

Démystifier l'« Ordre du jour axé  
sur les résultats » et faire le lien  
entre le « S » de « Suivi » et  
le « E » de « évaluation » :  
Ce que vous devez savoir

**Barbara Bruns**  
**Économiste principale**  
**Human Development Network**  
**Janvier 2008**

# Objectifs de cette séance

- Qu'est-ce que la « Gestion basée sur les résultats » ?
- Mettre en place une chaîne de résultats
- Pourquoi faire un suivi ?
- Faire le lien entre « S » et « E »

# 1. Qu'est-ce que la gestion basée sur les résultats ?

- ❑ **Gérer pour obtenir des résultats**
  - ❑ *mettre l'accent sur les « résultats »*
  - ❑ *établir des objectifs clairs*
  - ❑ *mettre en place une chaîne de résultats claire pour les résultats souhaités*
  - ❑ *utiliser les données de suivi pour améliorer l'exécution*
  - ❑ *tenir compte des données sur les évaluations pour améliorer la prise de décisions*

## Programme de gestion traditionnel

Axé principalement sur les intrants, les activités et les résultats



## Gestion basée sur les résultats

Axée sur les résultats obtenus et pas seulement sur les intrants utilisés ou les activités réalisées

- ❑ **Ordre du jour axé sur les résultats.** Met l'accent sur les **RÉSULTATS** à obtenir.

## Terminologie

### Déf : résultats [résulta]

Le résultat, la réalisation ou l'impact (intentionnel ou non, positif et/ou négatif) d'une politique ou de l'intervention d'un programme

### Déf : chaîne de résultats [chen de resulta]

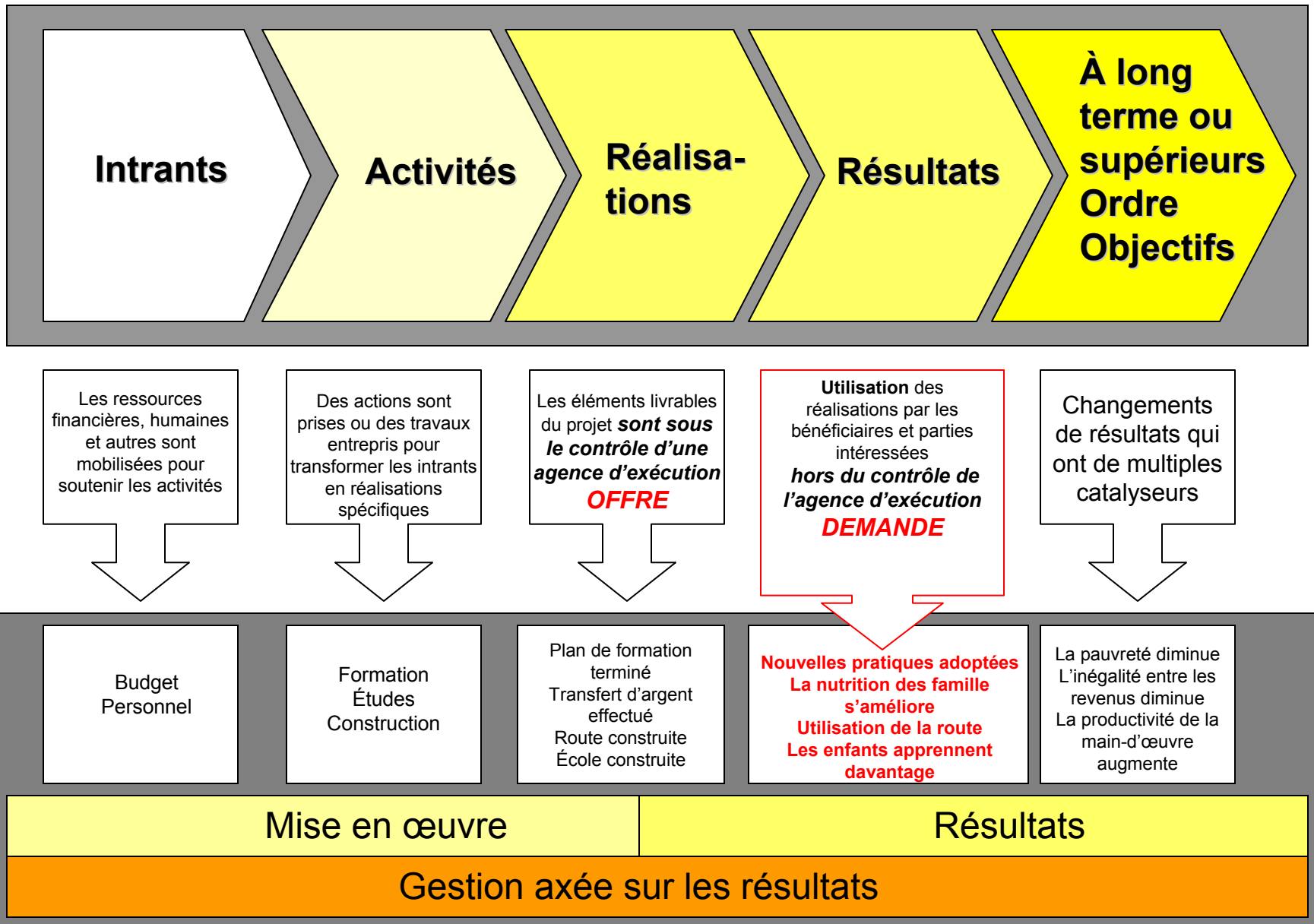
Une séquence logique et étayée par des preuves et par laquelle un programme ou une politique transforme, au moyen d'**activités** spécifiques un ensemble d'**intrants** en des **réalisations** spécifiques qui contribuent à des changements mesurables de **résultats**

