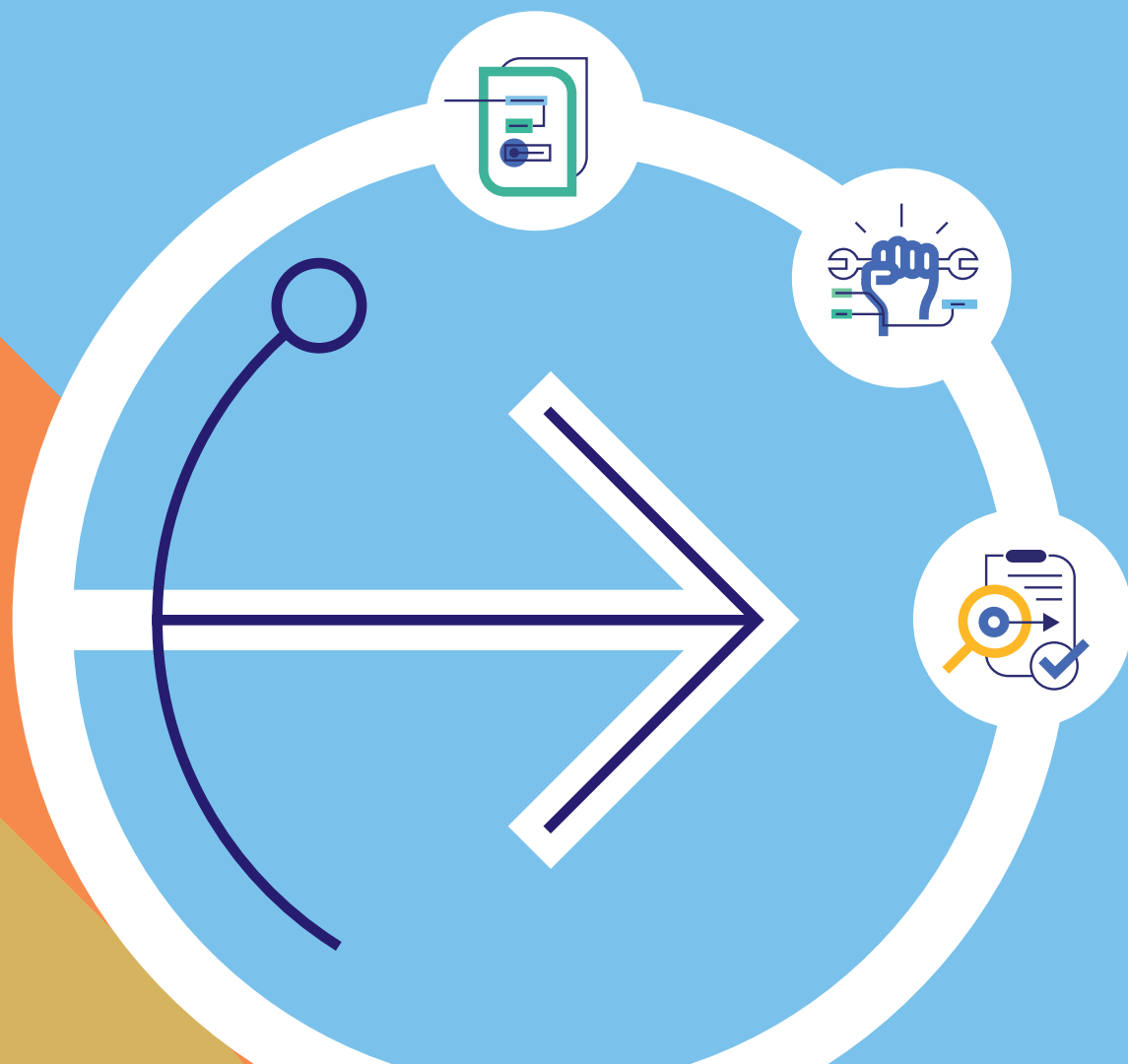




PILOTER LE CHANGEMENT

Comment suivre et évaluer les appuis
au renforcement des capacités ?

UN RÉFÉRENTIEL MÉTHODOLOGIQUE
CO-CONSTRUIT À PARTIR D'EXPÉRIENCES
OUEST-AFRICAINES

Cet ouvrage a été réalisé dans le cadre d'un chantier piloté conjointement par l'Agence française de développement (AFD), le Bureau organisation et méthodes du Sénégal (BOM) et l'Agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement (LuxDev), avec la facilitation du cabinet Espelia.

Pilotage du chantier : **Pierre-Arnaud Barthel (AFD), Ibrahima Ndiaye (BOM), Yann Nachtman (LuxDev)**

Coordination technique & rédaction: **Mathilde Mouton & Astrid Villepelet, Espelia**

Contributions & relecture: **Benjamin Buclet & Irène Sesmaisons, Espelia**

Conception graphique & illustration : **Anne-Charlotte de Lavergne**

Photos : © **LuxDev**

Date de publication : **février 2022**

Nous remercions également toutes les personnes qui ont contribué à alimenter le référentiel en nous partageant leurs idées et leurs retours d'expérience : Abdoulaye Ndiaye et Saidou Diaw (Bureau organisation et méthodes, Sénégal), Abdoulaziz Kane et Aminata Diop (Seneval), Pelagie Kabre (Secrétariat permanent de la modernisation de l'administration et de la bonne gouvernance, Burkina Faso), Celso Herminio Sores Ribeiro et Goreth Carvalho (Instituto nacional de estatistica, Cap Vert), Amadou Saley Oumarou et Gado Kone (Haut-Commissariat à la modernisation de l'Etat, Niger), Ngone Ndeye, Mamadou Tall et Yakhya Cisse (Agence de développement municipal, Sénégal), Boubacar Diallo (Observatoire de l'Emploi et de la formation, Mali), Saliou Ngom, Ngone Faye et Dielia Ba (Cellule d'études et de la planification du ministère de l'Emploi, de la formation professionnelle et de l'insertion, Sénégal), Coulibaly Dame (Ministère de la santé et de l'action sociale, Sénégal), Paul Ouedraogo (Ministère de l'Environnement, de l'économie verte et du changement climatique, Burkina Faso), Alioune Diop (ONAS, Sénégal), Ngone Tall (Ministère de l'Economie, du plan et de la coopération, Sénégal), Ibrahim Traore et Yempabo Naba (BOAD), Naceur Chraithisni (CIFOIT), Coudy Dia, Josaphat Millogo, Julien Patipe, Mireille Hounsa, Evariste Lodi, Mor Gueye, Frédéric Rouffe, Benjamin Mackay (LuxDev), Laura Amaya, Léa Macias, Aurélie Donne, Aude Delescluse (AFD).

PRÉFACE

Comment mieux suivre les appuis au renforcement des capacités ? Comment s'assurer que ceux-ci contribuent aux changements espérés en termes de plus grande performance des organisations mais aussi des systèmes auxquels ils participent ? Comment ainsi être en mesure de mieux piloter l'évolution de nos métiers, nos organisations, nos politiques publiques ?

A partir d'un groupe composé au départ du Bureau organisation et méthodes (BOM) du Sénégal, de l'Agence française de développement (AFD) et de l'Agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement (LuxDev), la dynamique s'est progressivement élargie en Afrique de l'Ouest et a associé une pluralité d'acteurs : institutions partenaires d'Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Cap Vert, Mali, Niger et Sénégal), collaborateurs de nos deux agences, experts et accompagnants du changement. L'ensemble du processus a été facilité avec brio, par Espelia, notre cabinet de conseil partenaire. Nous remercions ici tous les intervenants pour leur intérêt et leurs contributions. Nous espérons que cette dynamique se renforcera et pourra se développer au-delà de ce premier chantier conjoint !

Il s'agit donc d'un référentiel construit collectivement et issu d'un processus de concertation et de co-conception qui s'est déroulé au cours de l'année 2021. Grâce à un atelier de cadrage réalisé en virtuel entre janvier et mars, les enjeux, besoins et bonnes pratiques ont pu être clairement identifiés. De manière itérative, les contenus se sont ensuite construits et organisés, avant de faire l'objet d'actions de formation. Les change-

ments et bénéfices des appuis ont été appréhendés au niveau individuel, au niveau des organisations ainsi qu'au niveau systémique (gouvernance et environnement institutionnel). Une attention a également été donnée à l'agenda des Objectifs du développement durable et qu'ils signifient en matière de changements et trajectoires aux trois niveaux évoqués.

Résolument tourné vers l'action, ce référentiel est avant tout destiné aux praticiens, qu'ils soient maîtres d'ouvrage, accompagnants techniques ou spécialistes du suivi & évaluation. Il propose à la fois une démarche dont la motivation est éloignée des pratiques classiques et des méthodes et outils à mobiliser en fonction du profil et du contexte des appuis à construire ou en cours de mise en œuvre.

Un module de formation a également été développé de manière complémentaire et des « coaches » ont été formés dans les pays partenaires. Ces derniers peuvent éventuellement être sollicités pour l'organisation de sessions de formation.

NOUS ESPÉRONS QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE RÉFÉRENTIEL DES RÉPONSES PRATIQUES ET CONCRÈTES POUR AMÉLIORER VOS DISPOSITIFS DE SUIVI & ÉVALUATION ET LES RENDRE MOTIVANTS POUR VOS ÉQUIPES ET VOS PARTENAIRES EN CAPTANT LES CHANGEMENTS AUXQUELS VOS ACTIONS CONTRIBUENT. BONNE LECTURE !

