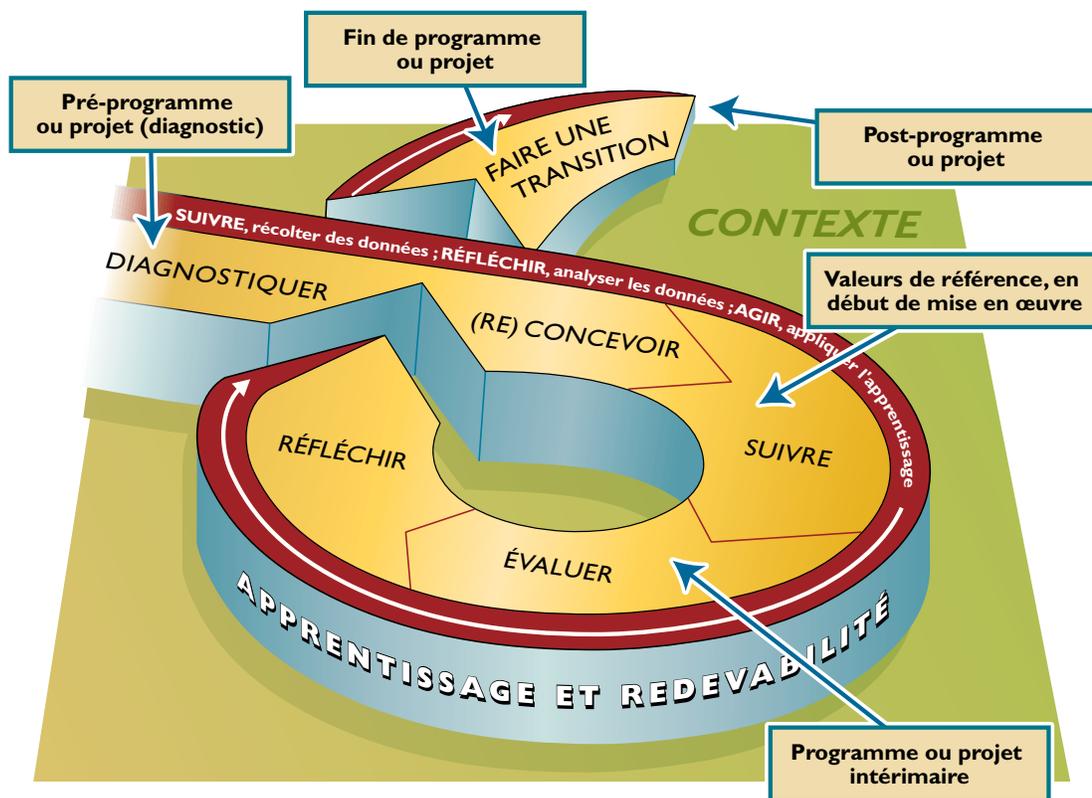
Tableau II. Types d'évaluations et descriptions

Type	Nom	Quand ?	Description et portée
Formative	Diagnostic	Réalisation initiale avant le début d'un programme ou d'un projet, puis répétition ultérieure pour comprendre les changements dans le contexte d'un programme ou d'un projet	Identifie : <ul style="list-style-type: none"> • les caractéristiques du contexte et les thèmes du programme • les capacités et vulnérabilités des partenaires Produit des informations utiles pour l'élaboration d'une théorie de programme ou de projet, et pour une re-conception ultérieure
	Conception (étude de faisabilité)	Pendant la procédure de conception	Examine : <ul style="list-style-type: none"> • la faisabilité conceptuelle – essentiellement pour déterminer si une conception proposée est logique • la faisabilité pratique – pour déterminer si les activités proposées et les autres objectifs sont réalistes
Normative	Etablissement de valeurs initiales de référence	Au début de la mise en œuvre	Les indicateurs du programme et des projets inclus dans le plan de S&E de la conception sont mesurés avant le début de la mise en œuvre du projet. Ceci établit un point de départ à partir duquel on pourra étudier les changements au fur et à mesure.
	Suivi	Pendant la mise en œuvre	Ce processus interne et régulier de collecte continue d'informations sur la mise en œuvre du projet permet de comparer les progrès réels à la conception du projet. Le suivi documente l'efficacité et la cohérence des activités et extrants du projet. Ces informations soutiennent l'amélioration ou l'ajustement du programme ou projet, la documentation de la procédure, la prise de décisions de gestion, la redevabilité et l'apprentissage. Les systèmes sont généralement très sophistiqués pour les projets à long terme.
Sommativ	Examen intérimaire	Pendant la mise en œuvre	Il n'est pas faisable d'évaluer tous les projets et programmes en raison des limitations de ressources. Dans de tels cas, un examen, qui est moins formel et structuré qu'une évaluation intérimaire, peut analyser : <ul style="list-style-type: none"> • les progrès effectués vers l'atteinte des objectifs ou la révision éventuelle des objectifs ; • le caractère approprié ou non des buts du programme ou du projet ; • l'efficacité et le rendement des stratégies du projet pour faciliter les progrès vers l'atteinte de buts spécifiques du projet (les activités sont-elles appropriées ? Devraient-elles être révisées ? Sont-elles économiquement durables ?) ; • les principaux obstacles au déroulement d'un programme ou d'un projet, en accordant la priorité aux suppositions de la conception et à l'analyse des risques actuels ; et • les conséquences possibles des politiques pertinentes de VM.
	Evaluation intérimaire	Pour les projets : au milieu de la durée d'un projet de 3-5 ans. Pour les programmes : vers la fin d'un cycle de gestion ou de la phase de mise en œuvre.	Lorsque des ressources sont disponibles, une évaluation intérimaire plus structurée et formelle est appropriée. Elle traite tous les points de l'examen intérimaire ci-dessus et, de plus, elle : <ul style="list-style-type: none"> • analyse dans quelle mesure les résultats et buts ont été atteints – le succès du programme ou du projet ; • détermine les conséquences prévues et imprévues, positives et négatives ; • détermine tous les projets ou programmes alternatifs contribuant aux mêmes résultats ; • analyse la viabilité des plans de transition de projets et des indicateurs de durabilité. Cet exercice utilise des techniques plus rigoureuses que l'examen pour communiquer aux décideurs des informations sur l'avenir du programme ou du projet (transition, croissance, acquisition de ressources).

Type	Nom	Quand ?	Description et portée
Sommativ (suite)	Fin du programme ou projet	A la fin du programme ou projet	<p>Cette évaluation analyse toute la chaîne d'impacts en termes d'efficacité, de cohérence, de rendement et d'impact, en utilisant et en développant toutes les évaluations effectuées antérieurement, pour examiner :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la conception du projet – Les projets ont-ils été conçus correctement pour répondre aux besoins ciblés ? • la mise en œuvre du projet – Quelle a été l'efficacité du système de suivi ? Comment les déviations par rapport à la conception du projet affectent-elles le potentiel d'atteinte des résultats désirés ? Comment les politiques et procédures ont-elles affecté la mise en œuvre du projet ? • les résultats du projet – Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints, et pourquoi ? Quelles autres choses, positives et négatives, se sont-elles produites (au sein des communautés et de Vision Mondiale) à cause de ce projet ? • le but du programme – Le programme a -t-il été efficace pour permettre d'atteindre le but annoncé ? En quoi la vie des gens a-t-elle changé ou a-t-elle été transformée ? Comment les capacités ont-elles été renforcées et les vulnérabilités réduites ? Comment les structures sociales ont-elles été affectées, en particulier par rapport aux questions de droits et de justice ? • l'attribution – Les résultats peuvent-ils être expliqués par un autre processus quelconque ? • les autres aspects propres à la conception et à la gestion du projet.
	Après la fin du programme	Un certain temps après la fin de la transition d'un programme	<p>Ce type d'évaluation doit être effectué lorsque l'analyse de faisabilité de l'évaluation montre qu'elle produira des informations justifiant le coût de l'évaluation. Si l'évaluation est utile et si les ressources sont disponibles, ce type d'évaluation servira pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • déterminer si des progrès sont toujours réalisés par les partenaires locaux, en comparant les indicateurs de durabilité mesurés après la fin de l'intervention directe de Vision Mondiale ; • déterminer les effets à long terme qui peuvent être attribués aux projets.

Tout le travail d'évaluation du programme et des projets doit être audité en interne afin de déterminer le respect des normes CSE et la cohérence avec les caractéristiques décrites dans ce tableau. Le Département d'audit et d'évaluation du Centre Global inclura ceci dans les audits opérationnels et les examens indépendants. Ce département donnera également des conseils au Partenariat pour permettre aux Bureaux Régionaux et individuels de réaliser leurs propres examens.

Figure 7. Types d'évaluations tout au long du cycle de gestion des programmes/projets



Lorsque l'apprentissage est le principal objectif de l'évaluation, le processus d'évaluation doit tenir compte des principaux intérêts exprimés par les divers partenaires. Cependant, il est plus facile d'obtenir des informations sur la redevabilité lorsque le principal objectif de l'évaluation porte sur le respect de la politique, des procédures et autres obligations. (Cracknell 2000; Cookingham 2000) résume cette perspective.

Tableau 12. Caractéristiques de l'apprentissage et de la conformité comme objectifs pour l'évaluation

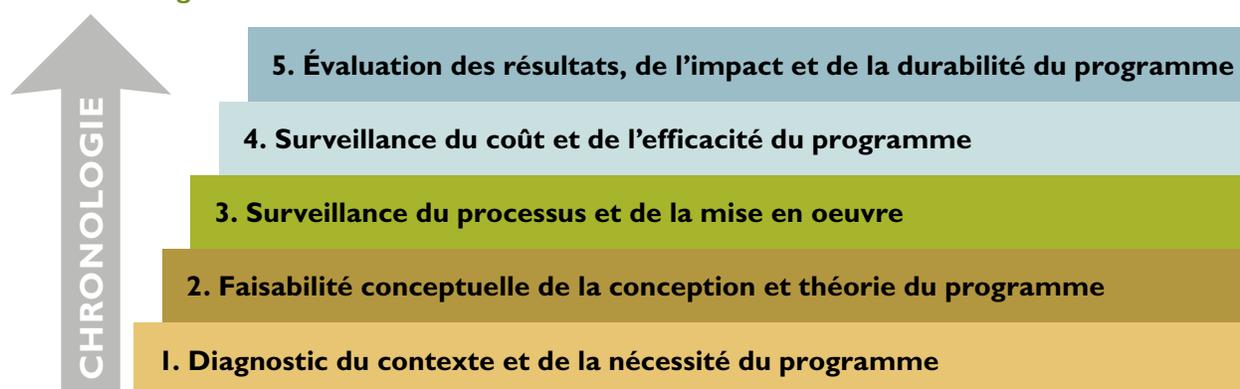
	L'apprentissage comme objectif	La conformité comme objectif
Le but primaire est :	L'amélioration des futures performances	L'analyse de ce qui s'est passé
L'effort est axé sur :	Les raisons du succès ou de l'échec	Le degré de succès ou d'échec
Préféré par :	Les organisations humanitaires, les institutions de recherche, les consultants, les pays en développement	Le gouvernement, la presse, les groupes de pression
Sélection des sujets :	Les programmes et projets peuvent être sélectionnés pour en tirer des enseignements possibles	Les programmes et projets peuvent être sélectionnés en fonction du degré de risque de non-conformité
Statut de l'évaluation :	L'évaluation fait partie du cycle de gestion des programmes et des projets	L'évaluation est le produit final
Statut des évaluateurs :	Incluent généralement des partenaires, le personnel y compris	Doivent être impartiaux et indépendants
Interaction avec les données de l'évaluation :	Les données sont utilisées et appréciées pour planifier et juger les nouveaux programmes et projets	La préoccupation essentielle porte sur les conclusions : il y a généralement peu d'interactions avec les données elles-mêmes

La planification pour l'évaluation du projet ou du programme est entamée durant le processus de conception. Pendant la phase de conception, les partenaires discutent ce qu'ils veulent apprendre ou quelle « histoire » ils veulent raconter, en utilisant les évaluations tout au long de la vie du projet ou du programme. C'est ce qu'on appelle l'apprentissage prospectif (voir [Chapitre 6 – Réflexion](#)).

Comme les urgences à déclenchement rapide peuvent être de courte durée par rapport aux programmes de développement, la stratégie d'évaluation devra être adaptée en conséquence. Cependant, pour les programmes de longue durée (10 ans ou plus), une stratégie d'évaluation complète peut être développée pour mieux décrire l'impact général à long terme.

Il serait bon d'envisager le développement d'une évaluation de programme dans son ensemble à long terme : une « chaîne d'impacts » de l'évaluation avec une série de liens d'évaluation qui décrira les résultats et la performance du programme sur le long terme. Une vue de l'ensemble du programme finira ainsi par être dégagée.

Figure 8. Escalier d'évaluations



Procédure

Ce document ne saurait inclure les détails de la planification et de la conduite de l'évaluation. On trouvera ci-dessous une description des principales étapes de la mise en œuvre de l'évaluation. Des détails associés au contexte devront être ajoutés moyennant une planification soignée. Les ressources de programmation du LEAP proposent des méthodes et des outils pour divers types d'évaluations.

Certaines activités d'évaluation ont déjà eu lieu durant le processus de conception. Les données à recueillir et à analyser ont déjà été décrites dans le plan de suivi et d'évaluation. Certaines idées conceptuelles concernant la façon dont les évaluations doivent être planifiées et mises en œuvre auront été suggérées auparavant. Passez tout cela en revue.

Si les indicateurs de résultats et de buts n'ont pas été décrits de manière adéquate dans le document de conception, ou si des valeurs initiales de référence n'ont pas été établies au début de la mise en œuvre, il sera très difficile de réaliser une évaluation utile. De même, si le suivi d'un projet n'a pas été effectué, l'évaluation sera plus difficile parce que les besoins d'informations doivent être reconstitués à partir de documents historiques.

Étape 1

Rédaction d'une version préliminaire des termes de référence de l'évaluation et obtention de l'accord des partenaires

Les termes de référence de l'évaluation sont un document bref (de trois à cinq pages) qui esquisse le but et les objectifs de l'évaluation, y compris un plan de travail général. Cet exercice est réalisé

en collaboration avec les principaux partenaires. Comme il n'est pas possible de répondre de façon satisfaisante à toutes les questions que les partenaires pourraient avoir en rapport avec une évaluation, la taille de l'enquête doit être limitée.

Les termes de référence sont également utiles comme document de référence historique si ce ne sont pas les mêmes personnes qui réalisent les planifications d'évaluations d'une fois sur l'autre ou même les tâches de planification et de mise en oeuvre dans le cadre d'une même évaluation. Les détails qui ne sont pas décrits pendant le processus de conception doivent être décrits avant le début de la phase d'évaluation. (Cookingham 2002)

L'approbation des principaux partenaires quant à la portée proposée de l'évaluation est obtenue avant de continuer la conception et de mettre en oeuvre l'exercice réel.

Étape 2

Examen du contexte

Avant d'entreprendre une évaluation, examinez le contexte de la programmation au niveau national comme au niveau local. Ceci est essentiel. Si des changements importants dans le contexte se sont produits depuis le diagnostic initial, ils sont étudiés et documentés dans le cadre de la préparation de l'évaluation et incorporés à la conception de l'évaluation. Cela ne doit pas forcément prendre beaucoup de temps, et les informations pourront être disponibles si d'autres évaluations ou diagnostics ont eu lieu dans la région.

L'examen du contexte peut être effectué pendant la rédaction des termes de référence si c'est utile. Une autre méthode peut-être plus efficace pourrait consister à incorporer cela aux exercices de collecte des données pour l'évaluation proprement dite. Cependant, l'examen du contexte est effectué habituellement avant le début de l'évaluation parce que des modifications du contexte peuvent nécessiter des ajustements des termes de référence de l'évaluation. Déterminez quelle méthode est la plus efficace en fonction du contexte et des partenaires locaux.

Étape 3

Conception de l'évaluation

Cinq tâches doivent être entreprises lors de la conception d'une évaluation :

1. Rechercher et examiner la documentation pertinente.
2. Comprendre la façon dont le programme s'est attaqué aux problèmes de pauvreté et d'injustice – identifier le cadre du programme pour aiguiller l'analyse des données.
3. Compiler les besoins d'informations.
4. Planifier des moyens pour recueillir et analyser les données et informations désirées.
5. Convenir de la conception finale.

La conception de l'évaluation est un plan détaillé et structuré pour la collecte, l'analyse et la communication des informations. La conception décrit quelles données et informations seront recueillies, les principales méthodes qui seront utilisées, le calendrier des activités et les principaux documents qui seront utilisés comme ressources. La conception est préparée après que les partenaires se sont mis d'accord sur les termes de référence (voir Étape 1 plus haut).

Les informations concernant ces questions peuvent être rédigées sous la forme d'un document distinct de conception de l'évaluation ou incorporées aux termes de référence. Si les termes de référence ont essentiellement été complétés au stade de la conception, il est recommandé de rédiger

un document distinct de conception de l'évaluation. Un modérateur d'équipe d'évaluation organise le processus et prépare les documents sur la base de recherches personnelles et des contributions d'une équipe de base, de conseillers et de divers partenaires.

Voir les ressources de programmation du LEAP pour plus de détails sur les méthodes d'évaluation. Vous trouverez également certaines références sur l'évaluation dans la bibliographie de ce document.

Étape 4

Mise en œuvre de l'évaluation

Lorsque les termes de référence et la conception de l'évaluation auront été parachevés et qu'un accord aura été conclu avec les principaux partenaires, l'évaluation proprement dite pourra être effectuée :

- Recrutez l'équipe d'évaluation et attribuez les tâches.
- Planifiez et organisez la logistique (y compris les véhicules, l'hébergement, les événements, les réunions, le soutien administratif).
- Recueillez les données et les informations (quantitatives et qualitatives, primaires et secondaires).
- Analysez les données et les informations.
- Interprétez, évaluez et jugez la valeur des résultats.
- Convenez du format et préparez un rapport préliminaire sur les constatations.
- Présentez les constatations aux partenaires et validez l'analyse et les décisions.
- Incorporez le feedback des partenaires aux constatations de l'évaluation.
- Préparez le rapport final et présentez-le aux partenaires.

Étape 5

Utilisation des résultats

Beaucoup de travail a été fait pour en arriver jusque là. La valeur de ce travail est réduite si les résultats de l'évaluation ne sont pas utilisés pour en apprendre davantage sur le programme ou le projet qui a fait l'objet de l'étude et pour l'améliorer.

Après l'achèvement d'une évaluation :

- Cherchez à vous mettre d'accord avec tous les principaux partenaires sur les recommandations à faire en ce qui concerne la future conception, la mise en œuvre et la transition du programme ou du projet.
- A la suite des discussions avec les partenaires, apportez toutes les modifications nécessaires aux documents d'évaluation. Les résultats définitifs de l'évaluation devront alors être communiqués à tous les partenaires comme il se doit. Ces documents peuvent également être utilisés pour lancer des activités de plaidoyer dans le cadre du programme – pour influencer le gouvernement et le rendre redevable de la prestation de services sociaux ou pour faire prendre conscience aux communautés des moyens de lutter contre les injustices grâce aux conclusions de l'évaluation.
- Examinez le processus d'évaluation pour en tirer des enseignements. Documentez toutes les recommandations d'améliorations pour la prochaine fois.