### Une chaîne de résultats répond à 3 questions....

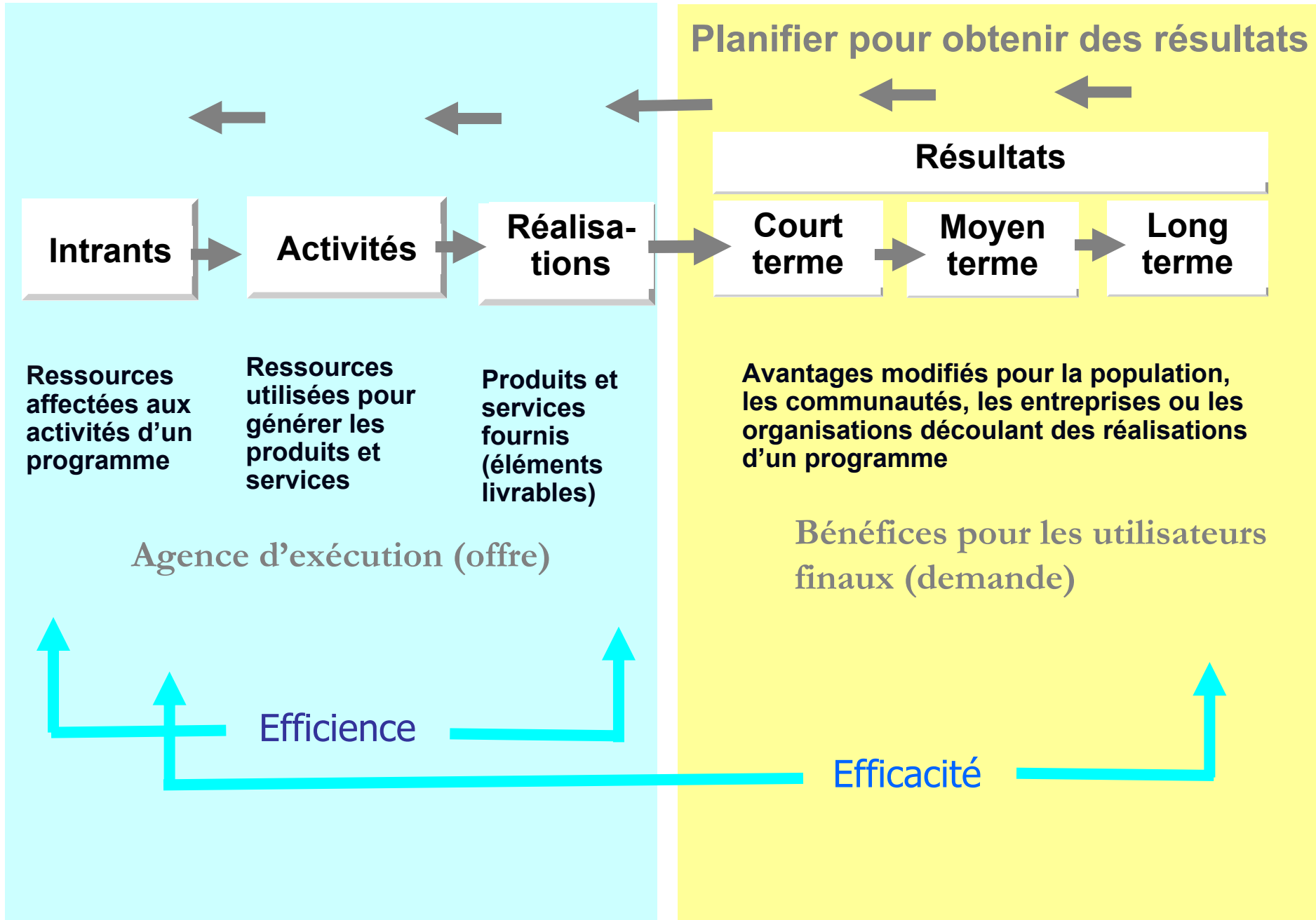
- **Quels** sont les résultats attendus du programme ?
- **Comment** obtenir les résultats attendus ?
- **Comment** saurons-nous que nous avons obtenu les résultats attendus ?