Pour l'AFD, Marie BJORNSEN-LANGEN,
Directrice du département Transition politique
et citoyenne, Direction des opérations

Pour le BOM,
Ibrahima NDIAYE
Directeur général

Pour LuxDev,
Gaston SCHWARTZ
Directeur général

PRÉAMBULE

À L'ORIGINE DU RÉFÉRENTIEL : UNE ENVIE COMMUNE D'AMÉLIORER LE SUIVI DES CHANGEMENTS INDUITS PAR LES APPUIS AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Ces dernières années, l'Agence française de développement (AFD) et la Coopération luxembourgeoise (dont LuxDev est l'agence de coopération pour le volet bilatéral) ont, en complément de leur activité « traditionnelle » d'investissement, élargi leur périmètre d'intervention en développant leur mission d'appui aux politiques publiques. Les deux agences ont par ailleurs été amenées à répondre aux demandes croissantes de leurs partenaires en matière d'accompagnement technique. Ces demandes les ont conduites à développer des activités d'appui au renforcement des capacités, diversifiées géographiquement et sectoriellement. Ces nouvelles activités visent une **montée en puissance, une autonomisation et un changement durable des systèmes sectoriels et des partenaires soutenus dans le cadre des programmes financés**. Ces approches orientées changement ont notamment été développées en Afrique de l'Ouest francophone et au Cap Vert, où les besoins de consolidation structurelle et institutionnelle sont particulièrement prégnants.

Face à la montée en puissance de ce type d'intervention, **mesurer les résultats des appuis au renforcement des capacités devient un enjeu majeur**, aussi bien pour les agences que pour les maîtrises d'ouvrage et les partenaires nationaux des secteurs appuyés. En effet, si certains changements sont faciles à constater (appui à la création d'une institution ou évolution de cadres juridiques par exemple), d'autres sont peu perceptibles car trop diffus, longs, complexes, et difficilement objectivables à partir des méthodes de suivi classiques. Le recours à des approches et outils méthodologiques adaptés est donc un enjeu de taille pour :

➔ **améliorer le pilotage des projets d'appui au RC**, en analysant les changements induits par les activités mises en œuvre à court et moyen terme,

➔ **accroître la redevabilité des interventions**, notamment pour justifier les ressources humaines et financières dédiées à ces activités,

➔ **capitaliser les leçons tirées des appuis en cours** pour améliorer la conception et le dimensionnement des futurs appuis.

Cette ambition commune a donné lieu au lancement d'un chantier de réflexion sur le suivi & évaluation des changements accompagnés en Afrique de l'Ouest. Celui-ci a, dès le départ, été conçu en partenariat avec le Bureau organisation et méthodes (BOM) de la République du Sénégal, dont un pôle est spécialisé dans le renforcement des capacités de l'administration publique. Il s'est appuyé sur les retours d'expérience des agences et de leurs partenaires porteurs de projets au Sénégal, au Mali, au Burkina Faso, au Niger et au Cap Vert, pour permettre une définition commune des besoins et favoriser le partage d'expérience.

UN RÉFÉRENTIEL MÉTHODOLOGIQUE CO-CONSTRUIT, POUR UN S&E MOTIVANT

Animé par le cabinet Espelia, le chantier a abouti à l'élaboration du présent référentiel méthodologique, co-construit avec l'ensemble des parties prenantes de la démarche.

Il vise à sortir des sentiers battus du suivi & évaluation et à compléter les méthodes classiques axées sur les résultats, pour **proposer des méthodologies innovantes et adaptées au suivi des petits et grands changements induits par les appuis au renforcement des capacités**.

Il vise surtout à **faire du S&E une activité motivante pour les porteurs de projets**, leur permettant de mieux s'approprier les actions de renforcement des capacités, de conforter leur pilotage et d'entraîner l'ensemble de leurs équipes dans une dynamique de changement choisie.

Nous vous invitons donc à faire preuve d'ouverture au cours de sa lecture, et de créativité dans sa mise en œuvre.

LISTE DES SIGLES & ABRÉVIATIONS

AFD	Agence française de développement
AOC	Approche Orientée Changement
AT	Assistance Technique
BOM	Bureau organisation et méthodes
CAD	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
CAF	Cadre d'Auto-évaluation de la Fonction publique
CARS	Cadre d'Auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale
DSE	Dispositif de Suivi & Evaluation
DSE-M	Dispositif de Suivi & Evaluation Motivant, tenant compte des recommandations formulées dans le présent support
CDDS	Cadre pour un Développement Durable Stratégique (Framework for Strategic Sustainable Development en anglais)
GES	Gaz à Effet de Serre
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PTF	Partenaire Technique et Financier
RC	Renforcement des capacités
REX	Retour d'Expérience
S&E	Suivi & Evaluation

SOMMAIRE

AVANT DE DÉMARRER

8

1. De quoi parle-t-on ?

9

2. Pourquoi ce référentiel ?

11

2.1. Suivre et évaluer les changements : un besoin d'outillage spécifique

11

2.2. Pour des DSE-Motivants !

15

2.3. Ce référentiel est fait pour vous si...

15

3. Que vais-je y trouver ? Comment m'en servir ?

15

3.1. Ce que ce référentiel est, ce que ce référentiel n'est pas

15

3.2. Comment il s'organise

16

3.3. Tuto pratique à l'usage des lecteurs

17

CHAPITRE 1

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

18-19

1. Quelles méthodes d'analyse qualitatives privilégier pour suivre et analyser les changements ?

Comment les déployer ?

20

1.1. Analyse qualitative : de quoi parle-t-on ?

20

1.2. Faire de la place à l'inattendu

23

1.3. Déployer ces méthodes dans le temps : le parcours du DSE-M

24

1.4. Des méthodes spécifiques aux différents types d'appui

25

1.5. Ce qu'il faut retenir pour réussir son analyse qualitative

26

2. Quels indicateurs retenir ? Pour quels changements attendus ?

27

2.1. 4 types d'indicateurs pour 4 niveaux de suivi

27

2.2. Le suivi des indicateurs dans le parcours du DSE-M

29

2.3. Intégrer les spécificités des indicateurs de RC

29

2.4. Bonnes pratiques et retours d'expérience

31

2.5. Les ingrédients clés pour bien choisir ses indicateurs

33

3. Organisation & moyens : quels prérequis ?

34

3.1. S'appuyer sur les dispositifs de suivi nationaux

34

3.2. Conforter ou mettre en place les moyens humains et matériels nécessaires au pilotage du DSE-M

35

3.3. Définir clairement les rôles et les responsabilités des parties prenantes

36

3.4. La check-list de départ

37

4. Défis environnementaux et climatiques : quels besoins en matière de RC ? Quel impact sur le S&E ?

38

PRÉSENTATION DE LA BOÎTE À OUTILS DU RÉFÉRENTIEL (CHAPITRES 2, 3 ET 4)

41

CHAPITRE 2

FICHES MÉTHODES

44-45

- | | | |
|----|--|----|
| 1. | Méthode du « changement le plus significatif » | 46 |
| 2. | Méthode de la récolte des incidences | 48 |
| 3. | Méthode de Kirkpatrick | 50 |
| 4. | Méthode d'évaluation de la capacité organisationnelle | 52 |
| 5. | Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique (CAF) | 55 |
| 6. | Cadre d'analyse sectoriel de l'Union Européenne | 58 |
| 7. | Cadre pour un développement durable stratégique | 60 |
| 8. | Cadre d'auto-évaluation de la responsabilité sociétale | 62 |

CHAPITRE 3

OUTILS

64-65

- | | | |
|----|---|----|
| 1. | Grille de questions pour guider l'analyse qualitative | 66 |
| 2. | Déroulé type d'un atelier de collecte et d'analyse de données qualitatives | 68 |
| 3. | Outils pour le S&E au niveau individuel | 70 |
| 4. | Matrice d'indicateurs | 76 |
| 5. | Guide pour un mini-diagnostic rapide des capacités de S&E des porteurs de projets | 79 |
| 6. | Fiche de poste générique pour un(e) responsable de S&E des appuis au RC | 80 |

CHAPITRE 4

CAS PRATIQUES

82-83

- | | | |
|--------------------|---|----|
| Cas pratique n°1 : | Déploiement d'un programme de formation individuelle | 84 |
| Cas pratique n°2 : | Accompagnement à la transformation d'une organisation | 86 |
| Cas pratique n°3 : | Appui à un projet de réforme sectorielle | 88 |

AVANT DE DÉMARRER

1. De quoi parle-t-on ?

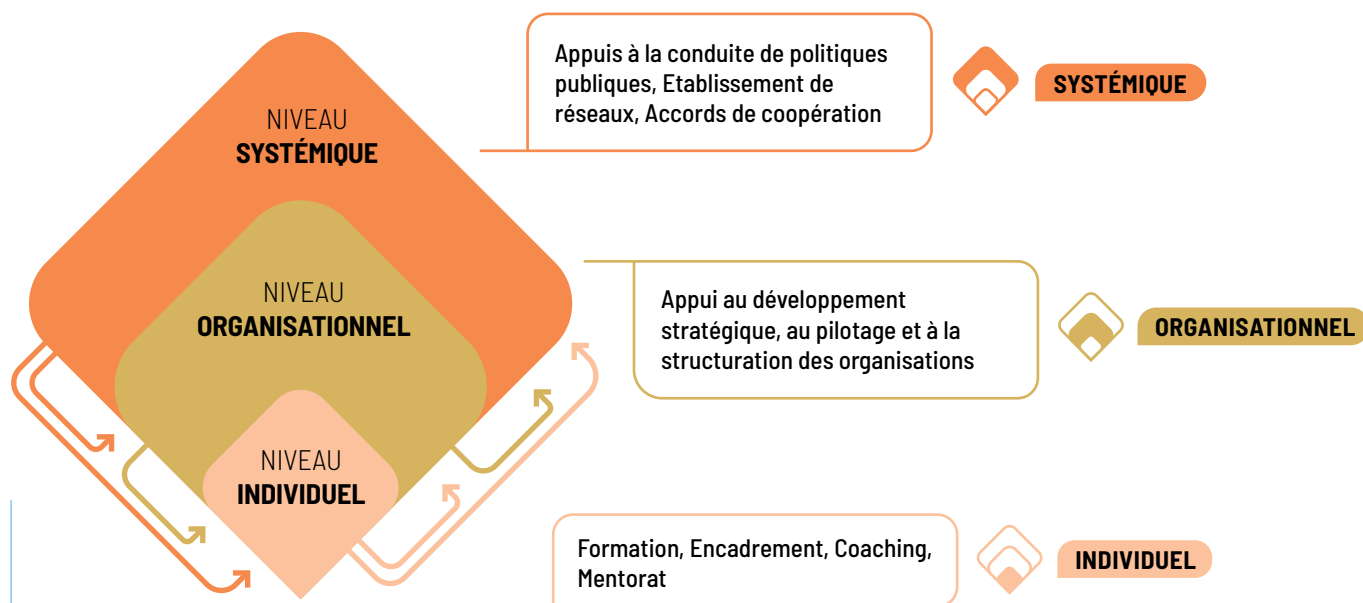
Dans ce référentiel, les **CAPACITÉS** sont entendues comme les aptitudes des individus, des organisations et de la collectivité à gérer leurs affaires avec succès¹.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS (RC): désigne l'ensemble des processus par lesquels les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, consolident, adaptent et préservent les capacités au fil des ans².