- Assurez-vous que tous les documents d'évaluation sont classés dans un système d'information les rendant accessibles à d'autres programmes, responsables, bureaux et organisations. Au minimum, les documents suivants doivent être accessibles :
 - termes de référence de l'évaluation,
 - conception de l'évaluation,
 - instruments de collecte des données primaires, le cas échéant, et
 - rapport d'évaluation (le volume 8 du guide des IDT inclut des directives pouvant être applicables à la production d'un rapport sur l'évaluation aussi bien que d'un rapport sur les IDT).

Étape 6

Réflexions sur les constatations de l'évaluation et la méthode utilisée

La réflexion sur les données et constatations de l'évaluation est généralement achevée à ce stade, car la rédaction du rapport sur l'évaluation nécessite de pouvoir interpréter les constatations. Une réflexion avec les partenaires disponibles sur le processus d'évaluation devrait s'avérer utile à ce stade.

LEAP met en lumière le besoin d'achever le cycle de gestion par des exercices de réflexion proactifs et réfléchis après une évaluation. Vous pourrez trouver plus d'informations sur les réflexions proactives au [Chapitre 6 – Réflexion](#). Le Tableau 13 présente des exemples de réflexion appropriés.

Tableau 13. Récapitulatif de la réflexion sur l'évaluation

<p>Sujets de réflexion sur l'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relation entre les constatations de l'évaluation et le cadre de développement transformationnel, et les domaines de changement • Contexte opérationnel, notamment les aspects sociaux, politiques, environnementaux et économiques • Changements résultant du plaidoyer et de la promotion de la justice • Politiques gouvernementales, leur mise en œuvre et les façons dont elles affectent la vie des populations • Citoyenneté et structures existantes d'habilitation de la société civile • Besoins, espoirs et aspirations des communautés • Capacités des communautés et potentiel de changement • Aperçu des risques et obstacles à un soulagement durable de la pauvreté • Diversité ethnique et culturelle – connecteurs et diviseurs • Organisations communautaires de base et autres ONG, leurs réseaux et rôles actuels • Préparation pour les secours d'urgence, la réduction des catastrophes et les réactions en cas d'urgence • Capacités organisationnelles, y compris celles du Bureau National de Vision Mondiale chargé de la mise en œuvre du ou des Bureaux de Soutien impliqués de Vision Mondiale, des administrations publiques, d'autres organisations non gouvernementales, d'églises et d'autres organisations religieuses • Importance stratégique d'un programme/projet proposé • Capacité de gestion du Bureau National • Désir du Bureau de Soutien de jouer le rôle de partenaire et de fournir des ressources • Opportunités de collaboration avec d'autres agences, et analyse de leurs capacités • Capacité de recrutement et de développement d'un personnel adéquat • Durabilité des résultats du programme/projet • Le processus d'évaluation, qui y a participé et comment il a évolué
<p>Sources d'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'évaluation, à la fois antérieurs et actuels • Données secondaires utilisées pour la triangulation • Documents de conception
<p>Quand réfléchir ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avant l'évaluation • Après l'évaluation
<p>Quelle procédure utiliser ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage par l'action, réunions de groupes • Journal de bord des membres du personnel • H-Learn a développé un certain nombre d'outils pour conduire des examens d'apprentissage, y compris des événements d'apprentissage formels après des situations d'urgence, qui peuvent être adaptés et appliqués dans d'autres contextes
<p>Produits de la réflexion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports sur l'évaluation, en particulier des sections de recommandations • Journal de bord • Plans d'apprentissage prospectif et contrats d'apprentissage écrits • Plan pour la distribution des constatations de l'évaluation et pour influencer d'autres changements

IDT et évaluation

Entre 1997 et 2002, Vision Mondiale a établi un cadre d'indicateurs appelés les Indicateurs de développement transformationnels (IDT). L'idée était d'établir un jeu d'indicateurs de programme conçus pour mesurer la qualité de vie dans les communautés. Les indicateurs sont alignés avec les domaines de changement dans le Cadre de développement transformationnel. A l'avenir, les IDT devraient continuer à se transformer en Indicateurs transformationnels (IT), avec applicabilité à tout notre travail, y compris le plaidoyer et la réaction en cas de catastrophe.

Les indicateurs sont une combinaison de mesures des effets et de l'atteinte des buts. Certains, comme la couverture d'immunisation et l'accès à l'eau potable, sont des indicateurs de résultats. Les indicateurs concernant les soins et l'assistance à apporter aux populations et l'émergence de l'espoir sont des mesures de l'atteinte des buts du programme qui visent à évaluer les résultats à plus long terme du développement. Du point de vue du LEAP et des systèmes d'évaluation, les IDT sont considérés comme des indicateurs du programme.

L'inclusion d'Indicateurs de développement transformationnel (IDT) à l'évaluation du programme a fait l'objet de recherches opérationnelles dans de nombreux programmes et bureaux depuis l'introduction des IDT et du LEAP. A ce stade, il n'existe pas de directives claires concernant la façon d'intégrer les IDT à l'évaluation, mais on estime maintenant que comme les mesures des IDT fournissent des informations utiles pour l'évaluation des programmes, les IDT doivent être mesurés avant l'évaluation d'un programme, à la fin d'un cycle de gestion.

Ressources des programmes pour l'évaluation

Les outils mentionnés ci-dessous sont requis pour tous les programmes et projets alignés sur le LEAP. Une liste à jour des [ressources pour l'évaluation figure sur le site Internet du DT, sous la rubrique des ressources de programmation pour le LEAP, Outils d'accompagnement du LEAP.](#)

Outils nécessaires

- Modèles et directives pour les termes de référence de l'évaluation,
- Modèle de rapport d'évaluation, directives et outil d'examen

6 Réflexion

Récapitulatif de la réflexion

<p>Objet</p>	<p>La réflexion doit permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de s'assurer que les enseignements tirés du projet/programme se traduisent par des changements positifs dans notre façon de travailler ; • d'augmenter et de développer la compréhension et la connaissance pour que nous puissions changer la conception de projets et de programmes pour lutter plus efficacement contre la pauvreté et les injustices ; • d'analyser non seulement les effets et les produits finaux, mais aussi les processus et les étapes de déroulement des projets, et les obstacles que nous surmontons – en mettant en lumière les processus, l'apprentissage est porté au centre de l'attention de tous les partenaires ; • de nous aider, ainsi que nos partenaires, à prendre du recul et comprendre le besoin de coopérer pour lutter contre la pauvreté ; • de systématiser la façon dont les organisations et les individus apprennent les uns des autres en recherchant, en analysant, en documentant et en communiquant les implications pour les programmes, les projets, les partenaires et la stratégie, et en agissant en conséquence ; • d'encourager la poursuite du développement professionnel.
<p>Définition</p>	<p>La réflexion consiste à planifier ce qui suit et à prendre le temps de convaincre les partenaires de le faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • analyser les informations des projets et du programme, • prendre des décisions informées et faire des recommandations sur les modifications à apporter aux projets et programmes en cours afin de transformer le programme, les personnes et l'organisation.
<p>Normes (obligatoires)</p> <p>Les normes ci-contre sont extraites de la Politique de gestion de la CSE, voir Annexe I.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes reflètent de façon appropriée et dans le contexte les stipulations des politiques et des normes internationales pertinentes du ministère mondial intégré. L'analyse portant sur l'équilibre entre divers aspects du développement transformationnel, des Affaires Humanitaires et d'Urgence, et du plaidoyer, doit être apparente dans tous les programmes. (Norme 2 de la Politique de gestion de la CSE) • Le personnel chargé de la programmation (y compris les évaluateurs extérieurs à VM) conduit des enquêtes systématiques sur la base des données existantes pour soutenir les jugements visant à déterminer si un programme aura l'impact désiré sur les besoins et les droits des communautés par le biais de ses résultats et de ses activités. (Norme 17) • Les membres compétents du personnel de programmation possèdent les connaissances, les compétences, les talents et l'expérience nécessaire pour s'acquitter des tâches de conception, de suivi et d'évaluation assignées. Cela signifie que les Bureaux Nationaux et les partenaires doivent examiner attentivement la question de la compétence lors de la détermination du nombre et de la portée des interventions sectorielles dans un programme ou projet particulier. (Norme 22) <p>(Voir également les normes 1, 9, 11, 12, 23, 25, 39 et 40 dans la Politique de gestion de la CSE)</p>

Directives (recommandées)	<ul style="list-style-type: none"> • Faites participer tous les partenaires pour planifier à l'avance les points sur lesquels vous voulez travailler. • Trouvez et identifiez les constatations qui s'appliquent aux niveaux de l'individu, de la communauté, du gouvernement et de l'organisation. Comme les gens sont au cœur de chaque niveau, les attitudes et comportements individuels sont des facteurs importants qui affectent le succès des programmes et des projets. • Posez des questions commençant par 'pourquoi' et 'comment' : Pourquoi ceci a été utile/ inutile dans la lutte contre la pauvreté ? Comment pouvons-nous tirer parti de ce que nous connaissons pour formuler une approche permettant de lutter dorénavant contre la pauvreté ? • Documentez tous les enseignements et recommandations spécifiques qui nécessitent une action par égard pour la redevabilité et la mémoire institutionnelle. Il est essentiel de comprendre que la façon dont nous apprenons et dont nous sommes redevables de la gestion des connaissances pour favoriser le développement personnel et organisationnel est cruciale pour le succès à tous les niveaux. Étudiez les enregistrements d'événements d'apprentissage précédents pour passer en revue ce qui a été appris pendant le déroulement d'un programme ou d'un projet. Ceci contribuera à la transformation des leçons en pratique et en habitude. • Incorporez des activités de réflexion aux plans de projets pour permettre à l'apprentissage d'évoluer et de devenir prospectif, et aux partenaires d'anticiper et de planifier ce qu'ils veulent apprendre.
Produits	Enseignements documentés conduisant à des recommandations de (re-)conception du programme et des projets.

En quoi consiste la réflexion ?

La réflexion consiste à planifier l'analyse des informations sur le programme et les projets, et à prendre le temps de convaincre les partenaires de le faire. La réflexion assure que les décisions et les recommandations visant à modifier des projets et programmes en cours sont basées sur des recherches et discussions approfondies.

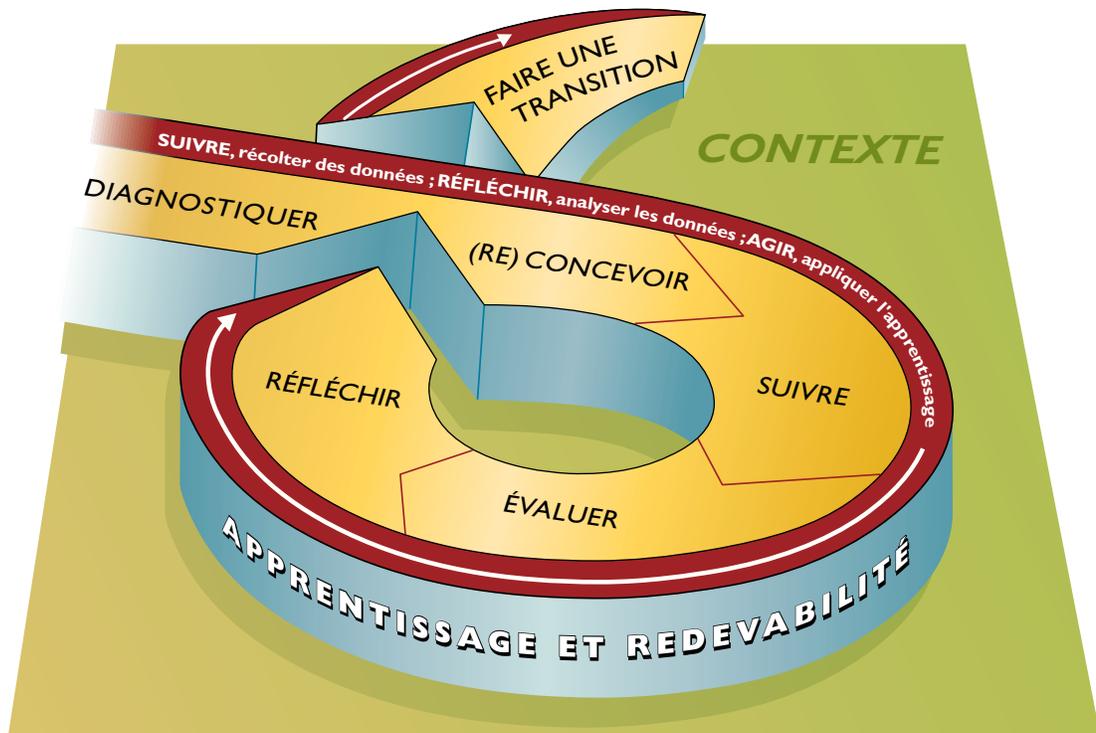
La réflexion peut être utile pour chaque composante du cycle de gestion des projets et du programme, et elle n'est pas simplement une composante du LEAP postérieure à l'évaluation. Examinez à nouveau le schéma conceptuel. Vous remarquerez que « RÉFLÉCHIR » encadre la totalité du cycle.

Les exercices portant sur la réflexion montrent que les problèmes sont les mêmes qu'au début...

Il est évident que nous devons poursuivre les mêmes activités durant la prochaine phase...



Figure 9. La réflexion dans le cycle de gestion



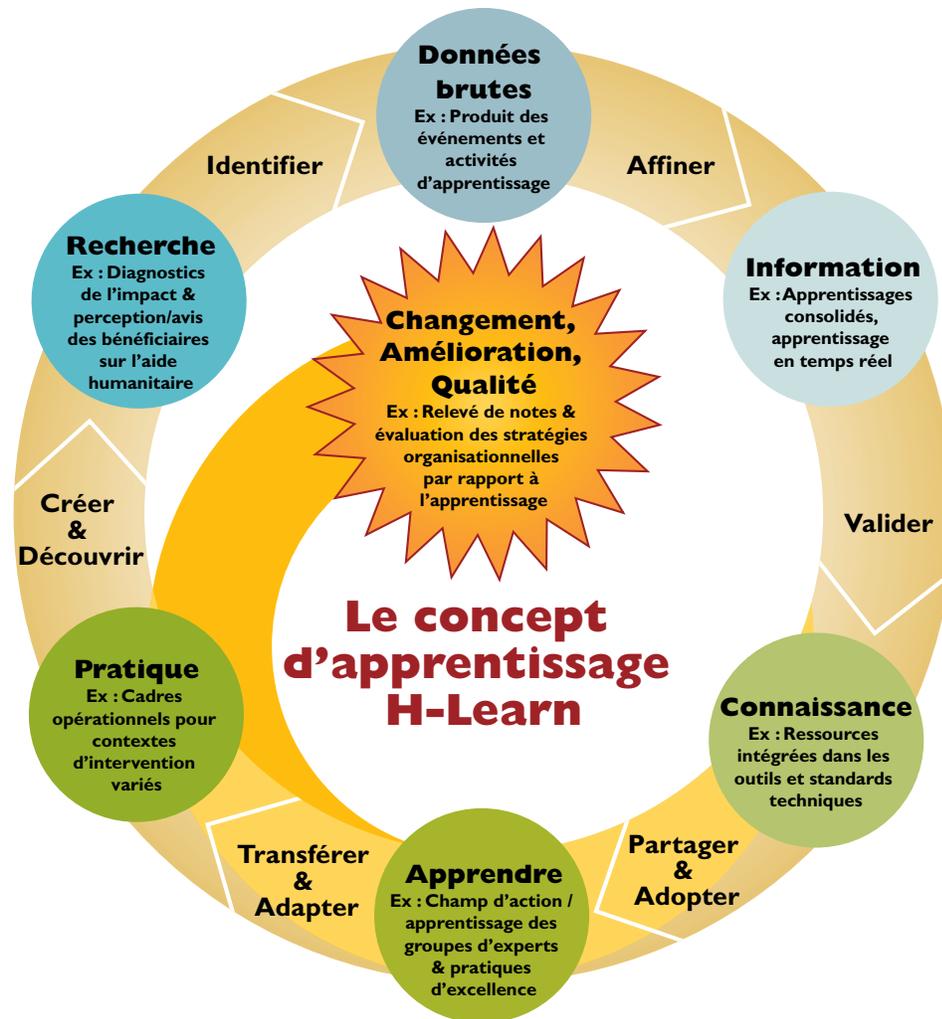
La réflexion peut être très utile :

- avant le diagnostic, quand elle porte sur des données et enseignements conclu auparavant par d'autres personnes dans l'environnement faisant l'objet du diagnostic ;
- pendant et après le diagnostic, quand elle porte sur les données en cours de collecte et sur l'accumulation des connaissances ;
- pendant la conception, lorsque l'examen des données issues du diagnostic est entrepris, et lorsque des questions sont soulevées sur la meilleure façon de lutter contre la pauvreté ou l'injustice sur la base des objectifs formulés ;
- pendant le traitement des données et le suivi des activités quotidiennes, pour donner aux partenaires du feedback au moyen d'instruments tels que des rapports semestriels ;
- avant de rédiger un rapport annuel, pour envisager des changements dans le contexte, les vulnérabilités et les opportunités ;
- après une évaluation, sur les informations recueillies, sur les recommandations de modifications pouvant être apportées et sur la procédure d'évaluation elle-même ;
- en liaison avec notre capacité et notre intégrité en tant que partenaires pour faciliter le développement avec les gens qui nous font confiance et entament des relations avec nous.

A quoi sert la réflexion ?

Dans un monde de plus en plus complexe, les organisations doivent être en mode de formation continue, comme indiqué **plus haut dans ce document**. Une organisation en cours d'apprentissage utilise des enquêtes pour stimuler et soutenir « le processus continu de questionnement, de récolte et d'analyse des données et d'utilisation des constatations des enquêtes pour s'attaquer continuellement aux problèmes importants de l'organisation ». (Botcheva, White et Huffman 2002)

Figure 10. Le concept d'apprentissage H-Learn



Nous apprenons grâce à l'action, puis nous sommes amenés à réfléchir à cette action. L'apprentissage par l'action a été décrit comme un processus continu d'apprentissage et de réflexion soutenu par le personnel avec l'intention d'atteindre des résultats concrets (McGill et Beaty 1995). Ce processus rapproche les individus les uns des autres pour trouver des solutions aux problèmes et, ce faisant, il contribue au développement des personnes comme à celui de l'organisation (Inglis 1994). L'apprentissage par l'action convertit les changements de l'environnement extérieur en changements internes nécessaires à l'organisation pour accroître l'efficacité de cette dernière (Mumford 1991). Figure 10 : Le concept d'apprentissage H-Learn en fournit un exemple dans le Réseau d'apprentissage, d'évaluation, d'analyse et de révision humanitaire (H-Learn, *Humanitarian-Learning, Evaluation, Analysis and Review Network*).

Un apprentissage réel par l'action :

- est axé sur le besoin de trouver une solution à un problème, tout en reconnaissant que le développement individuel est aussi important que la solution apportée au problème ;
- est volontaire et déterminé par les besoins des personnes qui apprennent ;
- est un processus social très en évidence qui peut entraîner des changements organisationnels ;
- prend du temps.