# Mettre en place une chaîne de résultats

## La chaîne de résultats dans un programme traditionnel



# Mettre en place une chaîne de résultats

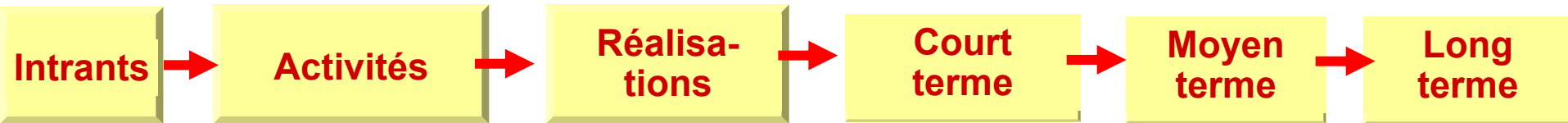


# Mettre en place une chaîne de résultats



**Problème** : la discrimination sexuelle et la mauvaise qualité de l'éducation de base nuisent à l'efficacité du système d'éducation et à la disponibilité de travailleurs qualifiés nécessaires à la croissance économique

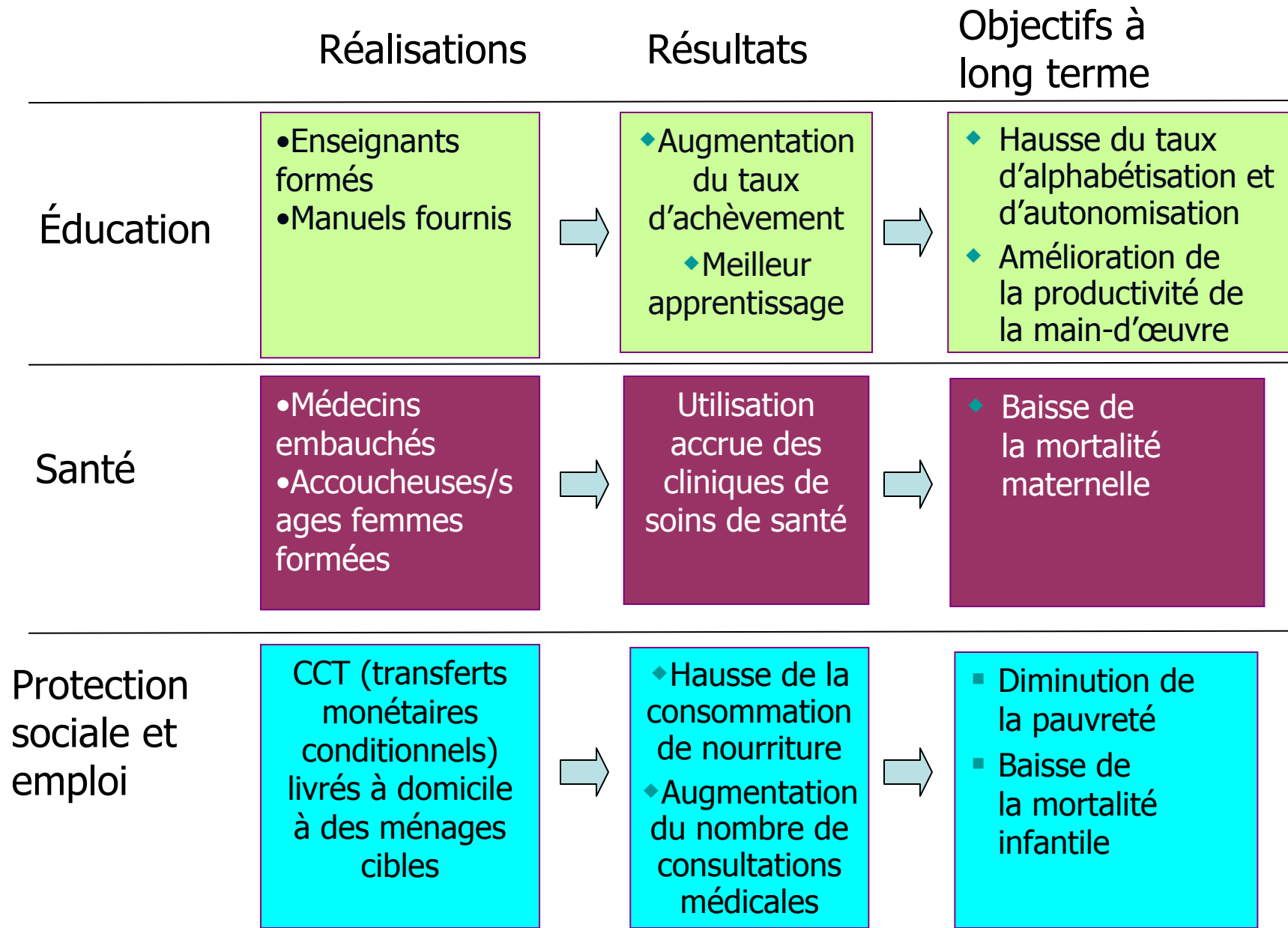
## RÉSULTATS



	Intrants	Activités	Réalisations	Court terme	Moyen terme	Long terme
Personnel Budget		<ul style="list-style-type: none"> <li>Former les enseignants à la nouvelle pédagogie et au nouveau matériel</li> <li>Acheter et distribuer des manuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'enseignants formés</li> <li>Nombre de livres distribués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure utilisation du nouveau matériel pédagogique</li> <li>Amélioration du ratio manuel-élève</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration du taux d'achèvement dans le primaire</li> <li>Amélioration des résultats d'apprentissage</li> <li>Meilleure participation des filles à l'école secondaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée</li> <li>Baisse du nombre de grossesses chez les adolescentes</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bâtir des installations sanitaires dans les écoles</li> <li>Organiser des campagnes de sensibilisation ciblant les familles des filles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'installations sanitaires construites</li> <li>Nombre de familles visées par les campagnes de sensibilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration du ratio d'inscription filles garçons</li> </ul>		

# Mettre en place une chaîne de résultats

## Exemples de chaînes de résultats



# Mettre en place une chaîne de résultats

Exemple de chaîne  
de résultats  
(secteur de  
la santé)