Le RC peut s'exercer à plusieurs niveaux :

-  **au niveau individuel**, par des actions de formation, d'encadrement, de coaching ou de mentorat,
-  **au niveau organisationnel**, par la transformation des organisations (développement stratégique, pilotage, structuration...), à travers un appui direct par des moyens dédiés (ex : assistance technique, prestations...), ou bien un échange d'expérience,
-  **au niveau systémique**, un système étant entendu comme l'environnement dans lequel évoluent les individus et les organisations (ex : filière, secteur, paysage institutionnel...). A ce niveau, le RC peut se concrétiser par un appui à la conduite de politiques publiques (ex : réforme sectorielle) ou bien par la modernisation de l'action publique de manière plus générale.

Ces 3 niveaux³ se nourrissent mutuellement et sont étroitement imbriqués. En effet, une action de formation individuelle peut contribuer à améliorer le fonctionnement d'une organisation. De la même façon, un programme de transformation organisationnelle peut avoir un impact sur la gouvernance et l'organisation d'un secteur, et inversement.



Exemples d'activités de renforcement des capacités rencontrées aux différents niveaux

1. Définition donnée par le CAD de l'OCDE.

2. Idem

3. Catégorisation proposée par la FAO : <https://www.fao.org/capacity-development/resources/videos/videos-01/fr/>

LES APPUIS AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

englobent les initiatives des partenaires (nationaux ou extérieurs) des porteurs de projets pour accompagner le développement des capacités et les processus de changement.

Dans le référentiel, nous nous concentrerons sur les appuis au RC financés par des partenaires techniques et financiers extérieurs. Soulignons que, si les appuis au renforcement des capacités ont longtemps été adossés aux projets d'investissement financés par ces derniers, ils sont aujourd'hui bien davantage intégrés à des processus d'accompagnement du changement, envisagés sur la durée et indépendamment de la temporalité des investissements financés.

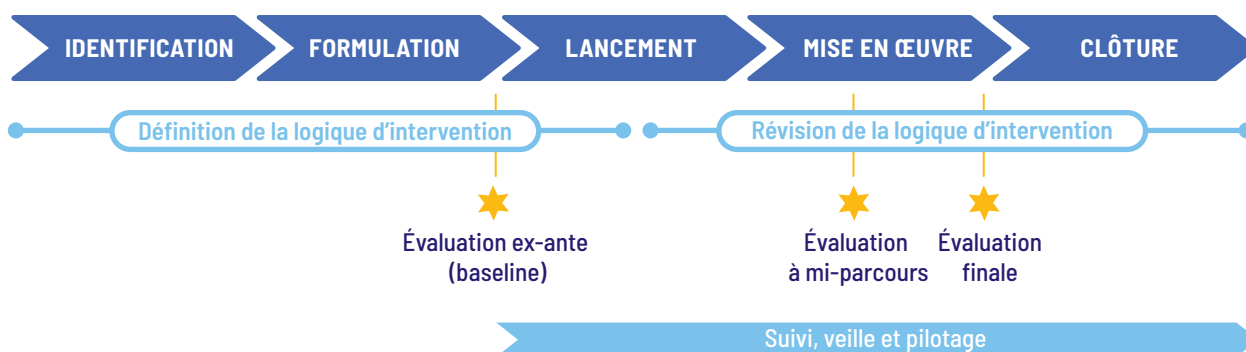
Les appuis au renforcement des capacités se réfèrent de plus en plus aux **approches orientées changement** (AOC), entendues par le F3E⁴ comme « un ensemble d'outils et de méthodes pour planifier, suivre et évaluer des actions dont le but est d'accompagner des processus de changement⁵ ».

Ces approches « invitent les acteurs impliqués à s'interroger sur leur vision d'un futur commun et sur leurs positions respectives ». Autrement dit, elles fédèrent les acteurs autour d'une vision commune et positive du changement souhaité, avec pour objectif de les amener à prendre part à ce changement, en considérant que les acteurs sont le fondement du changement social et de sa pérennité.

Dans ce cadre, **le changement** peut être défini comme un processus de transformation durable et observable, ayant un impact sur le fonctionnement d'un individu, d'une organisation, d'un secteur ou d'une société.

LE SUIVI & ÉVALUATION (S&E) combine deux types d'activités :

- ➔ une activité continue de suivi (monitoring & reporting) tout au long de l'intervention,
- ➔ des séquences d'évaluation généralement conduites par une expertise externe qui interviennent à mi-parcours et au terme de l'intervention.



Processus & étapes du S&E

4. Le F3E est un réseau apprenant d'acteurs et d'actrices de la solidarité et de la coopération internationale ayant pour mission d'impulser une amélioration des pratiques et de renforcer les compétences de ces derniers. Il se veut référent en matière d'évaluation des pratiques dans la sphère francophone.

5. <https://f3e.asso.fr/decouvrir-le-f3e/que-faisons-nous/nos-sujets/changement-approches-orientees-changement-aoc/#:~:text=Les%20%C2%AB%20approches%20orient%C3%A9es%20changement%20%C2%BB%20sont,accompagner%20des%20processus%20de%20changement>.

Le référentiel vise à favoriser la mise en place d'un processus dynamique de S&E des appuis au RC en phase de mise en œuvre (*monitoring et reporting*). Il ne porte pas directement sur la pratique de l'évaluation (ex-ante, à mi-parcours ou ex-post) mais permet de la faciliter.

Le référentiel vise à améliorer les DSE dans leur ensemble, et donc à agir sur chacune de ces composantes.

*Enfin, un **DISPOSITIF DE SUIVI & ÉVALUATION (DSE)** est un système qui précise les règles et modalités d'action du suivi & évaluation, relatives aux moyens humains et financiers impliqués, à l'organisation du travail, aux flux d'information, au calendrier ou aux outils/méthodes à suivre.*

2. Pourquoi ce référentiel ?

2.1. Suivre et évaluer les changements : un besoin d'outillage spécifique

Comme indiqué en préambule, les changements induits par les appuis au RC sont particuliers à plusieurs titres :

- ➔ de par leur nature (acquisition de savoir-faire et savoir-être par les individus, changement de pratique, transformation organisationnelle, évolution du schéma de gouvernance d'un secteur...), **ces changements sont souvent diffus, lents, complexes et peu tangibles**,
- ➔ **les processus de changement ne sont pas linéaires**. En effet, il est difficile de prédire l'impact de telle ou telle action sur des individus, des organisations ou des systèmes. Les processus de changement, ou chemins de changement (voir encadré plus bas), sont susceptibles de varier dans le temps, de même que d'un contexte à l'autre. Une mise à jour régulière des activités est donc nécessaire.

Mesurer ces changements implique de choisir des indicateurs adaptés, mais aussi et surtout de **mobiliser des méthodes d'appréciation qualitatives**, qui permettent de saisir la subtilité des changements opérés et de compléter les enseignements qu'offrent les indicateurs quantitatifs.

Le caractère non-linéaire des processus de changement appelle également à **porter un regard critique sur ces derniers**.

- ➔ Comment est-on passé d'une situation donnée à une autre ?
- ➔ Quelle a été l'influence du contexte – environnement, acteurs, facteurs – sur les changements observés ?
- ➔ Quelles sont les hypothèses/risques susceptibles d'influencer l'intervention ?

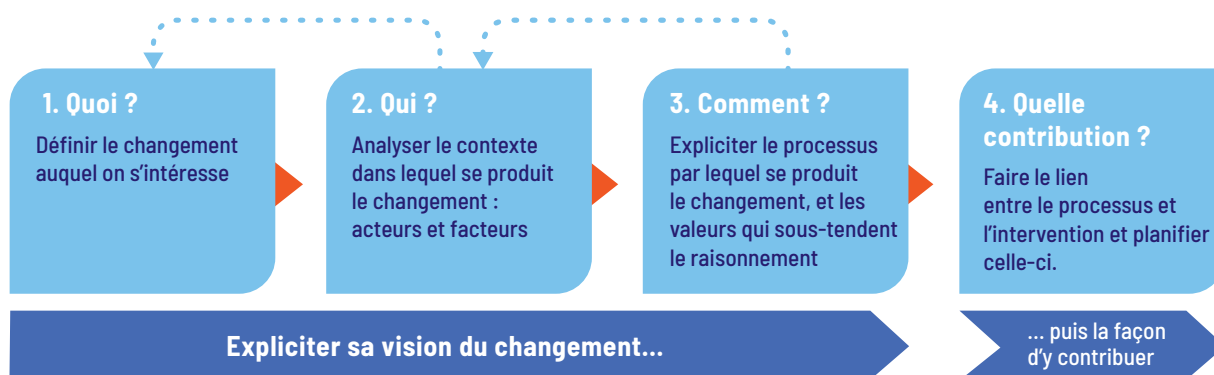
Il s'agit de saisir les petits (ou grands) pas ayant mené à une situation donnée, pour comprendre les processus et éventuellement ajuster la logique d'intervention au fil de l'eau.

THÉORIE DU CHANGEMENT ET CHEMINS DE CHANGEMENT :

Suivre et évaluer les changements implique de pouvoir formuler non seulement les changements attendus mais aussi les processus de changement, aussi appelés « chemins de changement ». Pour ce faire, il est recommandé de s'appuyer sur la Théorie du Changement (ToC).

Une théorie du changement (ToC) est une vision explicitement documentée (et donc évaluable) de la façon dont on pense que le changement doit se produire (Rick Davies, 2008). Elle offre une vision dynamique des changements visés, et permet d'appréhender leur complexité ainsi que la multiplicité des facteurs susceptibles de les influencer.