L'apprentissage par l'action se décompose en trois étapes :

- i. l'observation des problèmes et la collecte d'informations factuelles de façon continue ;
- ii. la réflexion et la formulation d'hypothèses, avant et après que les personnes concernées se soient réunies pour s'attaquer à un problème ;
- iii. l'action, qui peut être immédiate ou postérieure à l'achèvement de toutes les activités entreprises par les partenaires. (Mumford 1997)

Ces étapes s'alignent sur les processus LEAP.

Chacun apprend à sa façon (Honey et Mumford 1989). Etudiez le Tableau 14 et décidez de l'approche qui décrit le mieux vos expériences en matière d'apprentissage.

Tableau 14. Approches de l'apprentissage

Type d'apprentissage	Description	Citations représentatives des utilisateurs
Approche intuitive	<p>En apprenant par expérience, et non pas par un processus conscient, la personne utilisant l'approche intuitive affirme que l'apprentissage « va de soi ». Elle peut décrire en détails diverses expériences, en indiquant ce qui s'est passé et ce qui a été accompli. Il est très rarement fait référence aux aspects de l'apprentissage ou du développement. L'apprenant intuitif voit la corrélation entre une bonne gestion/de bonnes pratiques commerciales et un apprentissage continu. Les apprenants intuitifs estimeront peut-être qu'il est difficile ou qu'il n'est pas nécessaire de parler de ce qu'ils ont appris ou de la façon dont ils l'ont appris. Ils sont satisfaits que l'apprentissage se produise naturellement, de lui-même.</p> <p>Comme les apprenants intuitifs considèrent l'apprentissage comme un processus naturel et spontané, ils ont du mal à comprendre qu'il est utile de rendre le processus plus explicite, plus délibéré et plus conscient, pour leur propre avantage ou pour celui d'autres personnes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « Je suis certain que j'apprends tout le temps, mais je ne pourrais pas l'expliquer. » • « Je le fais naturellement, mais je ne pourrais pas vous dire comment. » • « Je le fais déjà, mais sans appeler ça l'apprentissage. » • « Je soupçonne que vous le faites tout le temps sans réaliser que vous êtes en train de le faire. »
Approche accidentelle	<p>Un apprentissage non volontaire en conséquence d'activités qui forcent une personne à revenir sur ce qui s'est passé peut être décrit comme accidentel. Quand des apprenants accidentels en prennent plein les yeux, ils ont tendance à réfléchir à ce qui s'est passé d'une manière informelle et non structurée. Les apprenants accidentels ont tendance à juger rétrospectivement afin de rationaliser ou même de justifier ce qui s'est passé. Par conséquent, ils peuvent prendre des notes, non pas dans un but pédagogique, mais plus comme mesure de protection, dans le cas où ils auraient besoin de se justifier à l'avenir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « J'ai tiré des leçons des parties de mon travail que je ne maîtrise pas totalement – et non pas des parties que je connais et maîtrise déjà. » • « Si vous savez déjà comment faire quelque chose, vous n'allez rien en tirer de nouveau. » • « C'est l'originalité de l'expérience qui provoque la réflexion. » • « Seules les erreurs permettent d'apprendre. »

Type d'apprentissage	Description	Citations représentatives des utilisateurs
Approche rétrospective	<p>L'apprentissage rétrospectif basé sur l'expérience signifie revenir sur ce qui s'est passé et en tirer des leçons. Comme l'approche fortuite, cette approche de l'apprentissage tire parti des erreurs et des incidents. Toutefois, les apprenants rétrospectifs sont plus enclins à tirer des leçons d'événements et de succès réguliers. Ils tirent des enseignements d'une gamme étendue d'expériences, insignifiantes comme importantes, positives comme négatives.</p> <p>Les apprenants rétrospectifs conduisent des réexamens, parfois dans leur tête, parfois lors de conversations et parfois par écrit. En revenant mentalement en arrière, une personne acquiert des connaissances et des compétences, et elle affine ses perceptions ou bien les confirme et les renforce. Cette séquence se compose de trois étapes :</p> <ol style="list-style-type: none"> i. quelque chose se produit ; ii. cet événement est passé en revue ; iii. des conclusions sont tirées. <p>Des cours axés sur les compétences donnent souvent des occasions pour un apprentissage rétrospectif conscient – bien que ces occasions ne soient pas toujours utilisées correctement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « Cela permet de mettre certaines choses en lumière. » • « Il est essentiel de revenir sur ce qui s'est passé pour mettre les choses en perspective. » • « Vous ne comprenez jamais réellement quelque chose avant de l'avoir écrit. »
Approche prospective	<p>En utilisant tous les éléments rétrospectifs, mais en ajoutant une autre dimension, les apprenants prospectifs prévoient d'apprendre avant qu'un événement ne se déroule, tandis que la rétrospection est axée sur l'examen de ce qui s'est passé après un événement.</p> <p>Pour les apprenants prospectifs, les événements à venir ne sont pas seulement des choses à faire, ayant leur importance, mais aussi des occasions d'apprendre. Les personnes qui favorisent cette approche sont constamment à la recherche de possibilités d'apprentissage issues de diverses expériences. Le processus de réflexion sur l'apprentissage précoce leur permettra vraisemblablement de tirer des leçons de n'importe quelle situation.</p> <p>Cette quatrième approche produit des apprenants pleins d'attentes qui recherchent toujours quelque chose de nouveau à apprendre. Il s'agit de l'approche la plus durable et la plus utile pour l'apprentissage.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « J'apprends parce que l'apprentissage est toujours mon objectif. » • « Si vous déterminez ce que vous voulez apprendre à l'avance, cela augmente vos chances d'apprendre quelque chose d'utile. »

Pour résumer, l'apprentissage par l'action ou la recherche constitue une excellente méthode pour faire progresser une organisation dans sa quête d'efficacité. L'apprentissage par l'action est contextuel et placé dans un cadre concret, comme les programmes et les projets, et les partenaires impliqués en sont responsables.

Bref, la réflexion est une composante essentielle du LEAP pour :

- encourager à réserver du temps et des lieux pour l'apprentissage, en intégrant l'activité aux projets et aux programmes ;
- systématiser l'apprentissage organisationnel et individuel par la recherche, la réflexion, l'action, la documentation et la communication ;

- prendre des décisions éclairées et planifier les changements nécessaires dans les projets et programmes en cours, et être capable d'appliquer ce que l'on apprend aux travaux futurs ;
- identifier les enseignements qui peuvent être pertinents pour d'autres projets et programmes ;
- encourager un développement professionnel continu comme but pour tous les partenaires et membres du personnel.

Procédure

L'apprentissage par l'action se compose de cinq éléments :

1. Problème(s) à étudier
2. Groupes d'apprentissage
3. Responsabilités pour la résolution du (des) problème(s) à étudier
4. Animation
5. Procédure

Le meilleur moment pour commencer intentionnellement l'apprentissage par l'action est le début de la phase de diagnostic d'un programme ou projet. Chaque composante du LEAP comporte une étape de réflexion, jusqu'à la fin de la phase de transition, pour permettre aux partenaires de réexaminer continuellement les accomplissements, le processus opérationnel et les progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs, et d'y réfléchir.

Les cadres stratégiques de Vision Mondiale définissent nos modèles de lutte contre la pauvreté, et ils sont considérés comme faisant partie d'un exercice de réflexion qui se produit tout au long de la gestion des cycles de projets et de programmes. Étudiez les principaux aspects de cette stratégie de partenariat au [Chapitre 8 : Au-delà du LEAP](#). Utilisez les quatre balises et nos objectifs stratégiques comme des lentilles à travers lesquelles vous pouvez examiner les changements en cours dans les communautés et au sein de l'organisation, dans le personnel et au niveau individuel.

Référez-vous à la dernière étape dans la procédure de chacune des composantes du LEAP pour une brève discussion et un récapitulatif de certaines idées concernant les moments et les sujets de la réflexion, ainsi que les produits possibles.

Étape 1

Identification des partenaires qui veulent réfléchir ensemble

Identifiez un petit groupe de partenaires du programme ou du projet (peut-être un maximum de six personnes) souhaitant faire partie d'un petit groupe d'étude fixe.

Dans la mesure du possible, il est idéal de former de tels groupes avant que les problèmes ne surviennent. Ne soyez pourtant pas dissuadés de constituer de nouveaux groupes pour travailler sur les problèmes identifiés à d'autres moments. Comme l'apprentissage prospectif n'est pas toujours possible, des approches rétrospectives sont appliquées suivant les besoins.

Étape 2

Identification des sujets ou problèmes à étudier

Réunissez-vous en tant que groupe pour identifier des problèmes afin d'y réfléchir et d'apprendre quelque chose. Voici quelques conseils :

- Les principaux partenaires du programme/des projets se mettent d'accord sur les problèmes choisis en vue d'une analyse.
- Les sujets et les problèmes sont pertinents pour TOUS les participants du groupe, ainsi que pour les réalités du programme ou du projet concerné.
- Les problèmes concernant le contexte général et le contexte local sont d'abord identifiés préalablement pendant les phases de diagnostic et de conception du programme. Ils portent souvent sur des découvertes concernant des diagnostics de problèmes particuliers. D'autres problèmes contextuels peuvent se révéler importants pendant le déroulement d'un programme ou d'un projet (par exemple, des modifications des structures de gouvernance ou de l'environnement biophysique), et ils doivent être considérés à la lumière de leur impact sur les effets du programme.
- Les problèmes opérationnels prennent de l'importance une fois que la mise en œuvre du programme est en cours. Référez-vous au [Tableau 9 : Récapitulatif de la réflexion sur la conception](#) pour des idées sur les points à étudier et à approfondir.
- Attaquez-vous aux problèmes réels, et n'oubliez jamais que des réponses correctes sont moins productives que des possibilités à explorer.
- Les participants peuvent travailler sur les mêmes problèmes ou sur des problèmes différents au sein du groupe.

Étape 3

Identification des intéressés d'un sujet ou problème à l'étude

Assurez-vous que les partenaires qui sont les plus concernés ou affectés par un problème à l'étude sont engagés dans la réflexion. Il se peut qu'ils fassent déjà partie du groupe d'étude. Il est probable que les communautés et les collectivités locales seront des partenaires importants car elles sont concernées par les problèmes à l'étude ; par conséquent, invitez-les à participer activement au groupe d'étude.

Étape 4

Identification d'un modérateur pour le groupe

Cette personne joue le rôle le plus important en début de processus, en tant que conseiller du groupe, mais également pour :

- expliquer ce processus d'apprentissage par l'action au groupe ;
- aider le groupe à développer des compétences en terme de relations interpersonnelles ainsi qu'un processus d'apprentissage coopératif et encourageant ;
- créer et entretenir des relations avec les personnes les plus concernées par les problèmes à l'étude ; et
- poser des questions et suggérer des références appropriées.

Étape 5

Apprentissage et application des enseignements tirés

L'apprentissage est l'essence de la réflexion. Intégrez-y les ressources nécessaires (temps, personnel et argent), et réfléchissez aux façons dont les gens apprennent. Identifiez les compétences requises, depuis l'esprit critique pour stimuler la collecte et l'analyse des données jusqu'aux compétences d'exploitation et de communication, qui sont importantes quand il faut agir en conséquence des enseignements tirés. Identifiez qui a les compétences recherchées.

1. Observation des problèmes

Recueillez régulièrement des données et des informations sur les questions à l'étude. Le suivi est une source primaire de données pour l'étude. Identifiez également des sources de données secondaires appropriées, notamment des rapports d'évaluation antérieurs et des rapports d'autres organisations.

2. Réflexion et formation d'une hypothèse

Après avoir recueilli des données sur un problème particulier, expliquez ce que les données racontent et indiquez pourquoi c'est un problème. Comment ce problème est-il interconnecté aux autres problèmes ? Quelles en sont les causes ? Comment ce problème affecte-t-il le travail entrepris pour lutter contre la pauvreté ? Puis émettez des idées pour déterminer comment certains problèmes peuvent être résolus, maintenant ou à l'avenir. Il est possible qu'une action doive être entreprise. Par contre, les données peuvent aussi ne rien révéler de clair. Formulez une hypothèse et poursuivez l'analyse. Ce complément d'analyse devrait finir par produire une décision sur l'action à entreprendre, même si l'analyse montre que la situation actuelle est acceptable pour l'instant.

3. Action

Une action peut être requise dans le cadre de la conception d'un programme ou d'un projet, de sa mise en oeuvre, des processus de suivi ou peut-être dans la façon dont une évaluation est conduite. Ces actions établissent un lien avec les autres composantes du cycle de gestion du programme ou du projet. L'action conduit à l'apprentissage, qui ramène alors à l'action.

Étape 6

Documentation des conclusions

Documentez tous les enseignements tirés tout au long de la vie d'un programme ou d'un projet. Ces documents doivent faire partie intégrante des passages en revue réalisés lors de l'évaluation et ayant conduit à la re-conception d'un programme ou à la conception de nouveaux projets. Tout aussi important, chaque personne doit documenter ses propres enseignements et son développement personnel. Ceci peut être fait de diverses façons. Par exemple :

- en tenant un journal décrivant ses expériences personnelles, les événements et les enseignements tirés,
- en prenant des notes lors des réunions du personnel,
- en répertoriant les enseignements tirés des ateliers et
- en participant aux événements de passage en revue de l'apprentissage.

Référez-vous aux ressources de programmation pour trouver des outils et des idées sur la façon de documenter l'apprentissage par l'action. N'hésitez pas à innover en utilisant des méthodes appropriées pour le contexte et la culture des personnes participant aux exercices et événements d'apprentissage.

Ressources des programmes pour la réflexion

Des ressources pour la réflexion seront mises en ligne sur le site Internet du DT lorsqu'elles seront disponibles, sous la rubrique des ressources de programmation pour le LEAP, Outils d'accompagnement du LEAP.



Transition

Récapitulatif de la transition

Objet	La transition a pour objet de préparer et de gérer la conception et la mise en œuvre des projets et du programme de façon à ce que les résultats et les buts soient maintenus au-delà du terme du travail de Vision Mondiale.
Définition	La transition fait référence aux pratiques commerciales de Vision Mondiale concernant la fin (ou une modification) de son soutien auprès des communautés. Vision Mondiale s'efforce d'aider les communautés d'une façon qui les habilite à préserver les résultats des programmes après la fin de l'assistance de Vision Mondiale. Au niveau des projets, la transition peut faire référence à la fin d'un projet ou au passage d'un projet à un autre dans le cadre du même programme.
Normes (obligatoires)	<ul style="list-style-type: none"> • La description de la durabilité des résultats et des buts d'un programme doit être élaborée dans le cadre de la conception de ce programme. La durabilité est prise en compte dans l'évaluation du programme, et une stratégie de transition est élaborée dans le cadre des résultats de l'évaluation et utilisée pendant tout le déroulement du programme. (Norme N° 8 dans la Politique de gestion de la CSE) <p>(Voir également les normes 6, 9, 10 et 17 dans la Politique de gestion de la CSE)</p>
Directives (recommandées)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Assurez-vous que les discussions sur la durabilité et la transition sont enregistrées pendant les phases de diagnostic et de conception.</i> • <i>Les termes de référence des évaluations doivent inclure les objectifs en matière d'étude des problèmes de durabilité qui ont été identifiés pour le contexte local pendant les phases de diagnostic, de conception et de suivi. Si la conception d'un programme change suite à l'évaluation, examinez les problèmes de durabilité pour élaborer une stratégie de transition.</i> • <i>Discutez et communiquez explicitement la stratégie de transition d'un programme avec tous les partenaires pendant la conception du programme et par la suite au fur et à mesure. Tous les partenaires seront ainsi préparés quand Vision Mondiale s'apprêtera à quitter une région ou à changer de rôle.</i>
Produits	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de transition, dans le cadre d'un document de conception de projet. • Stratégie de transition, élaborée pendant la phase de conception, mise à jour tout au long du déroulement du programme, et réexaminée/confirmée après la première évaluation du programme.

En quoi consiste la transition ?

La transition, dans le contexte du LEAP, inclut tous les processus commerciaux de Vision Mondiale concernant la clôture d'un projet ou d'un programme. D'autres termes de signification similaire ont été utilisés plus souvent jusqu'à présent, tels que « départ graduel », « sortie » ou « retrait ».

La transition est directement liée à la durabilité. Ici, la durabilité fait référence à la capacité des partenaires d'un programme à préserver et à améliorer les résultats et les buts atteints avec l'aide d'un soutien extérieur après la disparition de ce soutien. La durabilité est assumée pour tous les résultats et buts, quel que soit le secteur, sauf indication contraire. Ces concepts sont traités de façon plus approfondie à la section suivante et dans plusieurs ressources du programme sur la transition. (Sahyoun 2007)

Au niveau des projets, la transition peut faire référence à la fin d'un projet ou au passage d'un projet à un autre dans le cadre du même programme. En fin de compte, la transition fait référence à la fin d'un programme et de la participation de Vision Mondiale dans ce contexte.

La stratégie de transition d'un programme évolue pendant le déroulement du programme, étant élaborée initialement pendant la phase de conception et résumée dans les plans de transition pour divers projets. Les plans pour la transition finale de tous les projets décrivent quand et comment le rôle de partenaire de Vision Mondiale prendra fin, selon l'accord écrit de tous les partenaires.

A quoi sert la transition ?

La transition et la durabilité ne sont pas la même chose mais sont apparentées. De même, les facteurs affectant le succès affectent également la durabilité. Etant donné que la durabilité est assumée comme critère de succès pour la plupart des programmes, une discussion de la transition nécessite d'avoir compris à la base sur quoi repose la durabilité parce qu'elle influence les décisions de programmation.

Les partenaires locaux engagent leur responsabilité pour rendre durables les objectifs d'un projet ou d'un programme achevé après le départ de Vision Mondiale. La transition aide les partenaires locaux à acquérir les ressources nécessaires et à encourager leur détermination et leur engagement à investir ces ressources dans des activités visant à produire des changements durables à long terme. La détermination locale à cet égard dépend de divers facteurs tels que la notion de propriété collective pour la résolution des problèmes, la vision du monde et l'image de soi-même. (Sahyoun 2007)

La conception et l'élaboration d'une stratégie de transition pour toute la durée de vie d'un programme facilitent les décisions que les partenaires locaux doivent prendre dès les premiers stades du programme – des décisions qui, dans l'idéal, contribuent à rendre durables les accomplissements à long terme d'un programme (notamment les aspects pour lesquels Vision Mondiale n'est pas un partenaire direct). La stratégie de transition tient compte des problèmes et responsabilités des partenaires locaux, et elle ajuste les conceptions de manière à augmenter la probabilité de durabilité.

Par conséquent, la planification pour la transition fait partie du processus de conception d'un programme. Si l'on estime que certains facteurs vont affecter la durabilité et, par conséquent, le succès, ils sont alors identifiés comme facteurs de risques pour un programme dès que possible ou pendant les procédures de (re-)conception.

Lors de la planification de la transition :

- Les partenaires doivent se mettre d'accord dès que possible en ce qui concerne les attentes affectant la gestion des ressources, notamment des ressources financières et matérielles.

A l'approche de la fin d'un projet ou d'un programme, les partenaires locaux et donateurs planifient les responsabilités pour l'acquisition et la gestion des ressources.