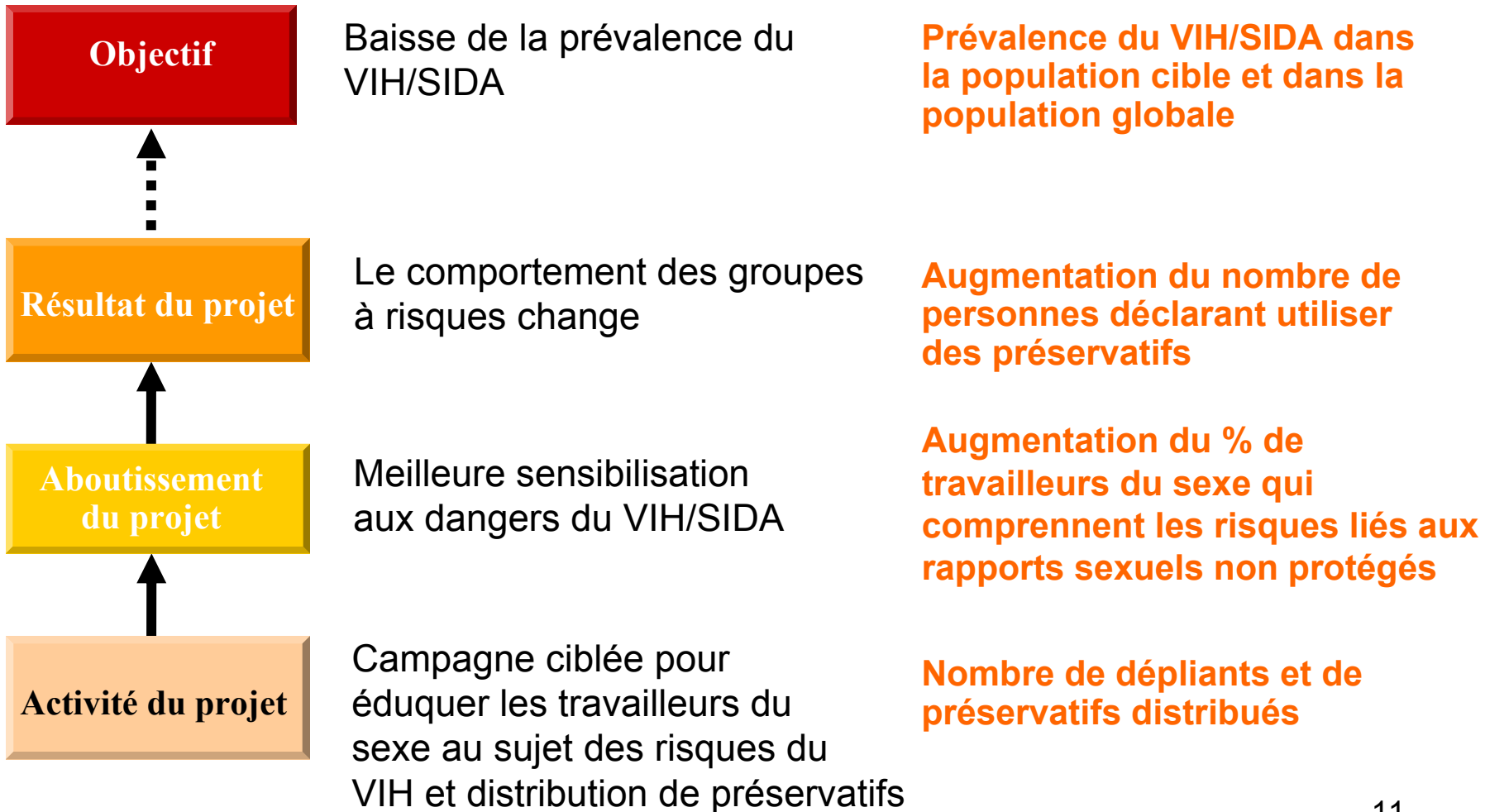


Identifier la séquence d'intrants, d'activités,  
de réalisations, de résultats et d'impacts

- 1. Les informations sur l'importance de l'allaitement sont disponibles pour les parents**
- 2. Les enfants de la communauté sont en meilleure santé**
- 3. Moins d'enfants sont atteints de maladies diarrhéiques**
- 4. Les mères allaitent au lieu d'utiliser une préparation pour nourrissons**
- 5. De nouveaux fonds sont disponibles pour exécuter un projet de santé visant à réduire les taux de mortalité infantile**
- 6. Concevoir des campagnes d'information sur l'importance de l'allaitement**

# Mettre en place une chaîne de résultats

## Étude de cas : campagne médiatique sur le VIH/SIDA



### 3. Pourquoi assurer un suivi ?

Comment faire pour que cet enseignant...



**Pourquoi assurer un suivi ?**

**... devienne cet enseignant ?**



05.01.2006 12:00

Pourquoi assurer un suivi ?

...ou cet enseignant ?



## Pourquoi assurer un suivi ?

Quelles sont les questions qui peuvent être résolues par « S » et celles qui peuvent l'être par « EI » ?

- Quel part des **enseignants** sont absents ?
- Les **livres** ont-ils été fournis à temps ?
- Les enseignants **utilisent-ils le matériel pédagogique** ?
- L'administration de **vermifuge** améliore-t-elle **l'assiduité scolaire** ?
- Quelle est la corrélation entre **le taux d'inscription** et la **qualité de l'école** ?
- La **décentralisation de la gestion d'une école** permet-elle un meilleur **apprentissage par les élèves** ?