Elle permet, à partir d'une vision positive et partagée du futur souhaité, de définir les changements visés et d'identifier les étapes pour y parvenir. Elle facilite ainsi la définition de la logique d'intervention et l'identification des rôles et responsabilités des parties prenantes.



Les différentes étapes de mise en œuvre de la Théorie du Changement

Source : Schéma adapté du guide du F3E sur l'accompagnement des processus de changement complexes

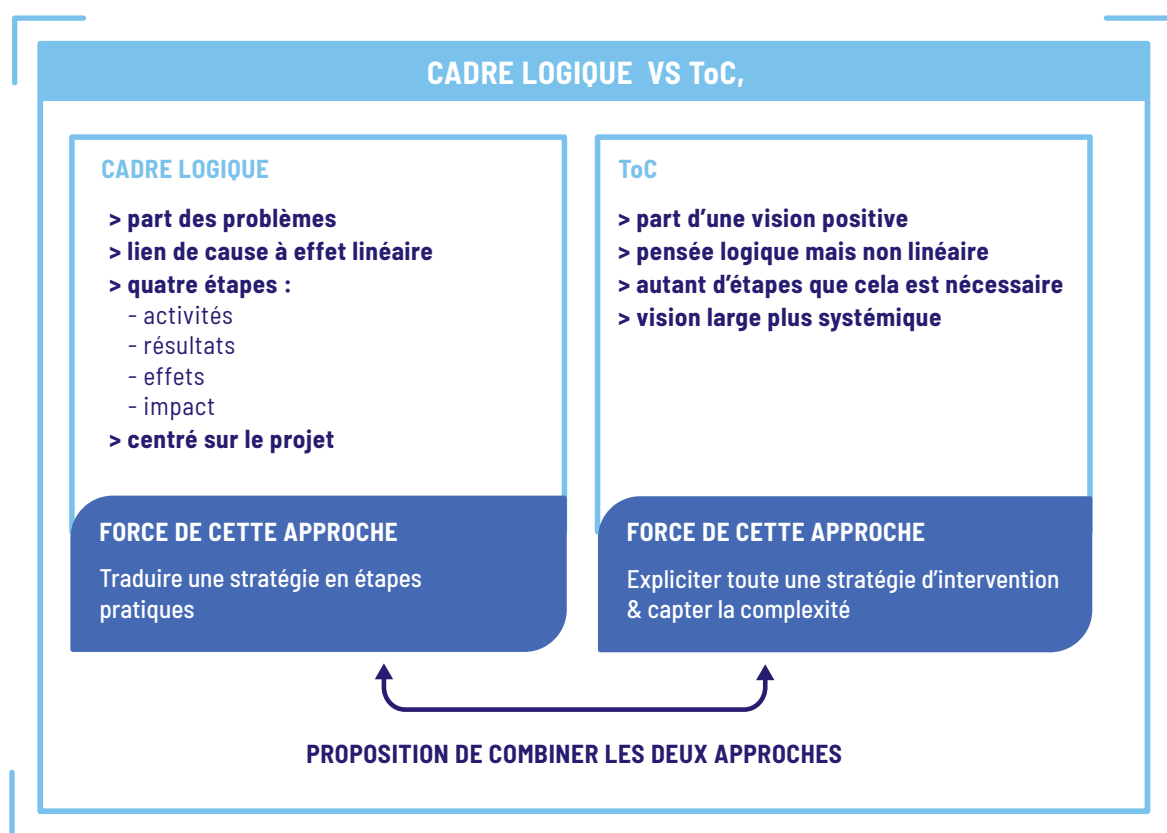
Elle repose plus précisément sur :

- ➔ la définition d'un objectif de changement de long terme (ou changement final), réalisable sur une période de 10 à 15 ans, et dont l'atteinte nécessite généralement la collaboration des acteurs qui font partie d'un même système social,
- ➔ l'explicitation d'un certain nombre de changements intermédiaires (objectifs de changement des acteurs composant le système), qui sont autant de préconditions pour l'atteinte de l'objectif de changement de long terme,
- ➔ la formulation d'hypothèses concernant la façon dont le changement pourrait advenir (hypothèses sur le contexte et le système dans lequel l'intervention se déroulera, hypothèses concernant les liens de cause à effet supposés entre les changements intermédiaires et l'objectif de changement final),
- ➔ la définition de stratégies appelées « théories d'action » pour chacun des acteurs clés du système, indiquant les activités à mettre en œuvre et les extrants attendus au niveau de chacun des acteurs pour contribuer aux changements intermédiaires, et in fine à l'atteinte de l'objectif de changement de long terme.

➤ La ToC permet de visualiser toute la complexité des processus de changement, et de penser des logiques d'intervention en phase avec cette complexité, comparativement au cadre logique qui offre une vision plus réductrice des interventions et n'invite pas à s'interroger sur les processus de changement.

Le cadre logique reste toutefois très utile pour traduire la stratégie explicitée dans la ToC en étapes pratiques, nécessaires pour suivre et mettre en oeuvre les activités.

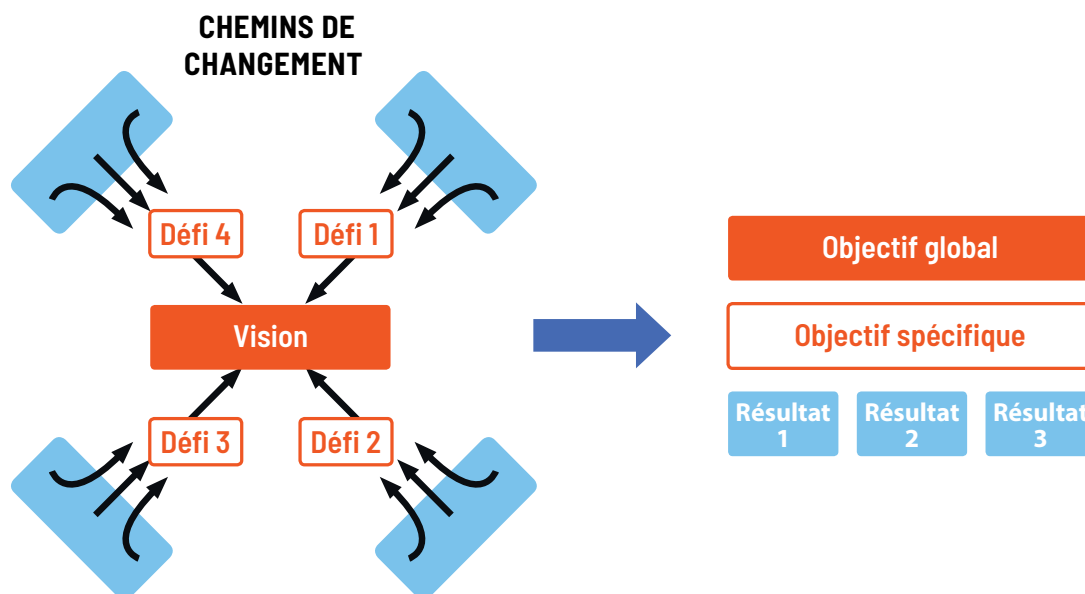
Il est donc possible d'utiliser les deux outils de façon complémentaire : la ToC comme outil de formulation de la vision stratégique et de la logique d'une intervention, le cadre logique pour la mise en oeuvre opérationnelle de l'intervention.



Analyse comparative des approches ToC et cadre logique

Source : Schéma adapté du manuel LuxDev sur la démarche d'accompagnement du changement

Le cas échéant, il est important de veiller à la correspondance entre les deux outils, comme illustré dans le schéma ci-dessous.



Exemple de correspondance possible entre ToC et cadre logique

Source : schéma adapté du guide du F3E sur le S&E des approches orientées changement

Enfin, le niveau de complexité de la ToC, et donc de la démarche associée, peut être adapté aux moyens et à la complexité de l'intervention, d'une démarche associant toutes les parties prenantes d'un secteur, facilitée par un prestataire extérieur, à une méthodologie plus simple réunissant quelques acteurs stratégiques. Il est également possible d'utiliser l'outil en cours d'exécution, pour ajuster les objectifs et/ou la logique d'intervention.

Pour en savoir plus sur la théorie du changement :

- ➔ Guide LuxDev sur le renforcement des capacités pour accompagner le changement
- ➔ Manuel LuxDev sur la démarche d'accompagnement du changement
- ➔ Guide AFD pour améliorer la structuration des projets visant le RC et leur évaluation
- ➔ Guide du F3E sur l'accompagnement des processus de changement « complexes »
- ➔ Guide du F3E sur le S&E des approches orientées changement

2.2. Pour des DSE-Motivants !

Ce référentiel vise également à faire du S&E des appuis au RC une activité motivante, utile et entraînante pour les équipes projets. Il vous permettra de :

- ➔ accéder à des **outils simples et adaptables**,
- ➔ faire du S&E **un outil de dialogue et d'apprentissage**, en encourageant la participation. En effet, un DSE participatif permet de confronter l'appréciation des changements et des chemins de changements par les parties prenantes et de faire émerger une compréhension commune des difficultés rencontrées et des façons d'y remédier,

- ➔ placer le S&E dans une **logique de progression, d'encouragement et de valorisation des équipes projets**, là où il est souvent vécu comme un processus de contrôle ou d'audit par les principaux intéressés,
- ➔ **ancrer le S&E dans les dispositifs nationaux de S&E**, pour favoriser la bonne appropriation de ce dernier par les acteurs nationaux.

Dans la suite du référentiel nous parlerons de DSE-M pour DSE « Motivant » car c'est bien de cela dont il s'agit : vous motiver et encourager vos équipes à s'impliquer !

2.3. Ce référentiel est fait pour vous si...

Ce référentiel s'adresse à tous les porteurs de projets bénéficiant d'appuis au RC financés par des partenaires techniques et financiers extérieurs (ministères, opérateurs, collectivités, agences de développement...), de même qu'à leurs accompagnants (institutions spécialisées, assistants techniques, etc.).