- Vision Mondiale, en tant que partenaire-contact, planifie la transition de façon proactive pour assurer que notre propre croissance et notre survie en tant qu'organisation sont gérées efficacement. Les sujets suivants seront étudiés à l'approche de la fin d'un programme :
 - les rôles des communautés locales, des ONG, des entreprises et, peut-être encore plus important, du gouvernement local, qui vont continuer la lutte contre la pauvreté dans la région ;
 - l'entretien des relations avec les donateurs grâce à une évaluation appropriée et au partage des accomplissements ;
 - la gestion et la valorisation des individus, en particulier dans la planification de la transition et réduction du personnel, dans le renforcement des capacités et dans le développement professionnel lorsque le personnel passe d'une mission à une autre ;
 - le transfert de biens du programme et de ressources matérielles spécifiques: (les directives contractuelles des donateurs bilatéraux régissent généralement le transfert de biens à des partenaires locaux) ;
 - la gestion de tous les services organisationnels partagés – tels que la chaîne d'approvisionnement, la logistique, les services d'information, les systèmes de parrainage – qui sont tous affectés par les fluctuations du nombre des programmes et par leur complexité.

Ces sujets, ainsi que d'autres, doivent être gérés pour permettre à Vision Mondiale d'être proactive et moins réactive, en minimisant l'impact négatif pour l'organisation et pour les communautés avec lesquelles nous coopérons.

Les liens entre le succès d'un programme et la durabilité de ses effets impliquent que, dans la plupart des cas, la planification de la transition doit commencer par une discussion sur la durabilité. Les programmeurs doivent identifier des indicateurs ou des points de décision appropriés qui signalent que le moment est venu pour la transition.

Catégories de durabilité

Le Tableau 15 présente quatre catégories de durabilité et indique qui pourrait assumer la responsabilité de l'atteinte des objectifs au sein de cette catégorie. Ceci nous ramène à la théorie du programme et à la hiérarchie des objectifs utilisées lors des discussions sur la conception pour encourager les partenaires à commencer à réfléchir au préalable à la transition. Ces différentes catégories de durabilité ne sont pas mutuellement exclusives. Utilisez les descriptions pour faciliter les discussions visant à déterminer quelles catégories de durabilité s'appliquent aux différents objectifs et, par conséquent, ce qu'il convient de souligner dans un plan ou une stratégie de conception et de transition.

Les catégories de durabilité aident les partenaires à réfléchir à l'ampleur du changement désiré et peuvent s'appliquer à n'importe quel sujet de programmation traité pendant les phases de diagnostic et de conception. Les partenaires discutent pour déterminer les critères de succès et les facteurs qui vont affecter ce succès, en utilisant ces diverses catégories figurant au Tableau 15. Le choix des critères de succès provoque des discussions sur la durabilité qui, à leur tour, peuvent entraîner des ajustements des objectifs prévus. De cette manière, les discussions sur le diagnostic et la conception portant sur les objectifs, les risques et la durabilité deviennent itératives ou circulaires.

La façon de gérer les risques affectant les chances de succès et la durabilité devient la base de la stratégie de transition d'un programme.

A titre d'illustration, pensez à l'accès à l'eau propre. La première colonne dans le [Tableau 16](#) montre des exemples d'objectifs qui pourraient faire partie d'un projet concernant l'eau. La deuxième colonne met ces objectifs en corrélation avec différentes catégories de durabilité (comme elles figurent au [Tableau 15](#)) et elle soulève des questions pouvant être en rapport avec ces objectifs. La troisième colonne donne des exemples d'objectifs qui seraient développés et ajoutés à la conception pour traiter les risques d'échec. Chacun de ces nouveaux objectifs devrait être évalué et des ressources devraient lui être attribuées. Et ainsi la discussion se poursuit de manière itérative.

Les indicateurs de succès du programme sont liés à la durabilité pour chaque niveau de la hiérarchie des objectifs d'un programme. Discuter de la durabilité pendant la phase de conception du plan de suivi et d'évaluation garantit que les indicateurs d'accomplissements appropriés sont inclus. La conception d'un programme doit inclure des indicateurs démontrant que certains niveaux de durabilité sont atteints pour qu'un programme puisse être considéré comme ayant réussi et pour que la transition soit jugée accomplie.

Comme les indicateurs font l'objet d'évaluations successives et que le progrès vers la durabilité peut être tracé graphiquement, la stratégie de transition peut évoluer. Enfin, un plan peut être rédigé pour réduire le rôle de Vision Mondiale quand les partenaires locaux (habituellement les communautés et les collectivités locales) assumeront la responsabilité totale des accomplissements du programme et de la lutte contre la pauvreté dans leur région.

Tableau 15. Catégories de durabilité

Catégorie de durabilité	Description	Responsabilité de...	Exemples
Prestation/gestion des services (axés sur les extrants)	Une ressource (financière, naturelle, physique ou humaine) et/ou un service est fourni et géré par des organisations ou institutions (pas par Vision Mondiale) créées dans le but de rendre les avantages durables pour les partenaires locaux.	<ul style="list-style-type: none"> la communauté dans son ensemble des organisations (notamment des OCB) des Institutions du gouvernement 	<ol style="list-style-type: none"> Une clinique construite par des communautés/OCB et les collectivités locales est gérée sans qu'il y ait de changement dans l'accès aux services après la fin de l'assistance. comité de gestion des ressources en eau
Changement des actions personnelles/comportements (axé sur les effets à court/moyen terme)	Un changement durable ou adopté de façon permanente se produit dans le comportement ou l'attitude, dans la pratique sociale ou culturelle.	<ul style="list-style-type: none"> des individus la communauté dans son ensemble 	<ol style="list-style-type: none"> adoption de techniques agricoles ou de pratiques sanitaires améliorées élimination des pratiques culturelles nuisant aux enfants, comme le mariage précoce ou la mutilation génitale féminine les habitants s'unissent pour faire pression sur les collectivités locales en vue d'obtenir des services de santé et un accès égalitaire à l'éducation

Catégorie de durabilité	Description	Responsabilité de...	Exemples
Modification et mise en œuvre des politiques (à plus long terme ou axé sur les buts)	Les accomplissements du programme ont un effet qui s'étend au-delà du groupe ciblé, en favorisant la modification et la mise en œuvre des politiques au sein de systèmes et de structures.	<ul style="list-style-type: none"> • du gouvernement • des entreprises • des communautés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. modification de la politique de l'éducation de manière à intégrer les filles et les enfants handicapés dans les écoles 2. modification du droit foncier pour améliorer l'équité en matière d'accès, d'utilisation ou d'acquisition de terres 3. meilleur accès aux soins de santé et au crédit pour les services de santé 4. les communautés répondent efficacement, en collaboration avec les rouages locaux de la justice, pour surveiller et défendre les droits, pour assurer que le financement promis est débloqué ou pour aider les victimes à utiliser l'appareil judiciaire pour obtenir gain de cause
Autonomisation, citoyenneté et innovation (axé sur les buts)	Les partenaires locaux démontrent un potentiel accru pour l'innovation en ce qui concerne des solutions appropriées et flexibles permettant le changement dans leur contexte, le renforcement de leurs capacités et l'accroissement de leurs ressources (financières, naturelles, physiques ou humaines).	<ul style="list-style-type: none"> • des individus • la communauté dans son ensemble • des organisations (notamment des OCB) • des institutions • du gouvernement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. les partenaires locaux renforcent leur capacité de mobilisation et d'influence du gouvernement et des entités ayant le pouvoir d'acquiescer des ressources ainsi que de satisfaire leurs propres besoins et de défendre leurs droits 2. le gouvernement et les institutions renforcent leur capacité de répondre aux besoins et aux droits des populations locales

Tableau 16. Exemple de discussion de la durabilité concernant l'accès à l'eau potable

Objectif	Catégorie de durabilité et problèmes à confronter	Action possible pour assurer la durabilité
Construction de puits profonds et installation de pompes manuelles (axé sur les extrants)	Fourniture et gestion de services <ul style="list-style-type: none"> • Les gens utiliseront-ils l'eau propre ? • Comment les puits et les pompes seront-ils entretenus ? • Où pourra-t-on se procurer des pièces, et comment financera-t-on leur achat ? • Qui en assumera la responsabilité ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitution d'un comité de gestion/ d'une régie des eaux à l'échelle locale 2. Etablissement d'une source de <u>financement</u> 3. Analyse d'un contrat d'entretien
Les gens utilisent l'eau propre des nouveaux puits (axé sur les effets)	Changement des actions et des comportements personnels : <ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi les gens n'utiliseraient-ils pas de l'eau propre ? • Les gens peuvent-ils avoir accès aux sources d'approvisionnement en eau ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisation de cours d'éducation pour la santé portant sur la préservation et l'utilisation d'eau propre 2. Evaluation de l'infrastructure, des routes, des chemins et de la capacité de maintenir la propreté de l'eau depuis la source jusqu'à la consommation

Objectif	Catégorie de durabilité et problèmes à confronter	Action possible pour assurer la durabilité
<p>Changement des politiques et autonomisation pour l'approvisionnement en eau et l'accès à l'eau (axé sur les effets à plus long terme)</p>	<p>Changement des politiques pour assurer que le gouvernement assume ses responsabilités en termes de préservation de l'approvisionnement en eau et d'accès à l'eau :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les besoins actuels en termes d'infrastructure ? Ces besoins peuvent-ils être satisfaits adéquatement ? • Existe-t-il suffisamment de compétences au sein de l'administration pour administrer l'approvisionnement en eau ? • Est-ce que la communauté connaît les rôles et les responsabilités des collectivités locales ? • Les membres de la communauté sont-ils en mesure d'influencer les changements concernant l'approvisionnement en eau et l'accès à l'eau ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Collaboration avec le gouvernement pour acquérir des ressources fournies par des donateurs pour gérer les projets d'infrastructure 2. Renforcement de la capacité des homologues du gouvernement en ce qui concerne l'administration et la gestion de l'approvisionnement en eau 3. Sensibilisation de la communauté locale en ce qui concerne le rôle que devrait jouer le gouvernement pour s'acquitter de ses responsabilités. 4. Promotion d'une meilleure compréhension des façons de mobiliser la communauté pour surveiller l'action du gouvernement et le tenir responsable de ses actions

Procédure

Étape 1

Tenue des discussions sur la durabilité pendant les étapes 4 & 5 de l'établissement d'un diagnostic

La phase de diagnostic inclut la collecte d'informations sur les partenaires et sur tous les problèmes ayant trait au contexte. A ce stade initial, réfléchissez aux questions de la durabilité liées aux différentes dimensions contextuelles (sociales, biophysiques, politiques), des vulnérabilités (tendances, chocs, variations saisonnières) et, tout particulièrement, des systèmes et structures (y compris aux rôles du gouvernement en liaison avec ses responsabilités primaires, des entreprises commerciales, des groupements communautaires, des ONG et des organisations religieuses).

Documentez les discussions sur les questions de durabilité dans le rapport de diagnostic pour servir de référence pendant la phase de conception.

Étape 2

Récapitulation des questions de durabilité pendant les étapes 1 & 2 de la conception

Pendant l'analyse des partenaires et des pouvoirs à l'étape 1 de la conception, la transition se fera déjà ressentir lors de l'examen des rôles des partenaires travaillant déjà dans la communauté, ce qui permettra de comprendre quelle est la meilleure façon de produire des changements dans ce contexte. Quel rôle le gouvernement joue-t-il dans la lutte contre la pauvreté ? Dans quelle mesure les communautés sont-elles habilitées à s'attaquer aux injustices ? Des questions comme celles-ci aideront à déterminer quel type de rôle Vision Mondiale devrait jouer dès le début dans la facilitation et le soutien des partenaires.

Comme les objectifs des cadres logiques et l'évaluation des risques sont résumés à l'étape 2 de la conception, animez une discussion sur la durabilité afin d'introduire la transition dans son ensemble dès le début d'un programme.

Préparez un tableau résumant la discussion sur la durabilité. Pour chaque objectif, indiquez la catégorie de durabilité, décrivez-la et identifiez qui est responsable de la collaboration pour atteindre la durabilité de cet objectif (voir Tableau 15, *Catégories de durabilité*). Préparez un tableau selon l'exemple ci-dessous. Ce tableau de durabilité contient des informations importantes pour élaborer un plan de transition pour le projet et une stratégie de transition pour le programme.

Tableau 17. Modèle pour le tableau de durabilité

Objectif	Catégorie de durabilité	Description	Responsabilité de...

Cette discussion produit des informations utiles à la mise en place des indicateurs pour le plan de S&E. Les indicateurs de durabilité sont inclus dans les plans de S&E, au moins pour les résultats et les buts.

Les plans de transition font partie des conceptions des projets et décrivent quand et comment Vision Mondiale et ses partenaires achèveront une série d'activités précise. Référez-vous aux notes accompagnant les documents de conception lors de la rédaction des plans de transition dans les outils d'accompagnement du LEAP. Initialement, produisez une version préliminaire d'un plan de transition qui, pour chaque objectif, présente en détails la catégorie de durabilité, les questions associées et les actions possibles pour promouvoir la durabilité. En fait, il s'agit d'une poursuite de la discussion sur les risques.

Si aucune catégorie de durabilité ne peut être appliquée à un objectif, ceci devra être expliqué dans les documents de conception appropriés parce que cela aura des implications pour la transition. Dans certains cas, par exemple pendant les premières semaines d'une urgence à déclenchement rapide, nous lancerons peut-être des activités visant à garder des gens en vie dans un premier temps sans se soucier de la durabilité de l'action. Cependant, dès que la situation le permettra, une discussion sur la durabilité et la transition devra être rendue possible et incorporée aux conceptions appropriées.

Étape 3

Parachèvement des plans de transition – voir l'étape 4 du suivi

Les indicateurs ont des valeurs initiales de référence mesurées au début de la mise en œuvre afin de fixer des cibles à atteindre. Pour les indicateurs de durabilité identifiés dans le cadre de la théorie et du cadre logique du programme, établissez des cibles qui indiqueront que le moment est venu pour la transition d'un projet et, ultérieurement, du programme. Incluez un exposé dans le plan de S&E expliquant comment la transition est liée à l'atteinte des objectifs fixés pour les indicateurs de durabilité.

Une discussion entre tous les partenaires est impérative. Il est tout aussi important pour les partenaires locaux de comprendre l'engagement de Vision Mondiale et des donateurs que pour les donateurs de comprendre l'engagement de Vision Mondiale et des partenaires locaux à atteindre les objectifs du programme.

Étape 4

Confirmation et approbation d'une stratégie de transition à la suite d'une évaluation

Quand un programme se déroule depuis plusieurs années, l'analyse de ses accomplissements progressifs peut aider à choisir une stratégie de transition. Avant la première évaluation d'un

programme, la stratégie de transition n'est guère qu'une collection d'idées, de notes et de discussions issues des phases de diagnostic, de conception et de suivi. A la fin du cycle de gestion d'un programme, on procède à l'évaluation des objectifs de durabilité, en commençant par la première évaluation d'un programme.

Les indicateurs et les objectifs du plan de transition sont évalués, et des recommandations sont émises en ce qui concerne la conception du programme, afin de promouvoir l'atteinte des objectifs ou bien, si les objectifs ont été atteints, de commencer la transition hors du projet particulier.

La stratégie de transition est examinée et confirmée pendant la première évaluation du programme, puis elle est mise à jour lors de chaque évaluation du programme, tout au long du déroulement du programme.

Étape 5

Réflexion sur la stratégie et la procédure de transition

A l'issue de la transition, une réflexion sur le processus sera bénéfique pour les futurs programmes. Pour des idées, voyez le [Chapitre 6 – Réflexion](#) for ideas. Le Tableau 18 *Récapitulatif de la réflexion sur la transition*, présente des exemples de sujets appropriés.

Tableau 18. Récapitulatif de la réflexion sur la transition

Sujets de réflexion sur la transition	<ul style="list-style-type: none"> • Questions de durabilité posées lors de l'établissement du diagnostic • Questions de durabilité posées lors de la conception
Sources d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de diagnostic • Document de conception • Rapports de gestion annuels et semestriels • Rapports sur l'évaluation
Quand réfléchir ?	<ul style="list-style-type: none"> • Pendant le diagnostic • Pendant la conception • Pendant la rédaction des rapports • Pendant l'évaluation
Quelle procédure utiliser ?	<ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage par l'action et réunions de groupes (voir Chapitre 6 – Réflexion) • Journal de bord des membres du personnel • Discussion et collaboration avec les partenaires et les organisations locales
Produits de la réflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de transition • Stratégie pour la transition • Journal de bord

Ressources des programmes pour la transition

Une liste actualisée des ressources pour l'évaluation figure sur le site Internet du DT, sous la rubrique des ressources de programmation pour le LEAP, Outils d'accompagnement du LEAP:

[Rapport de fin d'étude sur l'initiative d'apprentissage pour la transition : synthèse de l'apprentissage](#)



Au-delà du LEAP

LEAP – l’approche de Vision Mondiale pour la conception, le suivi et l’évaluation au niveau du programme – n’est pas un produit fini. Au fur et à mesure des innovations, les futures éditions du LEAP continueront de tirer les leçons de l’expérience, en incorporant des mises au point et en ajoutant des liens avec les opérations stratégiques et mondiales du Partenariat de Vision Mondiale.

Direction stratégique

L’élaboration d’une stratégie pour le Partenariat est un dialogue constant visant à mieux coordonner les efforts partagés et les ressources communes pour accomplir la mission de Vision Mondiale. La stratégie du Partenariat permet de guider Vision Mondiale dans des contextes de travail et de financement très divers et variés.

Vision Mondiale a élaboré un plan stratégique pour assurer que les choix de programmation (où, qui, quoi, comment) sont uniformes et cohérents. Ce plan nous permet de cibler notre travail et d’augmenter notre efficacité en tant qu’organisation.

En tenant compte du contexte et des capacités, chaque bureau s’efforcera d’aligner sa propre stratégie sur celle du Partenariat afin d’atteindre les buts partagés. Les contributions des stratégies nationales et régionales renforceront et définiront également la stratégie du Partenariat.

La stratégie du Partenariat fournit :

- a. une vision et une mission
- b. des priorités intégrées : des activités chrétiennes, à base communautaire et axées sur l’enfance
- c. un modèle de Ministère incluant les objectifs de ce ministère – ceci nous donne un cadre pour des conversations sur notre contribution au développement pour chaque contexte dans lequel nous travaillons
- d. des mandats, initiatives et objectifs stratégiques – Comment travaillons-nous ?
- e. la gestion d’un portefeuille mondial basé sur :

- i. les contextes de l'exploitation
- ii. des critères pondérés pour fixer des priorités et affecter les ressources internationales
- iii. des priorités mondiales pour la présence dans le pays et le financement international
- iv. des priorités mondiales pour les ministères et les secteurs
- v. des conseils pour accroître le financement international pour les régions et pays
- vi. des conseils pour le financement des ministères et des secteurs
- vii. des conseils pour ventiler le financement en fonction des sources de fonds
- f. un modèle de ministère guidant notre contribution au développement en fonction du contexte
- g. un modèle organisationnel et des minima pour déterminer la mise à l'échelle, la vitesse de réalisation et l'apprentissage
- h. des processus et outils stratégiques : la trousse à outils qui guide les sept étapes de Vision Mondiale vers la formulation de sa stratégie

Modèle de ministère

Le modèle d'outil de ministère guide la nette contribution de Vision Mondiale au développement dans des contextes variés et aligne toutes nos stratégies à l'intérieur de la stratégie du Partenariat. Au lieu d'examiner la situation géographique, le modèle de ministère donne un aperçu des pays en termes de besoins physiques et de stabilité sociale. Il relie nos documents de base, nos mandats stratégiques et nos choix, en raccordant les travaux que nous voulons accomplir aux ressources dont nous aurons besoin pour les accomplir.