- Les **résultats d'examens** s'améliorent-ils ?

# Pourquoi assurer un suivi ?

Quelles sont les questions qui peuvent être résolues par la gestion et celles qui peuvent l'être par le suivi et l'évaluation ?

- Quelle part des enseignants sont absents ? ➤ **S** (suivi)
- Les livres ont-ils été fournis à temps ? ➤ **S** (suivi)
- Les enseignants utilisent-ils le matériel pédagogique ? ➤ **S** (suivi)
- L'administration de vermifuge améliore-t-elle l'assiduité scolaire ? ➤ **EI**  
(évaluation de l'impact)
- Quelle est la corrélation entre le taux d'inscription et la qualité d'une école ? ➤ **S** (suivi)
- La décentralisation de la gestion d'une école permet-elle un meilleur apprentissage par les élèves ? ➤ **EI**  
(évaluation de l'impact)
- Les résultats d'examens s'améliorent-ils ? ➤ **S** (suivi)

## Types de suivi

- Suivi traditionnel
  - Tendances des résultats dans le temps
    - Par exemple, ratios d'inscription dans les écoles, résultats d'examens, visites en clinique, mortalité, chômage, progrès vers les objectifs du développement pour le Millénaire
    - Les choses bougent-elles dans la bonne direction ?
- Suivi du processus
  - Exécution : le programme est-il exécuté tel qu'il a été conçu ?
  - Efficience : Quels sont les coûts par unité d'aboutissement ? Les opérations pourraient-elles être plus efficaces ?
  - Ciblage : Les personnes visées sont-elles celles qui en tirent les bénéfices ?