Il propose des outils et méthodes éprouvés et présente de bonnes pratiques pour améliorer ou mettre en place un DSE motivant.

Il s'adresse plus précisément à vous si :

- ➔ vous vous interrogez sur les effets des activités de renforcement des capacités mises en œuvre et souhaitez en améliorer la mesure,
- ➔ vous percevez des changements à l'œuvre mais peinez à les mesurer et souhaitez pouvoir en rendre compte,
- ➔ vous avez mis en place un dispositif de S&E mais vous vous interrogez sur sa pertinence et son adéquation,
- ➔ vous vous apprêtez à mettre en place un programme d'appui au renforcement des capacités et souhaitez anticiper le S&E lié à celui-ci.

3. Que vais-je y trouver ? Comment m'en servir ?

3.1. Ce que ce référentiel est, ce que ce référentiel n'est pas

CE QUE CE RÉFÉRENTIEL EST

- ➔ Un support méthodologique pour construire des dispositifs de S&E adaptés au RC
- ➔ Une bibliothèque d'outils et de méthodes adaptés au RC individuel, organisationnel ou systémique

CE QU'IL N'EST PAS

- ➔ Un guide sur le S&E axé sur les résultats
- ➔ Un guide sur le RC et ses déclinaisons opérationnelles
- ➔ Un guide sur la conduite ou l'accompagnement du changement

3.2. Comment il s'organise ?

1. UN RÉFÉRENTIEL EN PLUSIEURS PARTIES

Le référentiel se compose de plusieurs parties.

CHAPITRE 1

Un **guide méthodologique** ([chapitre 1](#)) contenant des recommandations et bonnes pratiques concernant les outils & méthodes à privilégier, les indicateurs de suivi du RC, le processus et l'organisation à mettre en place pour effectuer son S&E, formulées sur la base de la littérature existante mais aussi et surtout des **retours d'expérience** des parties prenantes du chantier. Sont également proposés dans cette partie : des encadrés sur « **ce qu'il faut retenir** », ainsi qu'une **check-list** de départ listant les principales conditions à réunir en début de projet pour un S&E réussi.



CHAPITRE 2

Des fiches méthodes ([chapitre 2](#)) décrivant de façon plus détaillée Les méthodes évoquées dans le chapitre 1, accompagnées de recommandations concernant leur mise en œuvre. Des liens vers ces fiches méthodes sont indiqués dans le chapitre 2.



CHAPITRE 3

Des outils ([chapitre 3](#)) pour mettre en pratique les recommandations du guide dès demain (ex : fiche de poste d'un(e) chargé(e) de S&E, matrice d'indicateurs, déroulé type d'un atelier de collecte et d'analyse des changements...). Des renvois vers ces outils sont également à retrouver dans le guide méthodologique.



CHAPITRE 4

Des cas pratiques ([chapitre 4](#)) pour illustrer la mise en application du guide dans le cadre d'interventions-types aux trois niveaux de RC.

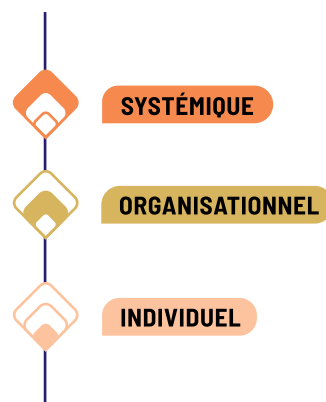


2. TROIS NIVEAUX D'APPUI, DE MULTIPLES COMBINAISONS POSSIBLES

Comme expliqué plus haut, les appuis au RC peuvent porter sur 3 niveaux (individuel, organisationnel, systémique), et se matérialiser à travers différents types d'interventions (projets/programmes, financements budgétaires, réformes de politique publique...), portant sur tout ou partie de ces 3 niveaux.

En effet, en fonction de la nature des interventions, ces 3 types d'appui peuvent se combiner. Par exemple, un programme d'investissement en infrastructures incluant une composante renforcement des capacités pourra comporter des appuis au niveau individuel (formation des équipes en charge de la gestion des infrastructures), organisationnel (appui à la structuration de l'organisation en charge de la gestion des infrastructures) ou systémique (évolution du cadre réglementaire du secteur par exemple).

La majorité des recommandations contenues dans le guide méthodologique et certains outils et fiches méthodes sont valables pour les 3 niveaux de RC. A l'inverse, d'autres éléments sont spécifiques à certains niveaux de RC, en particulier dans les chapitres 2, 3 et 4. Ils sont repérables par les étiquettes suivantes.



Ces étiquettes vous permettent d'aller piocher les recommandations et les outils/méthodes les plus appropriés à vos interventions. Suivez donc les étiquettes pour composer le DSE correspondant à votre intervention !

3. UN QUESTIONNEMENT TRANSVERSAL

Les défis environnementaux et climatiques actuels imposent de développer de nouvelles compétences et de nouveaux métiers. Elles amènent également les organisations à revoir leur stratégie et leurs pratiques, et bousculent les politiques publiques et les cadres réglementaires nationaux.

Il est donc essentiel d'intégrer ces enjeux à la formulation des changements visés à travers les appuis au RC, et de suivre & évaluer ces changements pour mieux répondre à ces nouveaux défis.

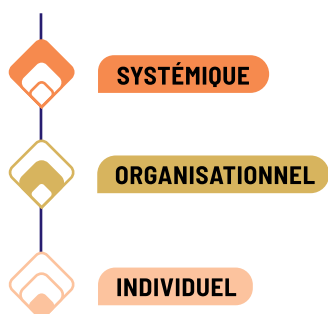
Le **chapitre 1.4** du référentiel propose ainsi des outils pour intégrer ces enjeux dans la formulation des changements attendus, aussi bien au niveau individuel qu'aux niveaux organisationnel et systémique, de même que dans le S&E du RC. Ce chapitre est une bonne base de réflexion sur les capacités à renforcer pour atteindre les objectifs de développement durable permettant d'assurer la transition écologique et solidaire.

3.3. Tuto pratique à l'usage des lecteurs

Il est possible de naviguer dans le référentiel de plusieurs façons.

En fonction de la nature de votre projet :

- **si votre projet porte sur l'un des 3 niveaux de RC** évoqués : en prenant ce niveau comme fil conducteur (suivez les étiquettes !),



- **si vous avez un projet hybride** : en allant piocher des idées aux différents niveaux.

En fonction de votre niveau de maîtrise du sujet :

- vous souhaitez améliorer un dispositif existant ou construire un DSE de bout en bout (besoin global/question de méthode) : **commencez par le guide méthodologique (chapitre 1),**

CHAPITRE 1

- vous êtes au point sur la méthode mais cherchez de l'inspiration pour mettre en pratique/concrétiser vos idées : **aller directement aux cas pratiques (chapitre 4),**

CHAPITRE 4

- vous avez besoin d'un outil/une méthode adaptée aux spécificités de votre projet : **allez directement aux chapitres 2 et 3.**

CHAPITRE 2

CHAPITRE 3

CHAPITRE 1



CONCEVOIR ET METTRE EN ŒUVRE SON DSE-M : RECOMMANDATIONS & BONNES PRATIQUES



CE CHAPITRE RÉPOND À LA QUESTION SUIVANTE :



comment passer d'une logique de suivi d'indicateurs axés sur des résultats à une logique de suivi de changements complexes et diffus ?

CE QUESTIONNEMENT GÉNÉRAL SE DÉCLINE EN 4 SOUS-QUESTIONS.



Quelles **méthodes d'analyse qualitatives** peut-on mobiliser pour analyser les changements et mieux comprendre les chemins de changement ?

Quels sont les **indicateurs** les plus adaptés au suivi des changements visés ?

Quelle **organisation** et quels **moyens** faut-il prévoir pour assurer le S&E des changements ?

Quelles sont les capacités à renforcer pour **relever les défis environnementaux et climatiques** de notre temps ? Comment suivre & évaluer ces capacités ?

VOUS TROUVEREZ NOTAMMENT DANS CE CHAPITRE.



REX

Des recommandations et bonnes pratiques en réponse à ces questions, alimentées par des retours d'expérience.



OUTILS

Un inventaire d'outils et de méthodes de S&E qualitatifs adaptés aux différents types d'appui.

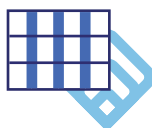


FICHES MÉTHODES



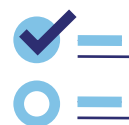
PARCOURS TYPE

Une proposition de parcours type pour le déploiement de ces méthodes.



MATRICE D'INDICATEURS

Un renvoi vers une **matrice d'indicateurs adaptés** au suivi des changements (voir version détaillée au **chapitre 3**).



CHECK-LIST

Une check-list des prérequis pour réussir le S&E de son appui au RC.

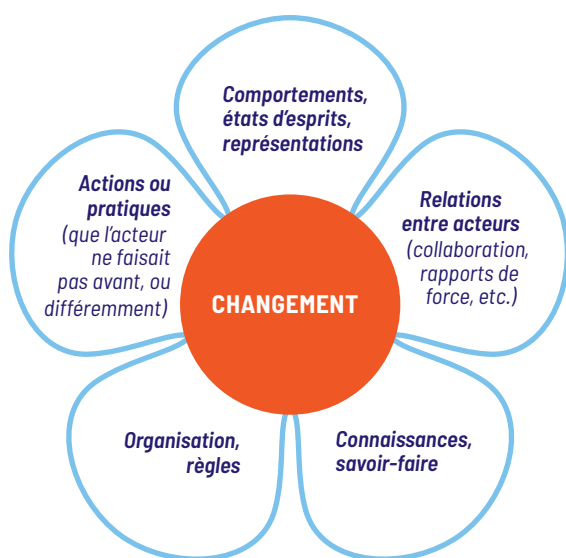
1. Quelles méthodes d'analyse qualitatives privilégier pour suivre et analyser les changements ?

Comment les déployer ?

1.1. Analyse qualitative : de quoi parle-t-on ?

Comme expliqué dans le chapitre [Avant de démarrer 2.1](#), la principale difficulté du S&E des appuis au RC réside dans la nécessité de suivre des changements complexes et diffus, qui ne sont pas toujours assortis de résultats tangibles et facilement objectivables (ex : améliorer les services rendus par une organisation, améliorer les savoir-être et savoir-faire des agents, améliorer la gouvernance d'une politique publique).