Aucune organisation ne saurait être redevable de la totalité des efforts de soulagement de la pauvreté, mais chaque organisation est redevable de sa propre contribution aux objectifs de haut niveau qui sont décrits par ses stratégies. A l'intérieur du modèle de ministère, les objectifs du ministère de Vision Mondiale clarifient les résultats que nous désirons produire et qui sont associés à nos mandats stratégiques. Voir [Annexe VI : Les cadres de programmation](#) donnent plus d'informations sur les façons dont les différents éléments s'associent et fournissent un aperçu des objectifs du ministère.

Différentes stratégies évolueront dans le contexte du LEAP qui cadrera la relation entre l'organisation, les contextes locaux et les communautés.

Pour aider, la direction de Vision Mondiale a adopté quatre balises pour les choix stratégiques qui ont des implications pour les programmeurs :

1. s'attaquer aux causes de la pauvreté
2. en autonomisant les gens,
3. et en utilisant des approches qui associent gestion des catastrophes, développement et plaidoyer,
4. où les travaux entrepris sont déterminés par les priorités locales plutôt que par les opportunités de financement.

Les mandats stratégiques identifient les forces sur lesquelles Vision Mondiale peut s'appuyer et les faiblesses auxquelles nous devons nous attaquer. Ces mandats représentent cinq domaines qui nécessitent une gestion cohérente de la part de l'ensemble du Partenariat.

Mandats stratégiques de Vision Mondiale :

1. Renforcer notre fondement chrétien, notre identité et notre rôle de témoin
2. Renforcer les assises locales de nos capacités et de nos ministères
3. Accroître nos ressources et notre influence pour augmenter notre impact sur les enfants, les communautés et nos partisans
4. S'affirmer à tous les niveaux et influencer le changement
5. Renforcer l'organisation et sa durabilité

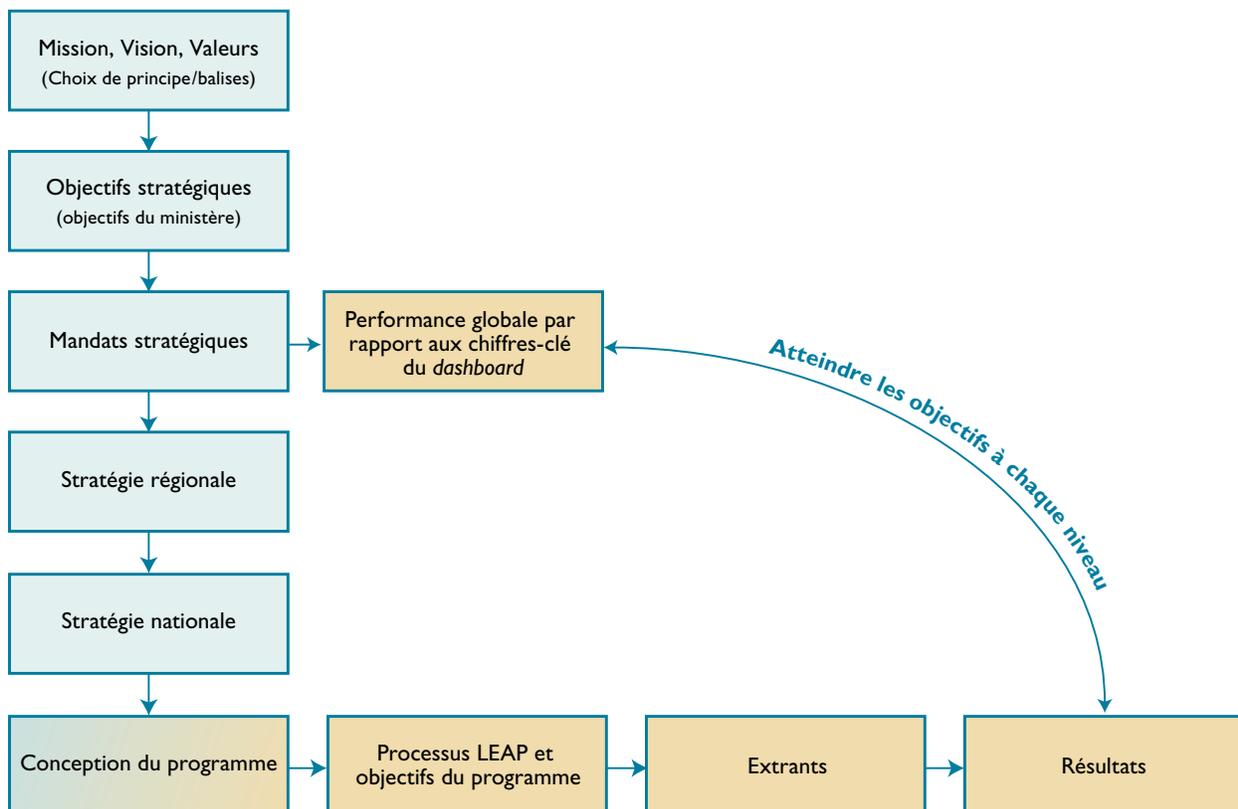
LEAP : Pour aller de l'avant

Comment tous ces conseils stratégiques s'incorporent-ils à nos programmes ? C'est ici que le LEAP intervient.

Le LEAP est la façon dont Vision Mondiale relie la programmation locale à la stratégie mondiale de l'organisation. Le LEAP encourage le personnel chargé de la programmation à poser les questions suivantes :

- Comment nos programmes concrétisent-ils les quatre balises et le ciblage intégré du travail de Vision Mondiale ?
- Comment les programmes permettent-ils à l'organisation de progresser vers les objectifs du ministère ?
- En quoi sommes-nous responsables de l'intégralité du programme du Partenariat tel qu'il est défini par nos mandats stratégiques ?

Figure II. Intégration du cadre LEAP à la stratégie du Partenariat de Vision Mondiale



La stratégie du Partenariat définit les valeurs, les thèmes et les questions qui sont importants pour tous les programmes. Le LEAP est le cadre de programmation qui aligne ce que nous faisons avec la stratégie de l'organisation. Le travail de diagnostic et de conception doit s'adapter à la fois au contexte local et à une stratégie de programme plus vaste.

Pour ce qui est de la programmation locale, l'élément le plus important est son alignement sur une stratégie nationale. Le modèle de ministère produit des informations utiles aux stratégies nationales, puis les processus du LEAP utilisent ces approches de la programmation adaptées à chaque pays pour produire des programmes et projets visant à atteindre les objectifs de la stratégie nationale. Les stratégies et conceptions locales sont contrôlées pour déterminer leur alignement sur la stratégie nationale de manière à ce que le programme reflète la stratégie de l'organisation. Si cela semble circulaire, c'est parce que ça l'est.

Vous pourrez trouver plus de détails sur les conseils stratégiques et les informations suivantes dans le navigateur de Vision Mondiale dans Lotus Notes.

Un système de feedback pour le LEAP et les ressources du programme sera mis au point pendant l'exercice 2008 et communiqué par le biais du site Internet du DT et d'autres filières de communications de Vision Mondiale. En attendant, nous vous prions d'envoyer votre feedback et vos contributions à : leap@wvi.org.

Annexe I

Politique de gestion de la conception, du suivi et de l'évaluation de Vision Mondiale Internationale

Objet

Cette politique de gestion établit le LEAP (*Learning through Evaluation with Accountability and Planning*) comme norme commune du Partenariat pour la conception, le suivi et l'évaluation pour tous les programmes et projets dans le Partenariat de Vision Mondiale. L'observation de cette politique rend possible une gestion efficace des programmes et projets, l'apprentissage et la redevabilité pour l'exécution des programmes et projets, la prise de décisions utiles et des communications uniformes avec les donateurs. Le respect de cette politique fera l'objet d'un examen dans le cadre de l'audit opérationnel.

Portée

Le cadre LEAP a six composantes principales, qui s'appliquent à tout programme ou projet de Vision Mondiale : diagnostic, conception/re-conception, suivi, évaluation, réflexion et transition. Le LEAP remplace toutes les normes CSE élaborées et utilisées par les divers Bureaux Régionaux, Nationaux et de Soutien.

Aux fins de cette politique :

- **Norme** décrit un comportement attendu. Au sein de l'organisation, le fait de ne pas agir de la façon attendue entrave sérieusement les efforts de l'organisation pour accomplir sa mission. Par conséquent, les gens sont tenus de respecter les normes.
- **Donateur** couvre tous les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, les fondations ou les entités privées assurant un financement en dehors des parrainages.
- **Programme** fait explicitement référence à la fois au programme et aux projets associés à un programme.
- **Personnel chargé de la programmation** fait référence aux partenaires d'un programme qui ont la responsabilité de participer aux activités de conception, de suivi et d'évaluation.

Cette politique va au-delà des principes du LEAP, en ce sens que les normes sont appliquées comme indiqué à tous les programmes et projets de Vision Mondiale. Tout en reconnaissant que toutes

les régions assument une certaine responsabilité pour la qualité du programme, si les partenaires (notamment les communautés, les donateurs, Vision Mondiale, les gouvernements et d'autres organisations) ont des stipulations différentes, les normes du partenaire ayant un précédent légal dans ce contexte (après vérification par les services juridiques de VMI) seront appliquées. Par exemple, si les stipulations contractuelles d'un quelconque donateur (bilatéral, multilatéral ou fondation privée) concernant un ou plusieurs points particuliers sont plus strictes que ces normes, ces stipulations légales spécifiques s'appliqueront. Le bureau de Vision Mondiale qui signe un contrat avec un donateur doit s'assurer que toutes les exigences de ce donateur sont satisfaites de manière acceptable. Un accord préalable est requis de tous les partenaires, pleinement conscients de toutes les conditions additionnelles qui s'appliqueront, avant que de tels contrats ne soient signés.

Principes de gestion des cycles des programmes

La conception, le suivi et l'évaluation de tous les programmes et projets de Vision Mondiale s'appuient sur les principes suivants :

1. Recherche systématique
2. Compétence
3. Intégrité et honnêteté
4. Participation
5. Respect des intérêts des intervenants et du public

Normes de gestion des cycles des programmes

Stratégie (y compris la mission, la vision, les valeurs fondamentales)

1. Le programme est conforme aux Accords de Partenariat de Vision Mondiale Internationale, qui expriment la mission, la vision, la stratégie et les valeurs fondamentales de l'organisation. Les programmes démontrent l'intégration à la stratégie nationale et les liens avec la stratégie régionale et mondiale.
2. Les programmes reflètent de façon appropriée et dans le contexte les stipulations des politiques et des normes internationales pertinentes du ministère mondial intégré. L'analyse portant sur l'équilibre entre divers aspects du développement transformationnel, des Affaires Humanitaires et d'Urgence, et du plaidoyer, doit être apparente dans tous les programmes.
3. Les programmes reflètent toutes les autres stipulations de politiques pertinentes, y compris la protection de l'enfance, les genres et l'écologie
4. Le personnel du programme adhère aux principes LEAP car ils facilitent chaque composante du LEAP.

Conception

5. Des documents de conception sont rédigés pour tous les nouveaux programmes et projets avant le début de la mise en œuvre des activités, et ils sont communiqués à tous les partenaires du programme. Pour les programmes et projets en cours, une re-conception devrait être achevée à la fin de la phase de mise en œuvre actuelle, et au plus tard en octobre 2010. Les Bureaux Nationaux vérifient que les documents de conception respectent les directives de conception du LEAP et sont conformes aux normes définies par cette politique.
6. Chaque programme décrit adéquatement :

- l'analyse des problèmes et opportunités identifiés ;
 - le succès du programme *en termes de lutte contre la pauvreté (problèmes et opportunités), durabilité et promotion d'un changement positif au sein des communautés* ;
 - le responsable du succès du programme ;
 - les rôles des partenaires (gouvernement, communauté, OCB, ONG, Vision Mondiale) ;
 - les critères qui seront utilisés pour juger le succès du programme ;
 - les facteurs pouvant affecter le succès et qui sont sous le contrôle de la direction du programme ;
 - comment nous parviendrons au succès, en citant les activités et ressources nécessaires ;
 - comment le succès sera jugé : indicateurs d'accomplissements pour les extrants, résultats et buts ;
 - le plan de suivi et d'évaluation pour ces indicateurs.
7. La logique d'une conception de programme doit être supportée par des données secondaires ou, si l'on ne dispose pas de telles données, la justification de la poursuite du programme est présentée dans le cadre de la conception.
 8. La description de la durabilité des résultats et des buts d'un programme doit être élaborée dans le cadre de la conception de ce programme. La durabilité est prise en compte dans l'évaluation du programme, et une stratégie de transition est élaborée dans le cadre des résultats de l'évaluation et utilisée pendant tout le déroulement du programme.
 9. Les partenaires pertinents négocient et approuvent toutes les modifications à apporter aux documents de conception, et ils continuent à le faire pendant tout le terme du programme.
 10. Les plans et budgets de mise en œuvre sont alignés sur les conceptions du programme et des projets, et ils sont soumis aux bureaux de financement conformément aux directives budgétaires du partenariat. Les plans et budgets comprennent les coûts de toutes les activités de diagnostic, de conception, de suivi et d'évaluation.
 11. Les partenaires assurant le financement fournissent un financement adéquat pour toutes les activités des composantes du LEAP et pour tous les coûts salariaux pendant tout le terme du programme.
 12. Les partenaires assurant le financement qui collaborent à un projet s'engagent à financer le projet pendant tout son terme (jusqu'à un maximum de cinq ans) sur la base de la conception et du budget convenus pour le projet. Le financement pour le diagnostic est basé sur un plan de diagnostic convenu et le financement pour la conception est basé sur un plan de conception convenu.

Parrainages

13. Lorsque des projets de parrainage sont établis, un délai adéquat est planifié pour préparer et éduquer les communautés au sujet du parrainage avant de commencer l'inscription des enfants parrainés.
14. L'inscription des enfants ne commence qu'après avoir soumis à tous les partenaires les versions initiales des documents de conception pour le programme et pour le Projet de Gestion du Parrainage.

15. Les antécédents des enfants ne sont envoyés aux Bureaux de Soutien qu'après la conclusion d'un accord entre tous les partenaires sur le document de conception du programme et le document de conception de la gestion du parrainage. Les Bureaux Nationaux sur le terrain et les bureaux de financement se mettent d'accord sur les nombres d'enfants inscrits pendant chaque cycle d'un programme durant tout le terme de ce programme.
16. Les projets financés par des parrainages satisfont à tous les critères des directives de programmation des parrainages d'enfants et des normes de parrainage.

Recherche systématique

17. Le personnel chargé de la programmation (y compris les évaluateurs extérieurs à VM) conduit des enquêtes systématiques sur la base des données existantes pour soutenir les jugements visant à déterminer si un programme aura l'impact désiré sur les besoins et les droits des communautés par le biais de ses résultats et de ses activités.
18. Les données et les informations sont toujours expliquées dans le contexte local. Les données sont comparées à des données secondaires fiables et à des données similaires recueillies précédemment dans le même programme. Les protocoles appropriés sont suivis lors de la méta-analyse des ensembles de données de multiples programmes.
19. Les données quantitatives (dont les données des IDT) sont toujours communiquées avec des intervalles de confiance de 95 % ou d'autres mesures de confiance appropriées.
20. Les données qualitatives (dont les données des IDT) sont toujours communiquées conjointement avec l'utilisation de textes, citations, exemples, scores et représentations visuelles appropriés.
21. L'attribution des progrès en vue de l'atteinte des objectifs énoncés n'est effectuée qu'aux niveaux des activités et des extraits d'un programme, avec humilité et avec une reconnaissance des rôles précis de la communauté, du gouvernement et de Vision Mondiale en tant que partenaires dans ce processus. Aux niveaux des résultats et des buts d'un programme, c'est la contribution qui sert d'outil de mesure.

Compétence

22. Les membres compétents du personnel de programmation possèdent des connaissances, des compétences, des talents et une expérience appropriés pour s'acquitter des tâches de conception, de suivi et d'évaluation assignées. Cela signifie que les Bureaux Nationaux et les partenaires doivent examiner attentivement la question de la compétence lors de la détermination du nombre et de la portée des interventions sectorielles dans un programme ou projet particulier.
23. Les compétences et capacités du personnel qui sont requises pour effectuer la conception, le suivi et l'évaluation sont prises en compte pendant la procédure de conception et lors des contrôles de performance du personnel.

Participation

24. Le personnel de programmation détermine quelles tâches ont déjà été entreprises localement et par quelles personnes. Quelles ont été leurs rôles et responsabilités respectifs, et quels sont leurs pouvoirs respectifs pour changer la pauvreté et les injustices auxquelles ils sont confrontés. Ceci permettra aux membres de la communauté de mieux cerner

comment Vision Mondiale peut se rapprocher d'eux et aider les partenaires communautaires à s'appuyer sur les forces déjà apparentes.

25. Les membres du personnel de programmation (y compris les évaluateurs extérieurs à VM) respectent la sécurité, la dignité et l'estime de soi des personnes interrogées, des participants au programme, des clients et des autres partenaires avec lesquels ils travaillent.
26. Les tâches de conception, de suivi et d'évaluation appliquent les principes pertinents et appropriés des approches participatives, en impliquant les participants au programme lorsque cela est possible et économique. Ceci comprend l'échange de documents et de rapports du programme sous des formats appropriés.
27. Le personnel de programmation (y compris les évaluateurs extérieurs à VM) respecte la confidentialité des informations personnelles divulguées par les personnes interrogées.
28. Les partenaires qui ont pris l'engagement de soutenir un programme soit financièrement soit avec d'autres ressources participent aux processus de conception, de suivi et d'évaluation. Les partenaires fournissent ponctuellement du *feedback en utilisant les outils d'examen appropriés* :
 - sur les documents de diagnostic dans les quatre semaines suivant leur réception ;
 - sur les documents de conception dans les quatre semaines suivant leur réception ;
 - sur les documents de gestion dans les quatre semaines suivant leur réception ;
 - sur les documents d'évaluation dans les quatre semaines suivant leur réception.

Notez que les délais d'examen ci-dessus sont des maxima et que dans certains programmes tels que les interventions urgentes, des délais beaucoup plus rapides sont requis pour tous les documents, à l'exception de l'évaluation.