### Pourquoi le suivi est-il important pour l'évaluation ?

- Génère les données nécessaires pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux résultats souhaités
- Assure la responsabilisation et la transparence de l'exécution du programme
- Rend compte de l'exécution et avertit les gestionnaires des problèmes
- Permet de prendre des décisions en temps opportun sur des modifications à apporter à la conception du programme

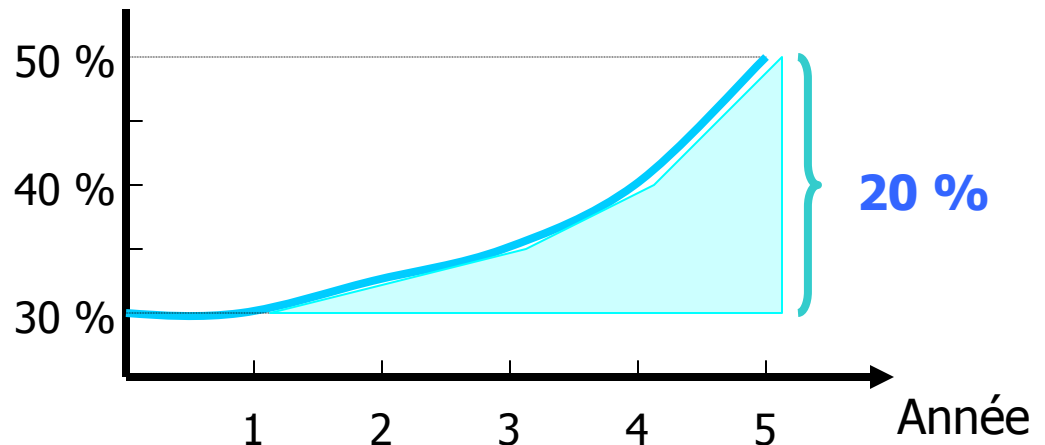
## Suivi



Recueille et divulgue régulièrement des informations permettant de savoir si les résultats sont atteints tel que prévu

- ❑ Transpose les réalisations et les résultats à atteindre en indicateurs de performance
- ❑ Suit les résultats réels comparativement aux objectifs
- ❑ Détermine si les bénéficiaires ciblés sont vraiment touchés
- ❑ Identifie les goulots d'étranglement et attire l'attention des gestionnaires sur ces derniers

### Indicateur



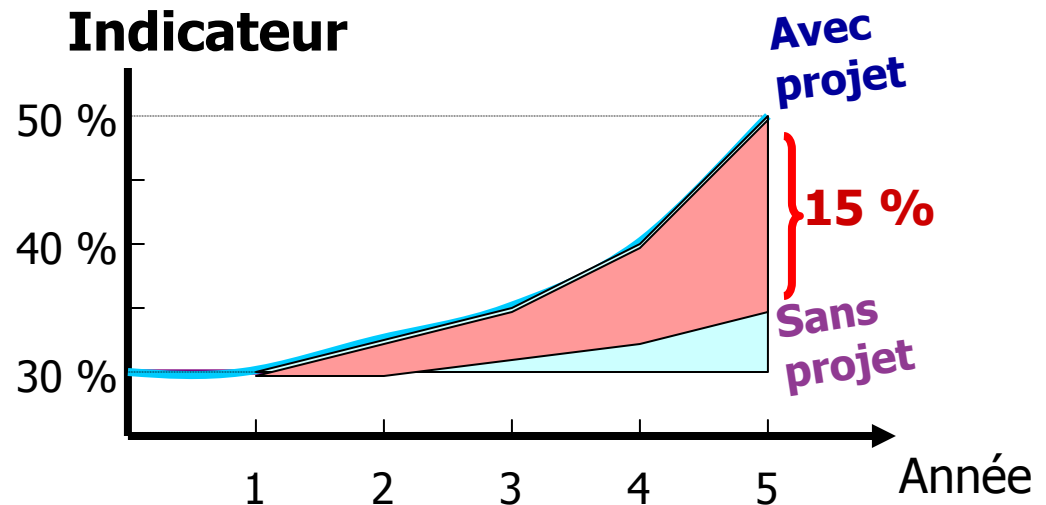
## Évaluation



Efforts analytiques pour répondre aux questions spécifiques à la performance des activités d'un programme

Orienté pour répondre aux questions POURQUOI ? et COMMENT ?

- ❑ Analyse pourquoi les résultats attendus ont ou n'ont pas été atteints
- ❑ Étudie les résultats non intentionnels
- ❑ Évalue la contribution des activités aux résultats et valide les hypothèses
- ❑ Fournit des données pour de meilleures politiques



## Rôles complémentaires de « S » et « E »

### Suivi

- Collecte d'informations de routine sur les intrants/réalisations
- Suivi en temps réel des progrès d'exécution
- Mesures de l'efficacité (coût/réalisation)

### Évaluation de l'impact

- Permet une analyse rétrospective des résultats
- Confirme (ou non) les hypothèses de la chaîne des résultats
- Établit la **cause** des résultats
- Détermine la rentabilité (coût/résultat)