Le suivi de ces changements se fait grâce à **des méthodes d'analyse qualitative reposant sur la qualification et l'évaluation des changements par les principaux acteurs et/ou bénéficiaires des appuis**.



Source : Schéma adapté du guide du F3E sur le S&E des approches orientées changement

Comme l'explique le F3E dans son guide sur le S&E des Approches Orientées Changement, l'analyse qualitative des changements revient à **observer des évolutions d'acteurs** (individuels et/ou collectifs), qui peuvent concerner :

- ➔ des comportements, états d'esprit, représentations,
- ➔ des relations entre les acteurs (collaboration, rapports de force, etc.),
- ➔ des connaissances, des savoir-faire, une organisation, des règles, des actions ou pratiques (que l'acteur ne faisait pas avant, ou qu'il faisait différemment).

Pour mesurer ces changements, il est pertinent :

- ➔ de **donner la parole**, de manière organisée, aux acteurs clés du projet et de son environnement,
- ➔ de **porter un regard pluriel** sur le projet, les acteurs, l'environnement, et ainsi prêter attention aux petits et grands changements.

Il s'agit ensuite de **trouver un équilibre entre les témoignages individuels et collectifs** d'une part, et de **récolter des indices** pour compléter ces témoignages et rendre les changements observés plus « tangibles » (ex : exemple de mise en application d'une pratique ou d'une procédure, chiffres clés, données quantitatives recueillies via les enquêtes par questionnaire, etc.).

La collecte de ces témoignages et analyses peut se faire via :

- ➔ des observations de terrain et entretiens avec les parties prenantes du projet,
- ➔ des enquêtes par questionnaires,
- ➔ des focus groupes et/ou ateliers d'échange avec les parties prenantes.

REX

sur la conduite d'enquêtes de satisfaction (PIC III Mali-Luxembourg)⁶

Dans le cadre du programme « formation et insertion professionnelle » du PIC III Mali, dont l'objectif global est de « soutenir la création d'emploi en priorité pour les femmes et les jeunes et les activités génératrices de revenus », des enquêtes de satisfaction sont réalisées par l'ONEF- (Observatoire national de l'emploi et de la formation) auprès des employeurs.

Réalisées de façon périodique, ces enquêtes ont pour but non seulement de connaître l'évaluation que font les employeurs des programmes de formation au regard de leurs attentes mais aussi d'anticiper leurs besoins futurs. Pour ce faire, les questionnaires d'enquête comprennent une grille d'évaluation permettant de croiser les attentes de l'employeur avec son appréciation des compétences maîtrisées par le diplômé recruté. Une deuxième grille d'évaluation permet de comparer le niveau général d'un diplômé sortant (en termes de connaissances, de capacités ou savoir-faire et d'attitude à l'égard du travail ou savoir-être) avec celui d'un diplômé sortant d'une autre formation. C'est l'ensemble de ces éléments qui permet de mesurer la satisfaction des employeurs.



Attentes de l'employeur

L'employeur identifie ses attentes vis-à-vis des connaissances, capacités et attitudes de l'employé à l'égard du travail

Expérience professionnelle avec l'employé

Au cours de l'exercice de sa fonction, l'employé est observé par son employeur suivant ses attentes

Perception d'un écart entre expérience et attentes

L'employeur fait une évaluation des caractéristiques de l'employé et peut dire s'il est satisfait ou pas

Satisfaction

Insatisfaction

⁶. Troisième Programme indicatif de coopération (PIC III) passé entre la République du Mali et le Grand-Duché de Luxembourg sur la période 2015-2019, avec pour objectif d'appuyer le gouvernement malien dans ses efforts visant à réduire la pauvreté, à travers un appui à la croissance inclusive et durable et à la réduction de l'insécurité alimentaire.

REX



Dans le cadre du programme Développement rural et Sécurité alimentaire, visant à diversifier et renforcer durablement les sources de revenus et la sécurité alimentaire des ménages ruraux de la zone de concentration Sud du pays par le développement et l'intensification de la productivité, de la durabilité et de la rentabilité de trois filières agricoles (riz, sésame et fonio), des mini-enquêtes ciblées ont été menées pour approfondir l'analyse de certains changements provoqués par le projet et non reflétés par les indicateurs retenus par le cadre logique.

A titre d'exemple, une de ces mini-enquêtes visait à évaluer les effets de la mise à disposition de pluviomètres dans certains villages, de même que ceux de la formation dispensée par Mali Météo sur la capacité des paysans à planifier leurs activités agricoles en fonction des informations agro-météorologiques.

Cette mini-enquête a permis :

- ➔ de mieux apprécier l'utilisation des outils et informations agro-météorologiques sur le terrain, c'est-à-dire de comprendre comment et à quelle fréquence les données pluviométriques sont récoltées et de cerner l'usage de ces données dans la planification des activités agricoles,
- ➔ de mieux comprendre le comportement des bénéficiaires face aux changements proposés et leurs éventuels points de blocage : certains par exemple n'étaient pas équipés en chaussures de sécurité pour la collecte de données,
- ➔ d'expliquer les écarts d'impact entre les régions : l'utilisation des outils et informations agro-météorologiques a été plus forte dans les régions où les paysans observateurs ont réalisé un travail de sensibilisation sur l'intérêt de la technologie dans leur entourage proche.

Le bilan de l'enquête a été globalement positif. Cet exercice a, en fin de compte, permis d'identifier des points d'amélioration. Les appuis au RC ont ainsi été réajustés, notamment pour accroître l'effort de formation.

Facteurs clés de succès pour la réplique de ce type d'enquête :

- ➔ confier la collecte des données à des enquêteurs extérieurs au projet afin de réduire les biais relationnels et ainsi recueillir des témoignages fidèles à la réalité,
- ➔ éviter les questions trop complexes,
- ➔ digitaliser les enquêtes pour améliorer la fiabilité des données et faciliter leur traitement,
- ➔ réaliser les enquêtes après un temps de recul suffisant sur le projet.

1.2. Faire de la place à l'inattendu

Le suivi qualitatif des changements peut porter sur des changements attendus et inattendus. Les processus de RC n'étant pas linéaires, et les liens de cause à effet parfois difficiles à anticiper, il peut être intéressant de partir des changements

constatés, même si non prévus dans le cadre logique et/ou dans la théorie du changement de l'intervention, pour s'interroger sur les causes de ces changements et ajuster le mode opératoire en conséquence. Ces méthodes permettent également de faire évoluer des interventions qui n'auraient pas fait l'objet d'une logique d'intervention clairement définie, en précisant les chemins de changement au fil de l'eau

FICHES MÉTHODES



Le recueil de ces changements inattendus peut se faire par les entretiens (individuels et/ou collectifs) et les enquêtes précédemment évoquées. Il existe également des méthodes plus complètes permettant de recueillir mais aussi de synthétiser et de hiérarchiser les changements observés.

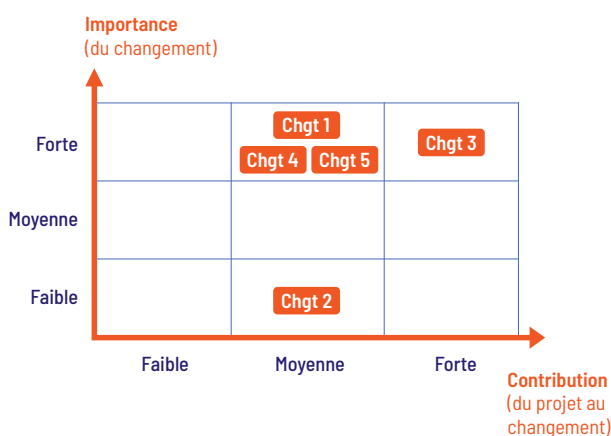
La méthode du « Changement le plus significatif » est une technique de suivi & évaluation qui consiste à recueillir des récits de bénéficiaires ou de porteurs d'un projet sur les changements ayant eu lieu au cours de l'intervention. Ces multiples « récits de changement » permettent de rendre compte de la complexité du terrain et offrent ainsi une image plus fine des évolutions à l'œuvre. Le nombre de récits visé dépend du budget et du temps que l'on peut consacrer à la démarche. Un plus grand nombre de récits permet d'avoir une image plus fine de la situation, mais implique de disposer de ressources plus importantes pour l'analyse.

La méthode consiste plus précisément à (i) identifier les acteurs dont le point de vue est le plus révélateur des changements, (ii) récolter les récits auprès de ces acteurs par le biais d'entretiens, de focus groupes ou de fiches à renseigner, (iii) définir des critères de sélection de ces récits pour ne retenir que les plus significatifs, (iv) soumettre ces récits à un jury constitué de personnes situées aux différents niveaux de responsabilité de l'intervention, qui procède à l'identification des changements les plus significatifs sur la base des critères de sélection prédéfinis.

La méthode de la « récolte des incidences »

(appelée « outcome harvesting » en anglais) consiste à recueillir des preuves de changement chez les parties prenantes/bénéficiaires d'une intervention, puis à évaluer la contribution de celle-ci à ces changements. A la différence du « Changement le plus significatif », les changements sont repérés à travers une analyse documentaire en chambre (en s'appuyant notamment sur les rapports de projet), et confrontés ensuite aux points de vue des parties prenantes dans des focus groupes, avant d'être hiérarchisés.

Cette méthode est particulièrement utile lorsque les objectifs et les activités ne sont pas suffisamment précis ou mesurables au moment de la planification d'une intervention. La méthode est donc adaptée à l'évaluation de situations dynamiques et incertaines.



Priorisation des changements via la méthode de récolte des incidences

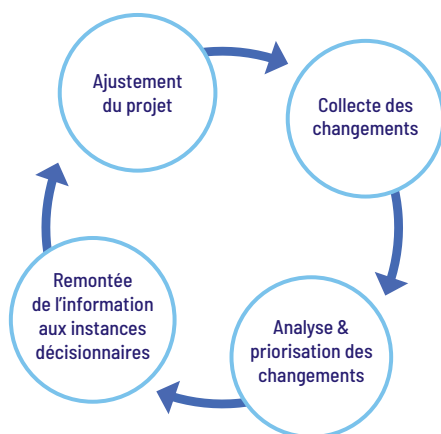
Source : Schéma adapté du guide de la F3E sur le S&E des AOC



Ces méthodes sont décrites de façon plus détaillée dans les fiches méthode figurant au chapitre 2.