Suivi

29. Les indicateurs de suivi décrivent et mesurent l'efficacité et la cohérence des activités et de la production d'extrants.
30. Les valeurs initiales de référence pour tous les indicateurs dans les documents de conception de programmes et de projets doivent être établies pendant la première année de la mise en œuvre pour les programmes à long terme, et dans les trois premiers mois des programmes de 18 mois ou moins. La conception du suivi et de l'évaluation est parachevée après l'établissement définitif des valeurs initiales de référence des indicateurs.
31. Les programmes utilisent les normes et les formats décrits dans le LEAP pour les rapports sur les programmes. Si le donateur exige des normes et formats différents de ceux du LEAP, le bureau de Vision Mondiale qui a signé le contrat avec le donateur prépare les rapports et les communications conformément aux exigences du donateur. Les bureaux de mise en œuvre qui acceptent des subventions doivent accepter dès le début de communiquer toutes les informations additionnelles stipulées dans le contrat.
32. Les projets communiquent périodiquement des rapports de gestion au programme et à la direction du Bureau National (en fonction des objectifs jugés adéquats pour la gestion dans le pays). Ces rapports incluent le suivi des principaux indicateurs des projets et la mise en œuvre des projets conformément au plan.
33. Les programmes affichent des rapports financiers fondamentaux dans la base de données de rapports financiers tous les trimestres et communiquent des rapports de gestion aux

bureaux de financement sur leurs projets tous les six mois ou suivant les stipulations du donateur ou de la législation nationale (moyennant vérification par les services juridiques de VMI). Ces rapports décrivent l'atteinte des objectifs par rapport aux cibles figurant dans le document de conception et des informations sur les dépenses réelles par rapport au budget en suivant les directives du Centre Global du Partenariat. Des rapports de gestion semestriels et annuels sont soumis dans le mois suivant la fin du semestre ou de l'année. Comme certains bureaux ne ferment leurs livres financiers que deux semaines après la fin de l'exercice, les rapports budgétaires annuels doivent être soumis dans les six semaines suivant la fin de l'exercice.

Evaluations et informations à valeur ajoutée

34. Les évaluations des projets sont réalisées à la fin desdits projets, ou selon ce qu'aura spécifié le donateur, et sont axées sur les objectifs des projets. Quand l'évaluation d'un programme est effectuée, l'examen des progrès réalisés en vue de l'atteinte de tous les objectifs des projets dans la conception du programme doit être inclus dans l'évaluation.
35. L'évaluation du programme est effectuée au plus tard cinq ans après le début d'un programme, et à la fin de chaque phase ou cycle de programmation qui suit.
36. Les mesures des indicateurs de développement transformationnel (IDT) dégagent des informations utiles pour les évaluations du programme en fin de cycle. Tous les programmes de développement régional mesurent les IDT en début de mise en œuvre du programme et avant une évaluation du programme de fin de cycle de gestion.
37. Un rapport sur les IDT du programme est soumis dans les trois mois suivant la fin des mesures. Les rapports sur les IDT ne sont utilisés que pour communiquer des changements dans la qualité de vie des partenaires du programme régional conformément à ce qui est défini par les indicateurs. Ces changements ne peuvent pas être attribués exclusivement à Vision Mondiale. L'évaluation du programme est utilisée pour déterminer et communiquer la contribution de Vision Mondiale aux changements affectant la qualité de vie des partenaires de la région du programme.
38. Les évaluateurs mettent les constatations à la disposition des partenaires du programme. Elles sont également mises à la disposition des autres partenaires au sein de Vision Mondiale afin de permettre aux autres programmes de bénéficier de ces informations. Des directives sont élaborées en ce qui concerne la dissémination des constatations en dehors de Vision Mondiale. Les constatations de l'évaluation sont rendues disponibles dans les trois mois suivant la fin de la collecte des données, pour pouvoir les analyser et atteindre un consensus. La procédure d'évaluation n'est pas terminée avant que les partenaires se soient mis d'accord sur un rapport. Les rapports d'évaluation sont parachevés dans les quatre mois suivant la fin de la collecte des données.
39. Les données recueillies en vue du suivi et de l'évaluation, et les méthodes utilisées pour les recueillir, sont documentées. Cette documentation reste accessible pendant au moins cinq ans. Ceci permet un examen rigoureux de la véracité des données, tout en permettant aux évaluateurs externes d'utiliser à bon escient les données sur le suivi dans une évaluation.
40. La mise en œuvre des recommandations figurant dans les rapports de suivi et d'évaluation est documentée.

Modifications de ces normes

41. Les modifications proposées de ces normes sont préparées en vue d'examen par le Groupe de stratégie et de travail du LEAP. Les modifications proposées seront adressées aux entités nationales et à d'autres entités comme étant appropriées pour le feedback. Le feedback sera examiné par le Groupe de stratégie et de travail du LEAP, et une recommandation finale pour des modifications sera soumise à l'approbation du Groupe consultatif du Ministère.

Normes des entités nationales

42. Chaque entité nationale rédigera des descriptions de justifications pour chacune de ces normes montrant que la norme a été respectée dans son contexte. Aucune norme ajoutée à ce groupe de normes ne doit être en conflit avec une norme existante dans ce groupe. Le document contenant des descriptions de justifications pour chacune de ces normes et toutes les normes additionnelles sera considéré comme constituant les normes de cette entité nationale pour les travaux de suivi et d'évaluation.
43. Les entités nationales sont encouragées à contrôler périodiquement le respect de leurs normes de suivi et d'évaluation dans leurs propres audits internes. Le caractère approprié ou non des normes de suivi et d'évaluation adoptées par une entité nationale et le respect de ces normes peuvent être contrôlés par un audit interne de Vision Mondiale.
44. L'entité nationale s'efforcera de rendre disponibles des ressources adéquates pour respecter ces normes en incluant des ressources adéquates dans les demandes de budgets concernés. L'entité nationale devra utiliser prudemment les ressources qui lui sont affectées pour le suivi et l'évaluation.
45. L'entité nationale devra adopter une série de directives pour appliquer ses normes de suivi et d'évaluation à des types de programmes différents. Les directives peuvent traiter des thèmes suivants : les termes de référence pour une évaluation, les éléments à inclure dans un plan d'évaluation, les personnes à inclure dans une équipe d'évaluation, la fréquence du bulletin annonçant les valeurs des indicateurs, les qualifications pour un évaluateur externe, les suggestions pour le renforcement des capacités des participants au programme et pour l'obtention d'un rapport d'évaluation des bénéficiaires, les procédures permettant de vérifier la véracité des informations recueillies lors d'évaluations, les procédures de suivi de la mise en œuvre de recommandations évaluatives ou de la mise en œuvre d'ajustements indiqués par les résultats du suivi, et ainsi de suite.
46. Les entités nationales devront adopter et faire respecter une politique visant à protéger les évaluateurs contre toutes représailles après avoir fait état de défauts dans un programme avec toutes les justifications nécessaires.

Intégrité et honnêteté

47. Toutes les personnes participant à la gestion du programme assurent l'honnêteté et l'intégrité de tout le processus de gestion. Elles négocieront honnêtement et de façon approfondie avec les partenaires les tâches, les limitations, la portée, les coûts et les emplois des produits. Elles informeront les partenaires de tout changement affectant les plans convenus.
48. Tous les participants doivent déterminer et divulguer leurs propres intérêts et ceux d'autres partenaires dans la conduite et les résultats de la gestion du programme. Les personnes participant à la gestion du programme présentent honnêtement les procédures, données et constatations. Elles chercheront à obtenir auprès des partenaires du feedback sur l'exactitude

des données et des constatations. Elles corrigent ou réfutent les utilisations substantiellement abusives de travaux de conception, de suivi et d'évaluation d'autres personnes, en respectant les intérêts des partenaires et du public.

49. Les membres du personnel de programmation (y compris les évaluateurs extérieurs à VM) expriment la diversité des intérêts et des valeurs et en tiennent compte ; ils examinent des hypothèses de travail très larges, ainsi que leurs implications et les effets secondaires possibles de ce qui fait l'objet de l'évaluation.
50. Les responsables de programmes permettent à tous les partenaires pertinents d'accéder aux informations de l'évaluation. Ils maintiennent un équilibre entre divers besoins d'évaluation des groupes de partenaires, et ils négocient en cas de conflits entre ces besoins. Ils servent l'intérêt public en considérant la société dans son ensemble lors de la planification et de la mise en œuvre d'une évaluation – pas simplement les intérêts des partenaires.

Annexe II

Projet de Gestion du Parrainage

En raison de l'importance des parrainages au sein de Vision Mondiale pour contribuer au développement transformationnel, et parce que les parrainages sont une source stable de financement à long terme, la démonstration et la documentation de la contribution des parrainages aux résultats et buts des programmes de développement sont cruciales. Cette annexe esquisse l'intégration des projets de gestion du parrainage (dans tous les programmes comportant des parrainages) au LEAP.

Cette discussion porte principalement sur les projets de gestion du parrainage d'enfants, parce qu'ils représentent la majorité des projets de gestion du parrainage chez Vision Mondiale. Cependant, il existe d'autres types de parrainages dans les programmes de Vision Mondiale. Les principes et directives ci-dessous doivent également être appliqués aux projets de gestion des parrainages de familles ou à tous autres types de parrainages conçus et mis en œuvre.

Principes directeurs pour le parrainage

Trois principes s'appliquent aux programmes qui sont financés par les parrainages. Ces principes sont dérivés des politiques de l'organisation pour le développement transformationnel et le parrainage d'enfants.

1. Contribution au développement transformationnel de la communauté

Les programmes financés par les parrainages sont axés sur le bien-être des enfants en permettant aux familles et aux communautés d'améliorer la santé et l'éducation de base, de s'occuper du bien-être spirituel et émotionnel des enfants, de les protéger contre les abus, les violences et l'exploitation, et de développer des moyens de subsistance durables. Les ressources des parrainages sont combinées à d'autres ressources pour soutenir le développement transformationnel général de la société.

2. Bien-être des enfants inscrits (développement holistique)

Les programmes financés par les parrainages profitent à tous les enfants, y compris les enfants inscrits, de manière apparente – en traitant les enfants comme participants actifs et agents du changement. Les enfants inscrits et leurs familles sont des participants, et font partie des partenaires

principaux du programme, et l'équité est encouragée à la fois pour les enfants parrainés et les enfants non parrainés, ainsi que leurs familles.

3. Transformation des donateurs

La relation avec les parrains est soutenue et appréciée, et vise entre autres la transformation des donateurs. La transformation des donateurs est définie comme un changement dans les valeurs, la générosité et le style de vie qui est compatible avec l'amour du Christ pour les pauvres et qui encourage la relation de chaque partenaire avec Dieu. Un des extrants du Projet de Gestion du Parrainage porte sur la contribution future du projet à la transformation des donateurs.

Raison d'être d'un Projet de Gestion du Parrainage

Le parrainage est une ressource importante et spécialisée pour l'organisation qui comporte des risques importants si elle n'est pas gérée correctement. La principale raison du développement d'un Projet de Gestion du Parrainage est de permettre au personnel du programme d'envisager le parrainage comme processus pouvant contribuer à l'autonomisation et à la viabilité des enfants, de leurs familles et de leurs communautés. Les Projets de Gestion du Parrainage sont élaborés pour que le processus du parrainage devienne plus axé sur le développement et pas simplement par obligation administrative.

Lorsqu'un parrainage est établi dans un programme de développement, un Projet de Gestion du Parrainage (PGP) :

- est planifié, mis en œuvre, suivi et évalué avec autant de rigueur que n'importe quel autre projet dans un programme de développement ;
- fournit une base pour planifier et suivre comment les enfants parrainés et leurs familles participent à d'autres activités de projets dans le cadre du programme et en bénéficient ;
- planifie et suit les processus et les pratiques spécifiques du parrainage ; et
- planifie et gère l'introduction, la croissance et la transition des relations entre les parrains et les enfants.

Les ressources des parrainages servent également à soutenir d'autres projets dans les programmes ; les ressources produites par les parrainages ne sont pas utilisées exclusivement pour gérer les parrainages. La conception des PGP traite de la façon dont les enfants parrainés bénéficieront d'autres activités du projet au sein du programme de développement, et comment le suivi en sera réalisé. Cependant, le parrainage d'enfants ne prévoit pas de bénéfices exclusifs ou directs aux enfants parrainés ou à leurs familles, à l'exception des bénéfices accordés antérieurement mais en voie d'élimination.

La coopération et la collaboration entre partenaires sont importantes pour la conception et la mise en œuvre de Projets de Gestion du Parrainage pour assurer le succès des parrainages. Le personnel chargé de la programmation et des parrainages sur le terrain participe à la conception du Projet de Gestion du Parrainage. Cependant, la responsabilité du processus de parrainage n'incombe pas seulement au personnel sur le terrain. Comme c'est le cas pour la conception de tout programme, le PGP est une co-création des Bureaux Nationaux et des Bureaux de Soutien. Veuillez consulter la Politique de gestion de la CSE et les Directives de programmation du parrainage d'enfants pour connaître les stipulations relatives à la gestion des parrainages.

Les projets de gestion du parrainage évoluent progressivement car la gestion du parrainage devient de plus en plus homogène, notamment à l'intérieur d'un pays. La cohérence des exigences des Bureaux de Soutien réduira le volume de travail et améliorera la qualité et la performance. Une étude est en cours pour déterminer comment la cohérence peut également être mise en œuvre dans les tâches d'administration des parrainages, comme les courriers-type ponctuels (les « bouncebacks ») et les notifications de cadeaux.

A quoi ressemble le Projet de Gestion du Parrainage ?

L'élaboration d'un nouveau projet de gestion de parrainages ne se produit que dans de nouveaux programmes de développement ou dans des programmes existants en cours de re-conception après une évaluation. Ceci est conforme à l'objectif du Partenariat qui vise à introduire le LEAP dans les programmes.

La conception du Projet de Gestion du Parrainage est développée entre les partenaires, avec la participation du Bureau de Soutien concerné. Tous les partenaires conviennent du format définitif du Projet de Gestion du Parrainage avant de passer à la mise en œuvre des parrainages. Veuillez consulter les Directives de programmation du parrainage d'enfants pour plus de détails.

Les objectifs suivants sont traités dans le Projet de Gestion du Parrainage :

1. Mobilisation et éducation de la communauté en ce qui concerne le parrainage

Les communautés partenaires reçoivent une explication détaillée et une orientation concernant le parrainage pour permettre à leurs membres de décider volontairement de leur engagement à l'intégralité du cycle de gestion du projet.

2. Sélection des enfants

Le projet porte sur diverses questions en rapport avec la sélection des enfants, notamment :

- la participation des communautés au processus de choix des communautés et des enfants en vue du parrainage, ainsi que les rôles dans l'administration du processus ;
- l'adaptation au contexte des critères de sélection des enfants ; et
- les méthodes d'inscription des enfants et de récolte d'informations sur leurs antécédents.

La sélection des communautés et des enfants en vue de leur inscription pour le parrainage sera facilitée par les informations rendues disponibles par les autres projets du programme. Le but étant de recruter des enfants parmi les bénéficiaires escomptés dans diverses régions du projet. Ceci permet de s'assurer que les enfants inscrits sont parmi les partenaires directs du programme. Un problème pouvant potentiellement survenir est de trouver suffisamment d'enfants à inscrire dans les diverses régions du projet. Ce problème doit être posé très tôt pendant la phase de diagnostic pour permettre aux partenaires de décider quelles actions entreprendre.

3. Suivi de la présence des enfants et de la participation

Le projet décrit comment la communauté participe à la conception et à la mise en œuvre de systèmes de suivi. Certaines activités de parrainage planifiées de façon responsable peuvent commencer avant la soumission d'un document de conception aux Bureaux de Soutien.

4. Gestion des services à la clientèle

L'inscription des enfants et le recueil d'informations sur leurs antécédents peut se poursuivre sur le terrain après la soumission d'un projet de conception à condition que les partenaires au diagnostic et à la conception y aient suffisamment participé. Les antécédents des enfants ne peuvent être envoyés aux Bureaux de Soutien seulement lorsqu'un accord a été conclu sur la conception du projet de gestion des parrainages. La redevabilité pour la participation est importante ; elle est documentée dans une lettre d'entente sur la conception du Projet de Gestion du Parrainage et le soutien du parrainage pour d'autres projets.

Le projet peut aussi décrire d'autres activités de gestion des services à la clientèle et des extrants associés aux lettres types « *bounceback* » pour les anniversaires des enfants, aux cartes de Noël et aux notifications d'envoi de cadeaux.

5. Planification du bien-être des enfants parrainés par la participation à d'autres projets dans le secteur, et rapports sur cette activité

Il incombe au PGP d'effectuer le suivi de la participation des enfants parrainés à de quelconques autres activités du projet – ce n'est pas la responsabilité de ces autres projets. Certains projets permettent d'inscrire les résultats par enfant dans leurs systèmes de suivi. Ils classent également les données du suivi par enfant, genre et statut de parrainage. Ces données sur les enfants parrainés que l'on trouve dans les autres projets sont ensuite regroupées par le personnel du Projet de Gestion du Parrainage et utilisées pour informer périodiquement les parrains des développements dans la vie des enfants inscrits. Ceci se produit en règle générale dans le cadre du Rapport annuel sur les progrès réalisés. Lorsque l'on se retrouve en situation de bénéfices exclusifs offerts par le passé, il est nécessaire de surveiller l'extrait dont l'objectif est de réduire ces bénéfices. Ceci renforce le besoin de coopération et de collaboration entre tous les projets qui bénéficient du parrainage.

6. Contribution du parrainage au développement transformationnel

Le PGP devrait pouvoir démontrer l'effet logique des activités, extrants et résultats du parrainage sur la transformation des communautés et des parrains. Il est important de décrire les liens avec les autres projets dans ce cadre.

Le PGP n'est pas un fourre-tout où l'on peut placer les activités et objectifs qui ne peuvent être classés dans d'autres projets. Dans tous les programmes et projets, les activités doivent logiquement correspondre à un schéma de causalité conduisant à la transformation. Si des activités et extrants ne sont pas classables logiquement dans certains projets, ces activités ne doivent pas être entreprises car elles ne contribueront pas nécessairement au développement transformationnel. Plus précisément, la participation d'enfants à d'autres projets ne devrait pas être incluse dans la conception d'un PGP. La participation des enfants en général doit être démontrée dans les documents de ces autres projets et communiquée dans leurs cadres logiques.

Les Projets de Gestion du Parrainage sont aussi évalués périodiquement, comme les autres projets. Ceci est pris en compte pendant la phase de conception. Les évaluations des programmes de développement incluent un objectif concernant l'impact d'autres projets sur la vie des enfants parrainés et de leurs familles.

En fin de compte, un Projet de Gestion du Parrainage permet à un programme de développement de faire le suivi de l'efficacité d'un parrainage et de sa contribution aux objectifs organisationnels de développement transformationnel, par le biais de l'évaluation des enfants parrainés comme groupe

cible au sein de la population du programme dans son ensemble. L'évaluation permet d'identifier les bénéfices pour les enfants, ce qui est une des exigences de la Politique de parrainage.