**« Le programme fait-il les choses comme il le faut ? »**

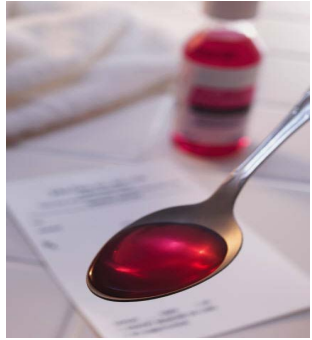
**« Le programme fait-il les choses comme il le faut ? »**

## Choisir des indicateurs

# La « **CREAM** » (crème) de la bonne performance

Un bon indicateur de performance doit être :

- **C**lear (clair)      *Précis et non ambigu*
- **R**elevant (pertinent)      *Approprié aux résultats souhaités*
- **E**conomic (économique)      *Disponible à coût raisonnable*
- **A**dequate (adéquat)      *Offrir une base suffisante pour évaluer la performance*
- **M**onitorable (évaluable)      *Apte à une vérification indépendante*



Un bon indicateur doit être **SMART** (futé) :  
**S**pecific (spécifique) ; **M**easurable (mesurable) ;  
**A**ttributable (attribuable) ; **R**ealistic (réaliste) ;  
**T**argeted (ciblé).

✓ **Spécifique** : mesure aussi réellement que possible ce qu'il doit mesurer

Indicateur de

résultats

Les parents veillent à ce que les enfants : 1) utilisent davantage les cliniques de traitement contre le paludisme ; 2) utilisent davantage les médicaments contre le paludisme.

Quel indicateur est le plus spécifique ?

✓ **Mesurable** : clair et non ambigu quant à ce qui est mesuré

1. % des centres de santé n'ayant pas un stock de médicaments x, y et z pendant plus d'une semaine à la fois
2. % des centres de santé ayant des médicaments disponibles

Quel indicateur est mesurable ?

## Un bon indicateur doit être **SMART** (futé)...

✓ **Attribuable** : attribuable aux efforts du projet ou du programme

1. Espérance de vie
2. % d'enfants pleinement immunisés à 1 an

*Quel indicateur est attribuable ?*

✓ **Réaliste** : données obtenues à des coûts raisonnables et suffisamment fréquemment

1. La prévalence du VIH chez les femmes enceintes de 15 à 24 ans
2. La prévalence du VIH au sein de la population totale

*Quel indicateur est le plus réaliste ?*

✓ **Ciblé** : il devrait indiquer précisément la population/région ciblée

1. Pourcentage de la hausse de l'emploi
2. Hausse du pourcentage de l'emploi chez les diplômés du centre de formation technique X dans l'année suivant la fin de leur formation

*Quel indicateur est ciblé ?*

Pour chaque indicateur, il faut une cible et un plan de collecte...



✓ **Définition.** Définition claire et précise de ce qui sera mesuré et de l'unité de mesure utilisée.

✓ **Référence et cibles**

📄 **Référence.** Valeur de l'indicateur au début du programme. Utilisée comme point de comparaison pour mesurer les progrès vers un résultat spécifique.

📄 **Valeurs cibles.** La valeur souhaitée de l'indicateur à la fin d'une période précise, valeur contre laquelle seront comparés les résultats réels.

✓ **Méthode d'acquisition de données.** Source des données, fréquence/calendrier et responsabilité de la collecte.