1.3. Déployer ces méthodes dans le temps : le parcours du DSE-M

Le S&E des changements s'effectue en continu selon l'enchaînement collecte – analyse – remontée – ajustement, illustré par le schéma ci-dessous.

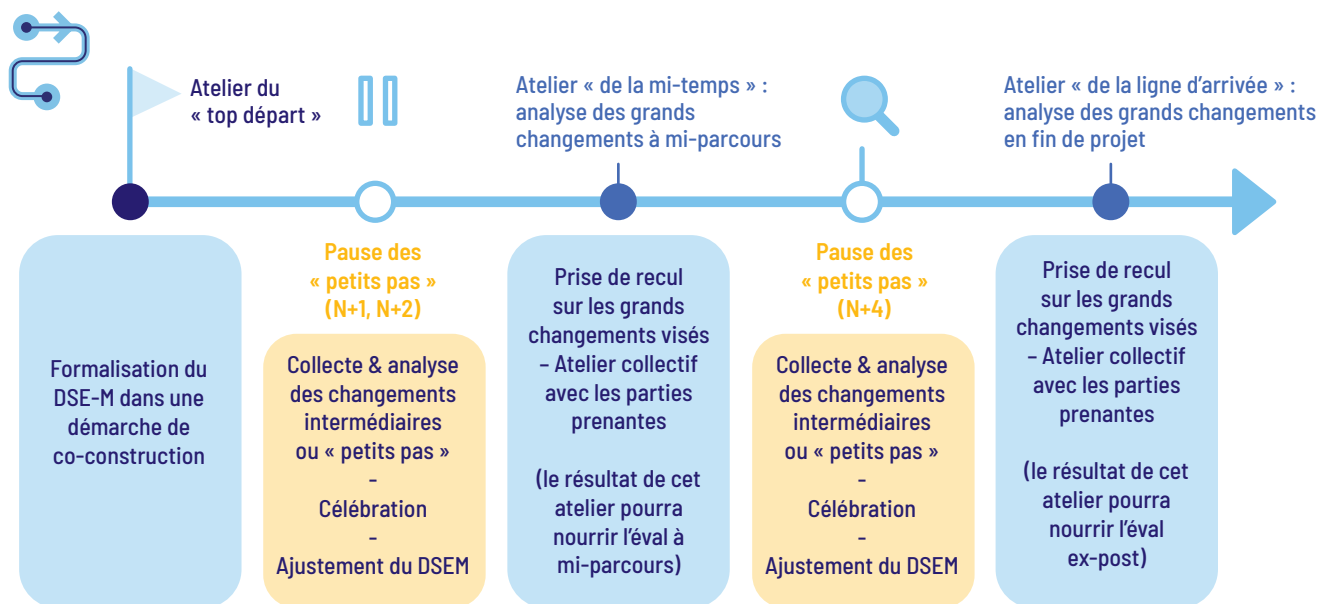


Le cycle du suivi & évaluation

Les changements intermédiaires ou petits pas peuvent être identifiés et analysés à un rythme semestriel ou annuel. La collecte et l'analyse des grands changements (ou changements finaux) nécessite en revanche plus de recul et se fait de façon plus espacée (tous les 2-3 ans en fonction des interventions). Il peut être intéressant de faire correspondre cette analyse avec la conduite des évaluations intermédiaires et ex-post, pour que ces dernières s'en nourrissent.

Pour l'analyse des changements intermédiaires ou petits pas, il est recommandé d'utiliser des méthodes peu coûteuses et faciles à déployer, comme des entretiens individuels ou collectifs avec les principaux acteurs du projet.

Pour l'analyse des grands changements ou changements finaux, il est possible de déployer des méthodes plus élaborées, comme la conduite d'enquêtes par questionnaire et/ou l'organisation d'ateliers réunissant l'ensemble des parties prenantes de l'intervention, en particulier les usagers/bénéficiaires finaux.



Le parcours du DSE-M : suivre les petits et les grands pas



Dans le chapitre 3, vous trouverez :

- ➔ une proposition de déroulé type pour l'organisation d'un atelier de collecte et d'analyse des changements,
- ➔ une grille de questions pouvant guider l'analyse qualitative des petits et grands changements, et de leurs ressorts opérationnels (moyens, activités mises en œuvre, etc.).

1.4. Des méthodes spécifiques aux différents types d'appui

Les démarches de S&E sont à adapter selon les niveaux de RC sur lesquels portent les appuis, et selon le type d'intervention. Les paragraphes ci-dessous présentent quelques exemples de méthodes plus spécifiquement adaptées à chaque niveau d'appui.



INDIVIDUEL

Lorsque les appuis portent sur le niveau individuel, qu'il s'agisse de programmes de formation ou de coaching/mentorat, il est fortement recommandé de mettre en place un sys-

tème de suivi du niveau de la satisfaction des bénéficiaires et de l'évolution de leurs compétences. Ensuite, on cherchera à mesurer le degré d'application des compétences acquises en situation de travail et si possible, de les relier aux performances des organisations soutenues. Les appuis au niveau individuel sont en effet généralement reliés à des enjeux plus macro.

Pour faciliter la mise en place de ce type de dispositif de suivi, il est possible de se référer au **modèle de Kirk Patrick**, qui distingue quatre niveaux dans la montée en compétence et propose des outils adaptés au suivi de chacun des niveaux.

NIVEAU 2 : APPRENTISSAGES

Ce second niveau est celui de l'évaluation pédagogique : ce qu'il a appris. Pour ce faire, il est recommandé de conduire un test d'entrée et un test de sortie. Cela a l'avantage de faire ressortir l'évolution des compétences directement liée à la formation réalisée.

NIVEAU 1 : RÉACTIONS

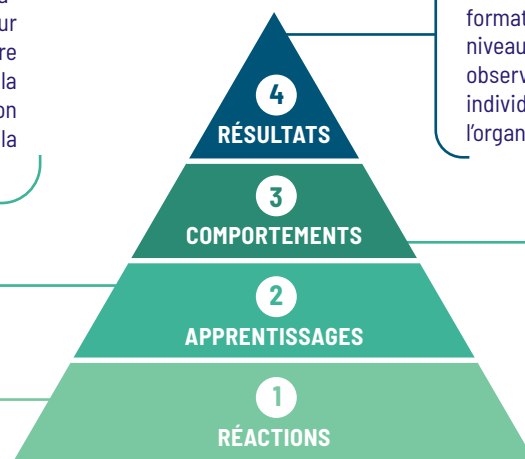
Ce premier niveau permet de mesurer le degré de satisfaction de l'apprenant, ce qu'il a apprécié. Il peut être évalué par des questionnaires de satisfaction à la sortie de la formation.

NIVEAU 4 : RÉSULTATS

Si les trois premiers niveaux sont directement liés à l'impact sur l'apprenant lui-même, le quatrième niveau s'intéresse aux bénéfices factuels de la formation pour l'organisation et fait le lien avec le niveau supérieur. Il peut être apprécié via des observations de terrain et/ou des entretiens individuels et collectifs avec les représentants de l'organisation.

NIVEAU 3 : COMPORTEMENTS

Le troisième niveau s'attache à estimer les conséquences opérationnelles pour l'apprenant : ce qui a évolué dans sa manière de travailler. Il peut être évalué via la conduite d'enquêtes de suivi post-formation sur le terrain, auprès des apprenants directement ou de leurs supérieurs hiérarchiques.



Modèle de Kirk Patrick

Une fiche méthode plus détaillée est fournie au Chapitre 2, de même que des exemples d'outils pour le monitoring individuel au Chapitre 3 (questionnaire de satisfaction et questionnaire de suivi post-formation, extraits du guide RC de LuxDev).





ORGANISATIONNEL

Lorsque les appuis visent à accompagner la transformation d'une organisation, il est possible et indiqué de suivre et d'évaluer la progression des structures appuyées en termes de maturité organisationnelle et de performance. Cela peut se réaliser à travers un suivi des feuilles de route élaborées suite aux diagnostics réalisés en début de processus, avec une fréquence annuelle par exemple.

Pour ce type d'appui, des **outils d'évaluation de la capacité organisationnelle** peuvent être inclus dans le dispositif de S&E, permettant de suivre l'évolution des capacités de la structure selon une grille de critères pondérés, régulièrement soumise à l'évaluation croisée des différentes parties prenantes. De tels outils permettent d'instaurer une dynamique continue de renforcement des capacités de l'organisation. **L'outil de mesure de l'autonomisation des organisations** développé au Mali avec l'appui de LuxDev et décrit au **Chapitre 3** est un bon exemple.

Le **Cadre d'Auto-évaluation de la fonction publique (CAF)** est un exemple plus complexe mais aussi plus complet d'outil de ce type. Il repose sur un principe d'auto-évaluation participative de l'organisation⁷ à intervalles réguliers sur la base de 9 critères, et vise à favoriser l'intégration du principe d'amélioration continue au sein des organisations publiques. Conçu comme un outil de gestion totale de la qualité, il a été développé par le secteur public pour le secteur public et inspiré du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM).

Il repose sur l'idée que les résultats en matière de performances clés, s'ils font l'objet d'une bonne adhésion de la part du personnel de la structure et sont remontés à intervalles réguliers aux décideurs, peuvent créer une dynamique d'amélioration continue et conduire à l'excellence.

S'étalant sur le temps long, cette méthode est adaptée aux structures disposant de la maturité organisationnelle suffisante pour mobiliser un ou plusieurs groupes d'auto-évaluation, et mettre en place les différentes instances de concertation/décision. Elle nécessite également une forte implication des décideurs, et un accompagnement des personnes engagées dans les groupes d'auto-évaluation.



L'outil de mesure de l'autonomisation des organisations de même que le CAF sont présentés de façon plus détaillée dans les fiches méthode du Chapitre 2.