Annexe III

Plans des procédures du LEAP

Tous les programmes, sauf les programmes d'urgence à déclenchement rapide et les programmes de plaidoyer à portée mondiale

Diagnostic ▶	Conception ▶	Suivi ▶	Évaluation ▶	Réflexion ▶	Transition ▶
<p>Étape 1 Vérification de l'alignement sur la stratégie nationale</p> <p>Étape 2 Organisation de discussions initiales avec les principaux intervenants</p> <p>Étape 3 Accord sur l'obtention d'un financement pour l'établissement du diagnostic</p> <p>Étape 4 Analyse préliminaire des partenaires (ou intervenants) et des pouvoirs</p> <p>Étape 5 Collecte et examen des informations</p> <p>Étape 6 Analyse des données recueillies jusqu'à présent et rédaction d'un rapport de diagnostic</p> <p>Étape 7 Conclusion d'un accord pour passer au stade de la conception</p> <p>Étape 8 Réflexions sur les constatations du diagnostic et la méthode utilisée</p>	<p>Étape 1 Description du programme ou du projet</p> <p>Étape 2 Elaboration du cadre logique</p> <p>Étape 3 Achèvement des documents de conception</p> <p>Étape 4 Accord sur la mise en œuvre</p> <p>Étape 5 Réflexion sur la méthode utilisée pour la conception</p>	<p>Étape 1 Détermination de la valeur potentielle des informations issues du suivi</p> <p>Étape 2 Détermination des responsabilités pour le suivi</p> <p>Étape 3 Mise à jour du plan de suivi et d'évaluation</p> <p>Étape 4 Établissement des valeurs initiales de référence pour tous les indicateurs et rédaction d'un rapport initial de référence</p> <p>Étape 5 Parachèvement des accords en cours de négociation avec les partenaires</p> <p>Étape 6 Planification de la collecte des données, y compris la conception des formulaires de suivi</p> <p>Étape 7 Collecte et analyse des données, puis application des enseignements tirés</p> <p>Étape 8 Communication des informations aux partenaires</p> <p>Étape 9 Réflexion sur les résultats et la procédure du suivi</p>	<p>Étape 1 Rédaction d'une version préliminaire des termes de référence de l'évaluation et obtention de l'accord des partenaires</p> <p>Étape 2 Examen du contexte</p> <p>Étape 3 Conception de l'évaluation</p> <p>Étape 4 Mise en œuvre de l'évaluation</p> <p>Étape 5 Utilisation des résultats</p> <p>Étape 6 Réflexions sur les constatations de l'évaluation et la méthode utilisée</p>	<p>Étape 1 Identification des partenaires qui veulent réfléchir ensemble</p> <p>Étape 2 Identification des sujets ou problèmes à étudier</p> <p>Étape 3 Identification de la personne prenant en charge un sujet ou un problème à l'étude</p> <p>Étape 4 Identification d'un modérateur pour le groupe</p> <p>Étape 5 Apprentissage et application des enseignements tirés</p> <p>Étape 6 Documentation des constatations</p>	<p>Étape 1 Tenue de discussions sur la durabilité pendant les étapes 4 & 5 de l'établissement d'un diagnostic</p> <p>Étape 2 Récapitulation des questions de durabilité pendant les étapes 1 & 2 de la conception</p> <p>Étape 3 Parachèvement des plans de transition – voir l'étape 4 du suivi</p> <p>Étape 4 Confirmation et approbation d'une stratégie de transition à la suite d'une évaluation</p> <p>Étape 5 Réflexion sur la stratégie et la procédure de transition</p>

Programmes d'urgence à déclenchement rapide ²

	Diagnostic ▶	Conception ▶	Suivi ▶	Évaluation ▶	Réflexion ▶
Sept premiers jours					
Semaine 1	<p>Étape 1 Dialogue initial avec les principaux partenaires – consulter les documents pertinents du BN</p> <p>Étape 2 Analyse préliminaire des intervenants</p> <p>Étape 3 Diagnostic rapide, collecte des données quantitatives primaires et rapport à ce sujet</p> <p>Étape 4 Décision de poursuivre la conception du programme et de la stratégie</p> <p>Étape 5 Diagnostic des capacités de AHU</p>	<p>Étape 6 Achèvement du plan de stratégie/ exploitation au niveau supérieur</p> <p>Étape 7 Rédaction de plans conceptuels et élaboration de budgets basiques pour les diagnostics rapides et la macro stratégie</p> <p>Étape 8 Intégration de thèmes pluridisciplinaires aux conceptions</p> <p>Étape 9 Recherche de financement auprès de donateurs</p>	<p>Étape 10 Mise en œuvre de plans de survie en cas d'urgence (réactif)</p> <p>Étape 11 Lancement du système de localisation des produits de base pour les PNA</p>		<p>Étape 12 Partage des recommandations consolidées issues de réponses antérieures similaires</p>

² Veuillez noter que bien que les étapes numérotées impliquent un ordre séquentiel, certaines étapes seront probablement simultanées en cas d'intervention rapide, particulièrement l'Étape 10 : Mise en œuvre de plans de survie en cas d'urgence (réactif).

Diagnostic ▶ Conception ▶ Suivi ▶ Évaluation ▶ Réflexion ▶					
Trente premiers jours					
<p>Semaine 2 7-14 jours</p>		<p>Étape 13 Analyse des problèmes</p> <p>Étape 14 Mise à jour de l'analyse des intervenants</p> <p>Étape 15 Analyse des objectifs</p> <p>Étape 16 Analyse de stratégies alternatives</p> <p>Étape 17 Construction d'un cadre logique partiel (comprenant les activités, extrants, effets et buts)</p> <p>Étape 18 Rédaction d'une version préliminaire des indicateurs et des tableaux de suivi des indicateurs</p>	<p>Étape 19 Détermination des besoins d'informations pour le programme et pour le suivi</p> <p>Étape 20 Rédaction et soumission d'un rapport sur le programme après sept jours</p>		
<p>Semaine 3 14-21 jours</p>	<p>Étape 21 Recueil et examen des informations provenant de sources de données secondaires pour le diagnostic au niveau supérieur</p>		<p>Étape 22 Début de la mise en œuvre proactive/planifiée sur la base des plans conceptuels</p>		<p>Étape 23 Sondage d'opinions des membres du personnel lors d'entretiens de sortie</p> <p>Étape 24 Elaboration d'un plan de transition/ sortie</p>
<p>Semaine 4 21-28 jours</p>		<p>Étape 25 Achèvement d'une version préliminaire des documents de conception après 30 jours et de budgets détaillés</p> <p>Étape 26 Amendement des plans conceptuels</p>	<p>Étape 27 Détermination de la valeur potentielle des informations issues du suivi</p>		

Diagnostic ▶ Conception ▶ Suivi ▶ Évaluation ▶ Réflexion ▶					
Quatre-vingt dix premiers jours					
<p>Semaine 2 30-60 jours</p>	<p>Étape 28 Rapport de macro diagnostic en utilisant des données secondaires</p> <p>Étape 29 Diagnostic et rapports complets, y compris les données quantitatives</p>	<p>Étape 30 Finalisation des indicateurs avec les informations issues des diagnostics, achèvement des cadres logiques et finalisation des documents de conception après 30 jours</p> <p>Étape 31 Dernières touches des plans de suivi et d'évaluation</p>	<p>Étape 32 Détermination des responsabilités pour le suivi</p> <p>Étape 33 Établissement de valeurs initiales de référence pour les indicateurs des projets et achèvement des ETI (révision des indicateurs si nécessaire)</p> <p>Étape 34 Conception des formulaires de suivi</p> <p>Étape 35 Planification de la collecte de données</p> <p>Étape 36 Rédaction et soumission d'un rapport sur le programme après un mois</p>	<p>Étape 37 Diagnostic du potentiel pour une évaluation commune et/ou par VM</p> <p>Étape 38 Formation d'une équipe de gestion des activités sur le terrain pour l'évaluation</p> <p>Étape 39 Création du mandat pour l'évaluation</p>	
<p>Semaine 3 60-90 jours</p>			<p>Étape 40 Collecte et analyse des données issues du suivi, puis application des enseignements tirés</p>	<p>Étape 41 Mise en œuvre d'une évaluation en temps réel</p>	<p>Étape 42 Conduite d'un événement d'apprentissage en temps réel</p> <p>Étape 44 Intégration de l'apprentissage à la stratégie et réponse existantes</p>
Au-delà de 90 jours					
<p>Au-delà de 90 jours</p>			<p>Step 44 Communication des informations issues du suivi aux parties prenantes (Trimestre I/ Rapport sur le secours humanitaire après 90 jours)</p>	<p>Step 45 Utilisation des résultats de l'évaluation pour améliorer la conception</p>	<p>Step 46 Conduite d'un événement d'apprentissage après la réponse</p> <p>Step 47 Intégration de l'apprentissage aux programmes de gestion des catastrophes à long terme</p>

Annexe IV

Audit opérationnel

(Adapté d'un article de Frank Cookingham)

L'évaluation et l'audit sont souvent confondus. Cette annexe résume la différence entre l'évaluation du programme et l'audit opérationnel :

L'évaluation d'un programme permet des jugements éclairés sur la pertinence, le rendement et le succès d'un programme ou projet.

L'audit opérationnel fournit des jugements éclairés sur le risque de déception des partenaires en liaison avec certaines de leurs attentes. Les deux fonctions appuient leurs conclusions sur des faits vérifiables.

L'évaluation suit un ensemble de termes de référence qui peuvent varier selon les besoins des partenaires. L'audit opérationnel suit un format générique appliqué à tous les Bureaux Nationaux. Par conséquent, les plans pour deux évaluations peuvent être très différents alors que les plans pour deux audits opérationnels seront essentiellement similaires.

L'évaluation examine de façon plus approfondie la qualité de la conception d'un programme, les accomplissements du processus de développement et l'impact. L'évaluation peut recommander des ajustements dans la conception d'un programme, dans la procédure de développement en cours de mise en œuvre ou dans le système de suivi fournissant des informations sur l'impact. L'audit opérationnel évalue la conformité à la conception d'un programme et à ses plans, et la mesure dans laquelle les objectifs sont suivis et atteints. Quand un auditeur opérationnel détermine qu'il existe un risque sérieux qui pourrait empêcher le programme de répondre aux attentes convenues, une évaluation peut être recommandée pour donner plus de détails sur le problème.

Les recommandations d'évaluation visent à améliorer la qualité d'un programme, tandis que les recommandations dans un audit opérationnel visent à réduire le risque de non-satisfaction des attentes.

Lors de l'évaluation d'un programme, l'évaluateur cherche des réponses à des questions telles que :

1. *L'objectif de la mission.* Le programme a été conçu pour soulager un certain besoin ou groupe de besoins. Les besoins sélectionnés étaient-ils les plus appropriés pour les projets de Vision Mondiale au vu de sa mission et des ressources disponibles ?

2. *La conception du programme.* Le programme et ses projets ont-ils été conçus correctement pour répondre à ces besoins ? Les buts et les moyens de les atteindre sont-ils appropriés ? Etant donné les conditions dans lesquelles les projets doivent être mis en œuvre et les ressources humaines, techniques et financières disponibles, les buts des projets peuvent-ils être atteints dans les délais impartis pour chaque projet ?
3. *La mise en œuvre des projets.* Quels projets ont réellement été mis en œuvre ? L'évaluation décrit les activités réelles des projets et les compare aux plans. Comment les déviations par rapport à la conception des projets affectent-elles le potentiel d'atteinte des résultats désirés ? Comment les politiques et procédures de Vision Mondiale ont-elles affecté la mise en œuvre du projet ?
4. *Les résultats des projets.* Quels sont les principaux résultats des activités des projets ? Quels autres événements, positifs et négatifs, se sont-ils produits au sein des communautés et de Vision Mondiale en conséquence de la mise en œuvre des projets ?
5. *L'impact du programme.* Quel effet le programme a-t-il eu sur le besoin ou le groupe de besoins ciblé ? En quoi les vies des gens ont-elles été changées, ou transformées, de façon substantielle et durable ? En quoi les structures sociales ont-elles été affectées ?

Dans un audit opérationnel, l'auditeur évalue dans quelle mesure les opérations ont respecté les normes et politiques, et la mesure dans laquelle les engagements ont été observés.

Le principal objectif de l'évaluation, de l'évaluation par les pairs et de l'audit opérationnel est le même : améliorer la qualité du ministère. Cependant, chaque activité utilise une approche qui lui est propre.

Prenons l'exemple d'une école construite qui n'est pas utilisée. Un évaluateur de programme va s'efforcer de déterminer si la construction de l'école était justifiée et, le cas échéant, pourquoi la nouvelle école n'est pas utilisée. Un auditeur opérationnel contrôlera surtout le respect des politiques et normes appropriées liées à la décision de construire l'école, puis il recommandera sans doute la réalisation d'une évaluation pour déterminer pourquoi la nouvelle école n'est pas utilisée.

La procédure d'audit opérationnel est suffisamment générique pour s'adapter à tous les contextes en subissant de légères modifications seulement. L'objectif étant d'évaluer les risques du ministère pour la gestion du programme dans le pays conformément aux politiques et normes en vigueur. L'évaluation des risques tient compte du contexte local.

Compétences nécessaires pour être auditeur opérationnel :

- être capable de transférer des connaissances et de renforcer les capacités des membres de l'équipe d'audit ;
- être capable d'observer les effets et résultats des activités du ministère et de déterminer les progrès réalisés en vue des buts et objectifs du ministère ;
- être capable d'analyser des informations qualitatives aussi bien que quantitatives, d'identifier des faits pertinents pour l'évaluation des risques et de mettre en corrélation la documentation de plusieurs sources pour évaluer le niveau de risque ;
- être capable de s'entretenir avec des responsables, des membres du personnel et des membres de la communauté en posant des questions approfondies avec diplomatie pour obtenir les informations nécessaires ;

- être capable de conduire des entretiens en groupe et de documenter l'interaction au sein du groupe ;
- être capable de clarifier les problèmes lors de dialogues et parvenir à des accords sur des recommandations concrètes ;
- être capable de collaborer avec les personnes faisant l'objet de l'audit pour élaborer des recommandations réalistes afin de réduire le risque de non-respect des normes ;
- être capable de rédiger un rapport d'audit et tous les justificatifs dans les délais impartis ;
- être capable d'évaluer les réponses de la direction du Bureau National dans les rapports émis pour déterminer le caractère raisonnable ou fiable des plans, et de répondre en entreprenant le suivi nécessaire ;

Les audits opérationnels prennent quatre à cinq jours pour faire le travail sur le terrain au niveau des ADP. La durée totale d'un audit opérationnel dans un Bureau National, y compris le travail sur le terrain dans deux programmes, est d'environ 23 jours (à raison de six jours par semaine).

Utilisation de la procédure d'audit

L'auditeur valide chaque étape d'un audit opérationnel en signant le document correspondant. Chaque document de travail comporte un objectif et des instructions pour la réalisation des tests dans le cadre de la procédure visant à atteindre cet objectif.

Chaque questionnaire décrit les sujets à discuter lors d'un entretien. Un auditeur opérationnel peut modifier la formulation des questions pour tenir compte du contexte local et tirer parti des informations recueillies par d'autres méthodes pendant l'audit. Après avoir mis les dernières touches à un questionnaire ou document de travail l'auditeur opérationnel prépare une conclusion et une recommandation, et il discute des constatations avec les membres du personnel concernés. Les déclarations des conclusions et des recommandations peuvent être modifiées de façon à ce qu'elles puissent être mieux comprises par le personnel, à condition que l'essence même de la constatation soit conforme aux faits rapportés.

A l'issue du travail sur le terrain, toutes les activités de l'audit opérationnel sont passées en revue par un responsable qualifié de l'administration de l'audit opérationnel. Des révisions sont possibles si les normes de l'audit n'ont pas été respectées.

Annexe V

Cadres pour la programmation

Voici un aperçu de trois cadres. Pour plus de détails, consultez les références dans la bibliographie.

Cadre de développement transformationnel (DT)

(Réseau de développement transformationnel de Vision Mondiale 2002)

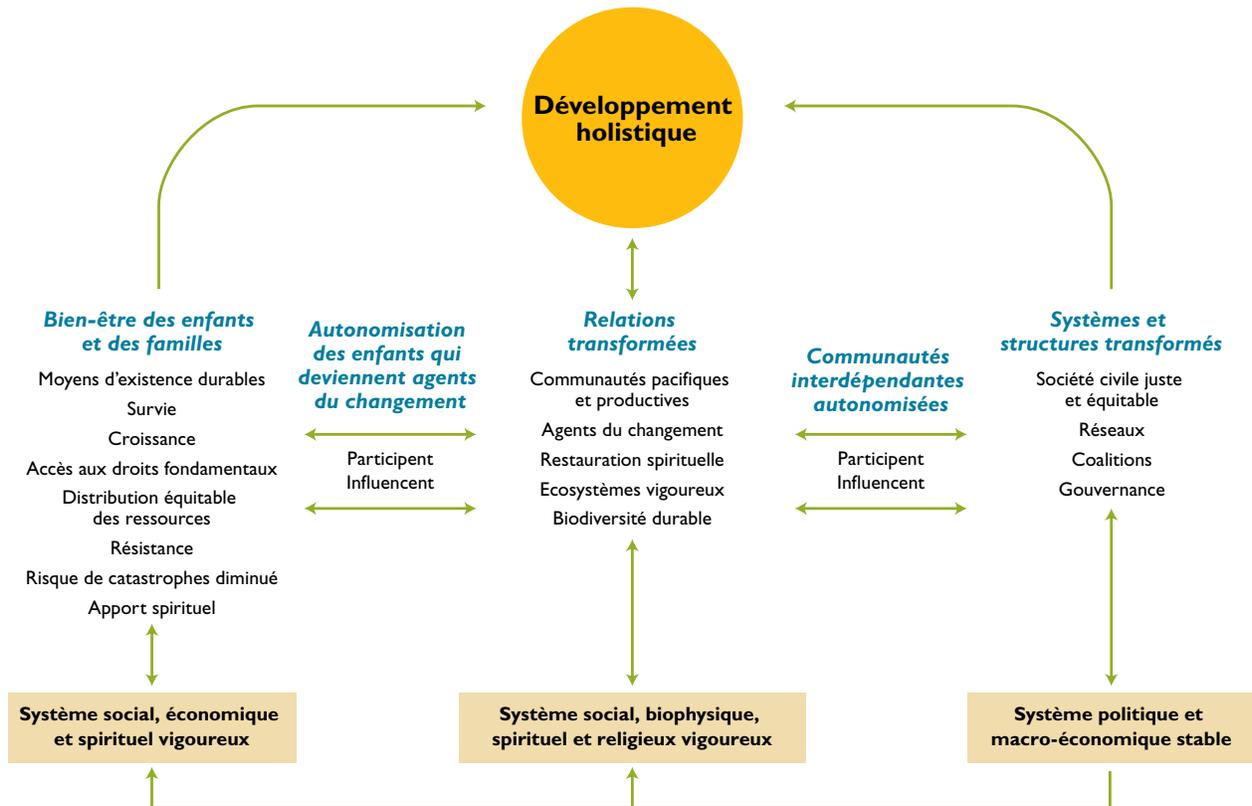
Le cadre DT de Vision Mondiale s'appuie sur une description de la pauvreté comme une forme de déresponsabilisation. Ce modèle décrit cinq domaines de changement comme étant les clés de la réduction de la pauvreté et du manque de développement. Ces cinq domaines se renforcent mutuellement pour promouvoir une transformation durable des systèmes sociaux, biophysiques, politiques, économiques, spirituels et ecclésiastiques. Les cinq domaines de changement sont :

- 1. Le bien-être des enfants et des familles.** Les capacités des familles et des communautés d'assurer la survie et la croissance de tous leurs enfants sont améliorées par la lutte pour le respect de leurs droits fondamentaux à la santé et à une éducation de base, ainsi que pour leur fournir un environnement spirituellement et émotionnellement propice. Le bien-être des enfants et des familles nécessite également la possibilité de développer des moyens d'existence durables pour les ménages, avec une distribution équitable des ressources, la capacité de gagner sa vie à l'avenir, la protection contre les abus et l'exploitation, ainsi que la réduction du risque d'exposition aux catastrophes et au VIH/SIDA.
- 2. Autonomisation des enfants comme agents du changement.** Le cadre DT de Vision Mondiale place les enfants au centre du changement. Les enfants participent au processus de développement de façons appropriées pour leur âge, et ils deviennent des agents de la transformation dans leurs familles et leurs communautés.
- 3. Des relations transformées.** Ce domaine est axé sur le besoin de restaurer des relations les uns avec les autres, avec son environnement et avec Dieu. Des relations équitables, justes, paisibles, productives et inclusives au sein des ménages et des communautés ont un impact sur les aspects sociaux, politiques, économiques, spirituels et religieux de la vie. Des programmes de préservation d'un écosystème sain et de la biodiversité permettent une gestion responsable des ressources de l'environnement.