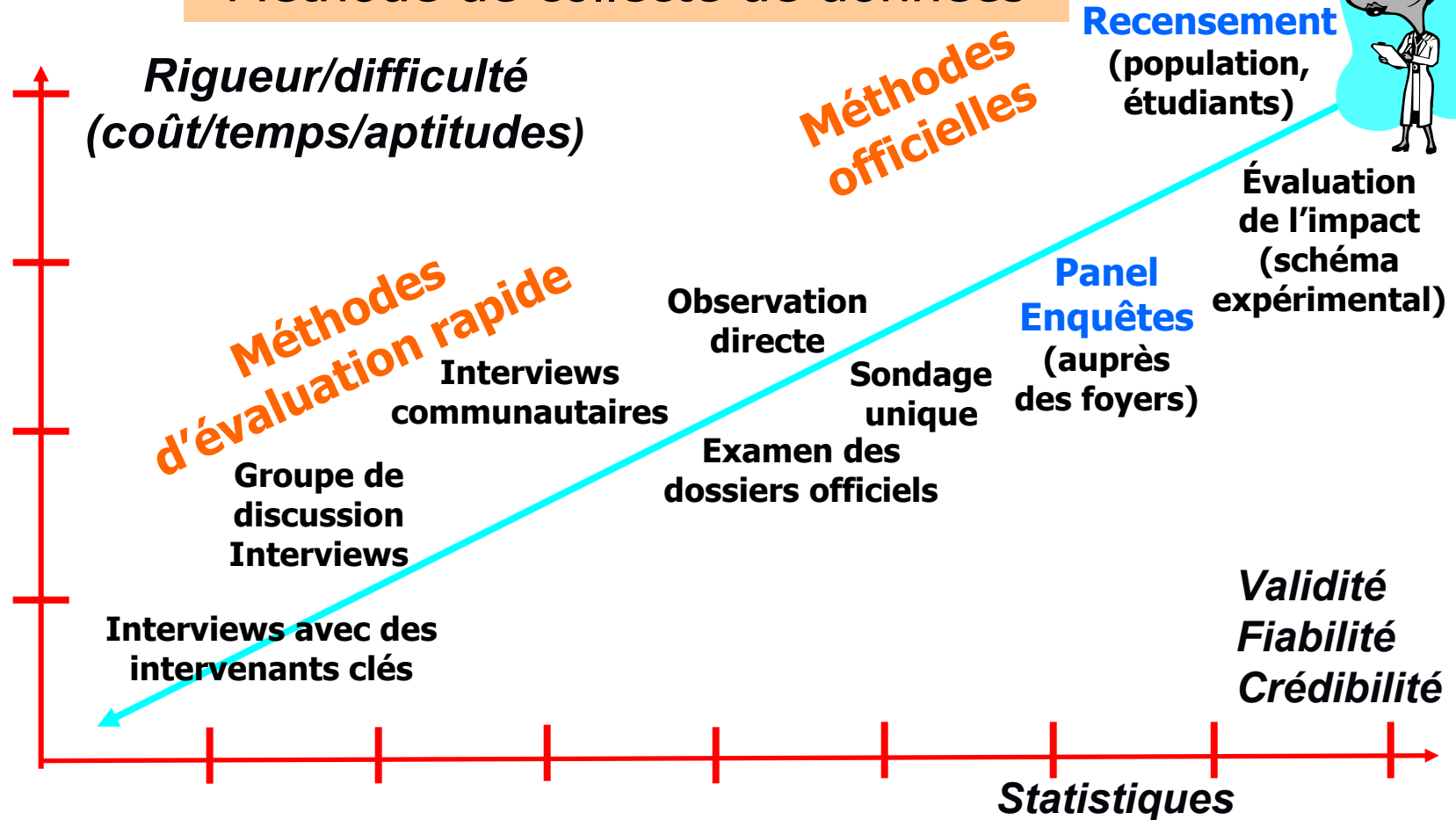
✓ **Méthode d'analyse et de communication des données.** Fréquence/calendrier, méthode d'analyse et responsabilité de la communication.

✓ **Hypothèses principales.** Facteurs externes qui pourraient considérablement affecter la réalisation des objectifs de résultats du programme.

## Exemple d'un plan de « S » pour un indicateur

Indicateurs (Définition % unité)	Référence et valeurs cibles (/année) Réf 1 2 3 4					Collecte et communication de données		
						Fréquence /calendrier	Instrument (méthode)	Partie responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>% des naissances qui ont eu lieu dans des établissements publics de soins de santé (%) :</li> </ul>	25	28	30	35	40	Annuelle- ment (Juin)	Dossiers administratifs des hôpitaux et cliniques ; Sondages démographiques et sanitaires	Ministère de la Santé ; Sondages démographiques et sanitaires

Méthode de collecte de données



- **Le choix dépend de :** enjeu à étudier, qualité de l'information nécessaire, temps disponible, coût  
....Mais investir dans des données de base compte plusieurs avantages : recensements, enquêtes auprès des foyers, évaluations des élèves

# Les évaluations qualitatives sont complémentaires au processus de S et E

- Exemples d'évaluations qualitatives (aucun contre-factuel requis) :
  - Groupe de discussion (interviews structurés)
  - Études de cas
  - Les processus d'observation/analyse (filmer les enseignants)
- ...peuvent aider à expliquer quels sont les « chemins » menant aux résultats (par exemple, pourquoi certains parents ne participent pas aux réunions scolaires, pourquoi les filets de lit ne sont pas utilisés par les enfants)

# Par où commencer ?

## 1. METTRE L'ACCENT SUR LES RÉSULTATS

- Objectifs clairs : quel est le problème ? Quel est l'objectif ?
- Idée claire de comment atteindre les résultats souhaités : **chaînes de résultats**
- Mettre l'accent sur les résultats (aller au-delà des réalisations)
  - Quel changement de comportement visible résultant du programme peut-on attendre des bénéficiaires ?

## 2. PENSEZ AUX BESOINS DE « S » et « E » ET EXPLOITEZ LEURS COMPLÉMENTARITÉS

- Le suivi : un élément essentiel pour les indicateurs clés
- Processus d'évaluation : pour comprendre les processus et analyser les corrélations
- Évaluation de l'impact : pour « prouver » le rapport de cause à effet et recueillir des preuves qu'un programme ou une politique a fonctionné