4. **Des communautés interdépendantes et autonomes.** La présence d'une culture de participation habilite les familles et des communautés entières à influencer et transformer leur situation, grâce à des coalitions et des réseaux locaux, nationaux, régionaux et mondiaux, sur la base du respect mutuel, de la transparence et de la responsabilité éthique/morale.
5. **Des structures et des systèmes transformés.** Ce domaine comprend des problèmes structurels, systémiques et politiques qui ont un impact sur le développement – y compris la participation de la société civile, des secteurs privé et public, et du gouvernement, la disponibilité des services sociaux et l'accès à ces services, les moyens de production et la juste distribution des ressources dans l'Etat. Ces systèmes et structures ont un impact sur les domaines social, religieux, économique et politique aux niveaux local, national, régional et mondial.

Une compréhension et une description complète des relations entre ces divers domaines est loin d'être atteinte. Cependant, la Figure 12 montre de façon simplifiée comment l'interaction des domaines peut produire un développement holistique. Comparez les similarités avec les deux autres modèles discutés ci-dessous.

Figure 12. Relation entre les domaines de changement du cadre DT



Moyens d'existence durables (Institute of Development Studies 2007)

Le cadre des moyens d'existence durables est une autre façon de penser à la portée de la gestion du développement ou des catastrophes. Ce cadre partage certaines similarités avec le cadre DT.

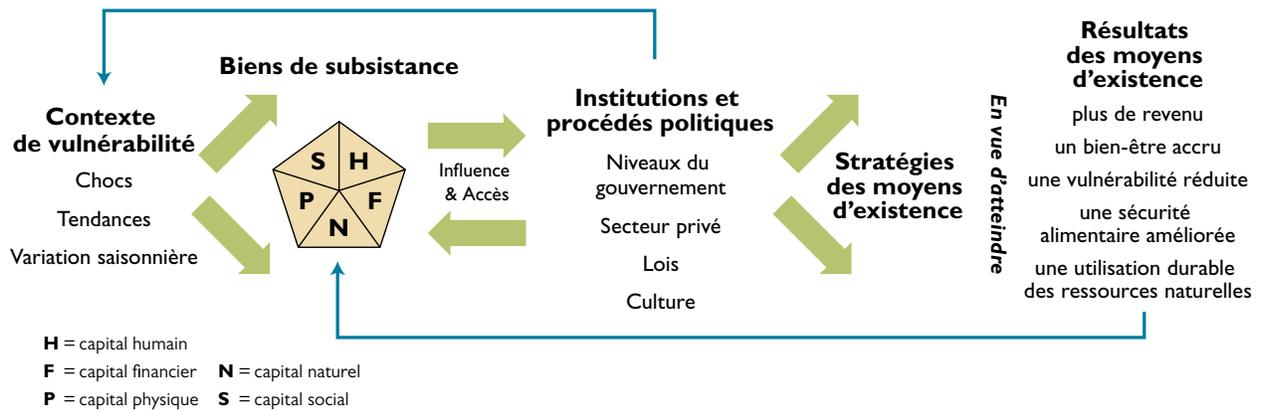
Le terme « moyens d'existence durables » a été utilisé pour la première fois comme concept de développement au début des années 1990. Chambers et Conway ont défini ainsi les moyens d'existence durables :

Les moyens d'existence comprennent un capital humain, ses capacités et ses ressources, notamment la nourriture, les revenus et les biens. Les biens tangibles sont les ressources physiques et les provisions, et les biens intangibles sont les droits et l'accès.

Les moyens d'existence sont écologiquement durables quand ils préservent ou améliorent les biens locaux et mondiaux dont dépendent les moyens d'existence et quand ils ont des effets bénéfiques nets sur d'autres moyens d'existence. Les moyens d'existence sont socialement durables quand ils peuvent faire face à des tensions et des chocs, récupérer de ces tensions et de ces chocs, et être à la disposition de futures générations. (Chambers et Conway 1991)

Figure 13. Approche du développement basée sur des moyens d'existence durables

Institute of Development Studies, 2007, *Livelihoods connect*. Institute of Development Studies. <http://www.livelihoods.org/>



Ce cadre place la population et ses moyens d'existence au centre du développement en soulignant ses forces plutôt que ses besoins. Cette approche souligne combien il est important de comprendre les liens entre les décisions politiques et les activités au niveau des ménages en attirant tous les intervenants, qu'ils soient gouvernementaux, civils ou privés, locaux, nationaux, régionaux ou internationaux. Ce cadre est conçu pour susciter des discussions et une réflexion au sujet des moyens d'existence des pauvres durant l'intégralité de la gestion des cycles d'un programme. Les programmes peuvent alors être améliorés à la fois directement au niveau des politiques – en s'attaquant aux problèmes sous-jacents de la pauvreté, comme discuté plus haut en liaison avec le cadre DT de Vision Mondiale.

Pareillement au DT, ce modèle s'efforce aussi d'établir des liens entre les problèmes du micro-développement au niveau local et les problèmes et politiques de macro-développement au niveau législatif. Le modèle s'aligne sur les approches du développement basées sur les droits, qui sont également axées sur les liens entre les institutions publiques et la société civile, et sur une redevabilité accrue des institutions publiques vis-à-vis de tous les citoyens. L'approche basée sur les moyens d'existence reconnaît ces liens, mais son point de départ est la compréhension des moyens d'existence des pauvres dans leur contexte, après quoi elle s'efforce d'identifier des contraintes empêchant l'exercice de leurs droits et une amélioration durable de ces moyens d'existence.

Comme c'est le cas dans toutes les théories contemporaines du développement, la participation est la clé du succès de l'utilisation de ce cadre et de cette approche. L'une des difficultés à surmonter est l'existence d'objectifs concurrents entre divers partenaires. Cependant, cette approche peut être une façon de rapprocher des projets sectoriels dans le cadre d'un programme de collaboration.

Modèles de vulnérabilités et de capacités

La théorie de la gestion des catastrophes apporte une contribution importante aux discussions sur la programmation intégrée. Pourquoi certaines personnes sont-elles plus vulnérables aux catastrophes que d'autres ? Les communautés les plus défavorisées au sein de sociétés particulières sont souvent les plus vulnérables à l'impact de catastrophes en raison de l'endroit où elles résident, de leurs moyens d'existence et de leur capacité de récupération plus limitée.

Une catastrophe peut être décrite comme le résultat de la collision d'un désastre naturel et de vulnérabilités.

La vulnérabilité est une mesure du bien-être humain qui intègre l'exposition environnementale, sociale, économique et politique à divers changements potentiellement nuisibles. La vulnérabilité s'exprime en de multiples dimensions et à travers des couches multiples, définies par les capacités politiques, économiques et institutionnelles des gens à des endroits spécifiques et à des moments spécifiques. (Bohle, Downing et Watts 1994)

Les liens avec les deux modèles antérieurs de programmation du développement sont évidents. Les systèmes et structures à l'intérieur des dimensions politiques et sociales peuvent augmenter les risques de vulnérabilité et, par conséquent, l'impact d'une catastrophe.

Les vulnérabilités et les capacités décrivent également une condition biophysique de l'emplacement géographique où les populations vulnérables et leur environnement se trouvent. De nombreuses définitions actuelles concernent la question du changement climatique et des effets sur l'environnement physique des activités de gestion du développement et des catastrophes. Selon le PNUE, « la vulnérabilité est une fonction de la sensibilité à la variabilité climatique actuelle, du risque de changements climatiques préjudiciables futurs et de la capacité d'adaptation... la vulnérabilité est une fonction non seulement de la sensibilité du système, mais aussi de sa capacité d'adaptation à de nouvelles conditions climatiques. » (Programme des Nations Unies pour l'Environnement 1999) Cette définition est axée sur le changement climatique, mais les définitions incluent également d'autres causes de vulnérabilités dans l'environnement. Cutter définit la vulnérabilité « comme le potentiel de perte de biens économiques ou de vies humaines en conséquence de dangers environnementaux ». (Cutter et al. 2000)

Figure 14. Modèle d'interaction entre pression et soulagement



La Figure 14 montre comment les interactions entre différentes dimensions affectent l'exposition au risque de catastrophe. Pour réduire la vulnérabilité il faut :

- réduire l'impact du danger par des techniques de mitigation, en donnant l'alerte dès que possible et en parant à toute éventualité ;
- renforcer les capacités qui contribuent à réduire la vulnérabilité des gens ;

- réduire les effets d'une mauvaise gouvernance et d'autres structures et systèmes sociaux ou culturels ; et
- s'attaquer aux causes profondes de la vulnérabilité.

La capacité est une « combinaison de toutes les forces et ressources disponibles dans une communauté, société ou organisation qui peut réduire les niveaux de risque ou les effets d'une catastrophe » (Stratégie internationale pour la réduction des catastrophes 2004). Ceci inclut les ressources physiques et humaines, ainsi que les ressources économiques, sociales, naturelles, de leadership et de gestion. L'Organisation Mondiale de la Santé indique que la capacité de gestion de catastrophes est constituée « d'information, d'autorité, d'institutions, de partenariats » et des « plans, ressources et procédures pour les mettre en route ». Le renforcement des capacités est une expression fréquemment utilisée pour décrire les efforts visant à développer les compétences ou les structures ou systèmes sociaux au sein d'une communauté qui réduisent le risque ; ceci peut également inclure le développement de ressources financières, politiques et technologiques.

Les connexions avec les modèles de développement et de soulagement de la pauvreté sautent aux yeux. La discussion de la vulnérabilité nous ramène au modèle des moyens d'existence durables, avec son contexte de vulnérabilité et également la réduction de la vulnérabilité comme stratégie de survie. Le renforcement de la capacité des gens en vue de réduire leur propre risque à la vulnérabilité est un élément commun à toute la théorie actuelle du développement.

Alors que l'approche des moyens d'existence durables est un cadre opérationnel, le diagnostic des vulnérabilités et des capacités devient un outil permettant de comprendre le potentiel du cadre des moyens d'existence durables. Certaines écoles de pensée considèrent la vulnérabilité et la capacité comme les deux extrêmes d'un même spectre ou d'une même échelle, mais il peut également être utile de les considérer comme des concepts totalement distincts. Les personnes vulnérables ont également une capacité ou un accès à cette capacité. Un diagnostic des vulnérabilités et des capacités peut fournir des informations importantes pour la conception de programmes de gestion des catastrophes à intervention rapide et de programmes de développement.

Le modèle de gestion des catastrophes de Vision Mondiale identifie six composantes : avertissement précoce, réduction, planification préalable, réponses en cas d'urgence, réadaptation et transition. Les trois premières sont des activités de développement identifiées comme importantes pour réduire les vulnérabilités et par conséquent, l'impact d'une catastrophe. Les objectifs de ces trois composantes de la gestion des catastrophes sont maintenant intégrés à tous les programmes de développement de Vision Mondiale.

Annexe VI

Objectifs du ministère de Vision Mondiale

Dans le cadre de notre vision intégrée – chrétienne, axée sur l'enfance et communautaire – nous nous efforçons d'atteindre les objectifs du ministère suivants :

1. Bien-être des enfants : Familles et communautés collaborent avec les églises, les gouvernements, les entreprises et les organisations de la société civile pour améliorer le bien-être des enfants et leur restaurer progressivement leurs droits.
2. Résistance de la communauté : Les communautés sont capables de compenser les risques, d'atténuer la force des chocs et de réduire les vulnérabilités et les injustices auxquelles leurs enfants et elles-mêmes sont confrontés.
3. Participation des enfants : Les enfants, conjointement avec les communautés et leurs familles, participent à la prise des décisions qui influenceront leur environnement.
4. Relations empreintes d'affection : Familles et communautés bénéficient de relations équitables, justes et paisibles qui permettent aux enfants de vivre leur identité et leur potentiel en tant qu'enfants de Dieu.
5. Valeurs et modes de vie transformés : Partisans, membres du personnel et habitants luttent contre la pauvreté et les injustices par la prière, l'action et la transformation des valeurs et des modes de vie.
6. Systèmes et structures justes : Les gouvernements et le secteur privé, ainsi que la société civile et l'église, mettent en œuvre des politiques et des pratiques qui ciblent les causes structurelles de la pauvreté aux niveaux local, national et mondial.

Références

- Bell S. et S. Morse. 2003. *Measuring sustainability: Learning from doing*. London: Earthscan Publications.
- Bohle, H.G., T.E. Downing, et M.J. Watts. 1994. Climate change and social vulnerability: Towards a sociology and geography of food insecurity. *Global Environmental Change* 4(1): 37-48.
- Botcheva L., C.R. White et L.C. Huffman. 2002. Learning culture and outcomes measurement practices in community agencies. *The American Journal of Evaluation* 23:421-434.
- Chambers, R. et G. Conway. 1991. *Sustainable rural livelihoods: Practical concepts for the 21st century*. IDS Discussion Paper 296. Brighton: IDS.
- Cookingham, Frank. 2000. *Manuel d'évaluation*. Monrovia, CA : Vision Mondiale.
- . 2002. *Normes de suivi et d'évaluation de programmes du Partenariat de Vision Mondiale*. Monrovia, CA : Vision Mondiale.
- Cracknell, B.E. 2000. *Evaluating development aid: Issues, problems and solutions*. New Delhi: Sage Publications.
- Cutter, S.L. et al. 2000. Revealing the vulnerability of people and places: A case study of Georgetown County, South Carolina. *Annals of the Association of American Geographers* 90(4): 713-737.
- Estrella, M., ed. 2000. *Learning from change: Issues and experiences in participatory monitoring and evaluation*. London: Intermediate Technology Publications.
- Funnell, S.C. 2000. Developing and using a program theory matrix for program evaluation and performance monitoring. *New Direction for Evaluation* 87: 91-101.
- Honey, Peter et Alan Mumford. 1989. *The manual of learning opportunities*. Maidenhead, UK: Peter Honey Publications.
- Inglis S. 1994. *Making the most of action learning*. Aldershot, UK: Gower.
- Institute of Development Studies. 2007. Livelihoods connect. Institute of Development Studies. <http://www.livelihoods.org/>.
- International Strategy for Disaster Reduction. 2004. Terminology: Basic terms of disaster risk reduction. International Strategy for Disaster Reduction. <http://www.unisdr.org/eng/library/lib-terminology-eng%20home.htm>.
- McGill I. and L. Beaty. 1995. *Action learning*. London: Kogan Page.
- Mumford, Alan. 1991. Individual and organisational learning: Balance in the pursuit of change. *Studies in continuing education* 13 no. 2:115-125.
- . 1997. The learning process. In *Action learning in practice*, ed. M. Pedler, 229-243. Brookfield, VT: Gower.

- Newman, Dianna L., Mary Ann Scheirer, William R. Shadish et Christopher Wye. 1994. Guiding Principles for Evaluators. *New Directions for Program Evaluation* 66 : 19-26.
- Raijmakers, Mark. 2005. Impaired Millennium Development Goals? Dutch Coalition on Disability and Development, <http://www.dcedd.nl/?2812>.
- Sahyoun, K. 2007. *LEAP Sustainability and Transition Guidance Notes and Tools*. Monrovia, CA : Vision Mondiale.
- Sanders R.S. 2002. Presidential address: On mainstreaming evaluation. *The American Journal of Evaluation* 23: 253-259
- Shenk, D. 1997. *Data smog: Surviving the information glut*. New York: Harper Collins.
- Stockholm Environment Institute. Definitions of vulnerability. <http://vulnerabilitynet.org/definitions.shtml>.
- UNESCO. Le droit à l'éducation pour les handicapés – vers l'intégration : un programme-phare dans le cadre de l'éducation pour tous. UNESCO. http://www.unesco.org/education/efa/known_sharing/flagship_initiatives/disability_last_version.shtml.
- Programme des Nations Unies pour l'environnement 1999. Vulnérabilité et adaptation aux impacts des changements climatiques. *Newsletter du Programme des Nations Unies pour l'environnement*. 1-4.
- Équipe d'exploitation des ressources de Vision Mondiale. 2003. *Guide sur le terrain des Indicateurs de développement transformationnel*. Washington, D.C. : Vision Mondiale.
- Équipe d'exploitation des ressources de Vision Mondiale. 2005. *Lexique du LEAP*. Washington, D.C. : Vision Mondiale.
- Affaires Humanitaires et d'Urgence de Vision Mondiale. 2007. *Cadre de protection humanitaire*. Monrovia : Vision Mondiale.
- Vision Mondiale Internationale. 2004. *Résolution du Conseil 2004 WVI Triennial Council*. Roumanie : Vision Mondiale.
- Réseau de développement transformationnel de Vision Mondiale. 2002. *Développement transformationnel : documents fondamentaux*. Monrovia, CA : Vision Mondiale Internationale. <http://www.transformational-development.org/Ministry/TransDev2.nsf/webmaindocs/30DFA9566A2AF00188256F400076571C?OpenDocument>.



Bureaux du Partenariat

800 West Chestnut Avenue
Monrovia, CA 91016-3198, USA
Tél : | 626 303 8811
Fax : | 626 301 7786

Bureau de Liaison Internationale

6 Chemin de la Tourelle
1209 Geneva, Switzerland
Tél : 41 22 798 4183
Fax : 41 22 798 6547

Bureau de Liaison de l'Union Européenne

33 Rue Livingstone
1000 Brussels, Belgium
Tél : 32 0 2 230 1621
Fax : 32 0 2 280 3426

Bureau de Liaison des Nations Unies

216 East 49th Street, 4th floor
New York, NY 10017 USA
Tél : | 212 355 1779
Fax : | 212 355 3018

www.wvi.org

Bureaux Régionaux

Afrique

P.O. Box 50816
Karen Road, Off Ngong Road
Karen, Nairobi, Kenya
Tél : 254 2 883652
Fax : 254 2 883942
wv africa.org/

Asie-Pacifique

P.O. Box 956, Pharkhanong Post Office
SSP Tower, 19th floor
555 Sukhumvit 63 (Sol Ekamai)
Klongton-Nua, Wattana
Bangkok 10110, Thailand
Tél : 66 2 391 6155
Fax : 66 2 381 1976
worldvision.com.au/asiapacific/content.asp

Amérique latine et Caraïbes

Apartado 133
Torres del Campo
Edificio I, Piso I
Barrio Tournón
San José, Costa Rica
Tél : 506 257 5151
Fax : 506 257 5151
visionmundial.org/

Moyen-Orient et Europe de l'Est

P.O. Box 28797
2084 Nicosia, Cyprus
Tél : 357 22 870 277
Fax : 375 22 870 204
meero.worldvision.org/