SYSTÉMIQUE

Lorsqu'il s'agit d'appuis plus systémiques, comme l'appui à la conduite d'une réforme sectorielle, il est recommandé de s'appuyer sur le diagnostic institutionnel initial pour définir les principaux axes de renforcement des capacités, et de s'appuyer sur cette feuille de route pour identifier les éléments devant faire l'objet d'un suivi régulier. La Commission européenne a notamment développé un **cadre d'analyse des programmes sectoriels** nationaux qu'elle appuie et de leur système de gouvernance. Celui-ci repose sur 5 piliers : stratégie et politique sectorielles, budget sectoriel, cadre de coordination sectorielle, cadre institutionnel et capacités, système de suivi de la performance. Sur cette base, un outil d'analyse a été développé par LuxDev et est présenté au **Chapitre 2**. L'outil d'analyse de la Commission Européenne est également présenté au **Chapitre 3**.

Comme développé au **Chapitre 1.2.4**, lorsque l'intervention impacte plusieurs structures parties prenantes d'un système, il est recommandé de réaliser ce travail de diagnostic au niveau de chacune des structures, et de **décliner la stratégie/le plan de RC global en mini-plans de RC** adaptés à chacune d'entre elles.

L'analyse des effets des appuis au RC à moyen/long terme peut également se faire en mesurant la qualité du service public rendu, avec des méthodes comme celle du patient/client caché ou par l'intermédiaires de boîtiers proposant 3 ou 4 smileys pour mesurer la satisfaction des usagers à chaud.

1.5. Ce qu'il faut retenir pour réussir son analyse qualitative

- ➔ Donner la parole, de manière organisée, aux acteurs clés de l'intervention et de son environnement.
- ➔ Trouver un équilibre entre les témoignages individuels et collectifs.
- ➔ Associer les acteurs à la formulation mais aussi à la priorisation des changements observés.
- ➔ Faire de la place à l'inattendu.
- ➔ Objectiver autant que possible les témoignages par des illustrations tangibles (ex : exemple de mise en application d'une pratique ou d'une procédure, chiffres clés, données quantitatives recueillies via les enquêtes par questionnaire).
- ➔ Questionner aussi bien les changements que les chemins de changement (comment en est-on arrivé là ?).
- ➔ Alternier pauses des petits pas et des grands pas, pour prêter attention aux petits et grands changements, avec mobilisation d'outils/méthodes adaptés à chaque niveau d'analyse.
- ➔ Choisir des outils/méthodes adaptés au niveau de l'appui et à la nature des activités.

7. L'auto-évaluation est réalisée par un ou plusieurs groupes de 12 personnes maximum, aussi représentatifs que possible de l'organisation (voir Annexe 1.5 pour plus d'information).

2. Quels indicateurs retenir ? Pour quels changements attendus ?

2.1. Quatre types d'indicateurs pour quatre niveaux de suivi

Le suivi des changements ne se limite pas au suivi d'indicateurs. Toutefois, ce dernier permet d'objectiver certains éléments du S&E, en complément de l'analyse qualitative.

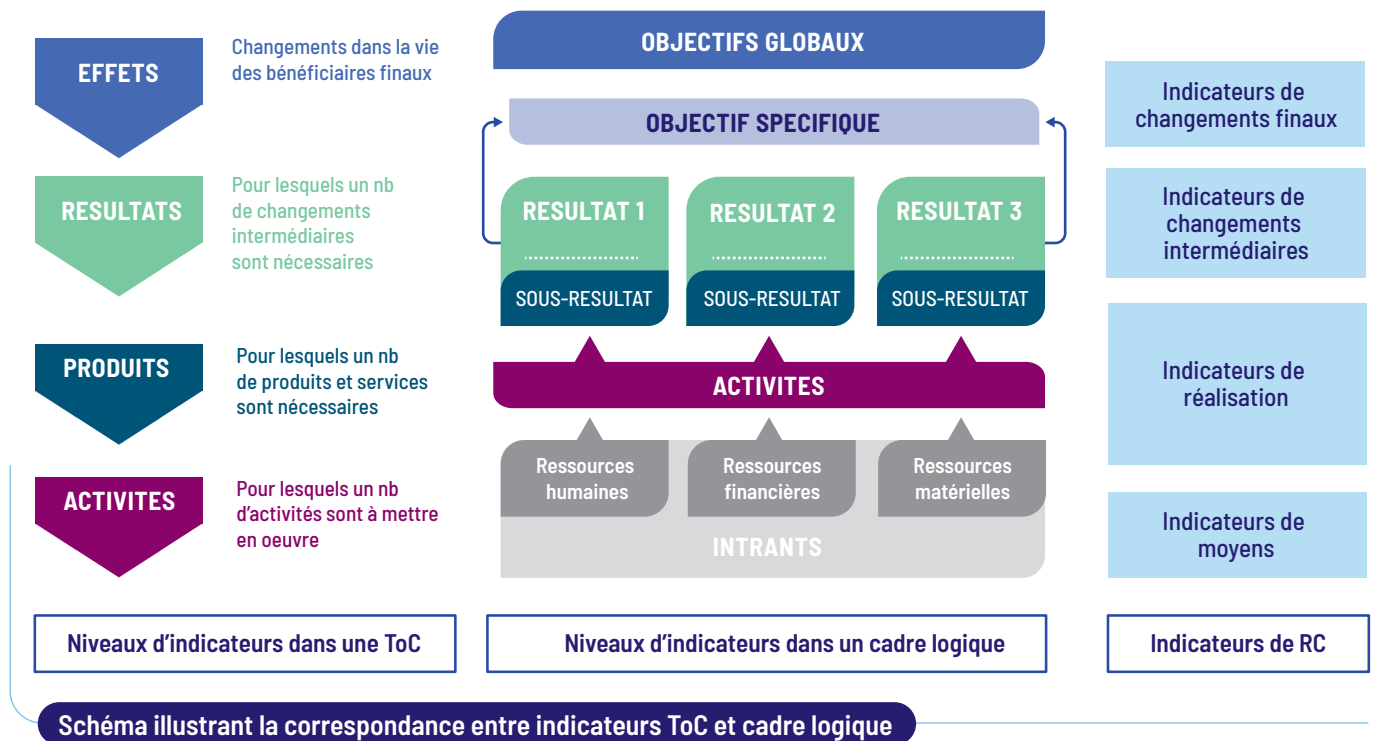
Dans ce guide, nous vous proposons de distinguer 4 types d'indicateurs, correspondant à différents niveaux de suivi des interventions et situés au croisement des indicateurs de la ToC et du cadre logique.

- ➔ **Les indicateurs de changements finaux (ou d'effets)** : ils correspondent aux changements finaux attendus. Ils vont donc au-delà des capacités. Ils reflètent les effets du RC sur l'environnement et les conditions de vie des bénéficiaires finaux (amélioration de la performance individuelle et collective, du fonctionnement et de la gouvernance d'un secteur, de la qualité d'un service rendu, etc.). Également appelés indicateurs d'effet dans la ToC, ils peuvent correspondre aux indicateurs des objectifs spécifiques dans le cadre logique.
 - ➔ **Les indicateurs de changements intermédiaires (ou de résultats)** : ils reflètent les acquis essentiels pour atteindre les effets escomptés, autrement dit les capacités acquises aux niveaux individuel (ex : amélioration des savoir-être, savoir-faire et savoir-agir du personnel), organisationnel (ex : amélioration des pratiques managériales d'une structure) ou systémique (ex : clarification des rôles et responsabilités des acteurs intervenant dans un même secteur, élaboration d'une feuille de route sectorielle).
- Ils doivent être plus précis que les indicateurs de changements finaux, et plus facilement objectivables (Ex : % de personnes formées ayant mis en application une des compétences visées, part des nouveaux processus appliqués dans une organisation, % du personnel adhérant à un chan-

gement organisationnel). Ils peuvent prendre la forme d'indicateurs de processus ou de progrès pour refléter la progressivité des changements (voir [chapitre 1.2.3](#)).

- ➔ **Les indicateurs de réalisations (ou d'activités)** sont basés sur les actions concrètes mises en œuvre dans le cadre d'une intervention. Ils ne permettent pas à eux seuls de suivre l'impact de ces actions sur les systèmes et les bénéficiaires finaux, mais permettent de rendre compte des activités effectivement mises en œuvre, et peuvent être utilisés pour expliquer l'atteinte de tel ou tel changement. Ex : nombre et nature des formations dispensées, nombre et nature des processus impulsés au sein d'une organisation, etc. Ils peuvent correspondre aux indicateurs d'extrants du cadre logique.
- ➔ **Les indicateurs de moyens (ou d'intrants)** concernent les moyens et/ou conditions à réunir en début d'intervention pour permettre la mise en œuvre des actions. Appelés indicateurs d'intrants dans le cadre logique, ils constituent une check-list de préalables essentiels à la réussite de l'intervention. Ex : part du budget disponible, moyens RH, présence de préalable type fiche de poste, organigramme ou autre.

Ces indicateurs peuvent être définis à partir de la ToC et/ou du cadre logique. En effet, comme expliqué au chapitre [Avant de démarrer 2.1](#), la ToC permet, à partir d'une vision positive et partagée du futur souhaité, de définir les changements macro escomptés (les effets) et d'identifier les étapes pour y parvenir : résultats ou changements intermédiaires, produits, activités à mettre en œuvre. S'ils ne sont pas souvent formulés en termes de changements escomptés, les objectifs spécifiques du cadre logique peuvent être assimilés aux effets ou changements macro, et les résultats visés aux changements intermédiaires. La ToC peut d'ailleurs être utilisée pour reformuler les objectifs et résultats d'un projet en termes de changements macro et intermédiaires.



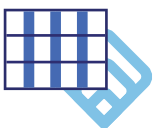
Source : LuxDev et AFD

Les 4 types d'indicateurs proposés ici se situent à la croisée des indicateurs ToC et cadre logique. Pour les identifier, il est conseillé de partir des changements finaux ou macro escomptés pour remonter vers les moyens (ou intrants), comme illustré ci-dessous.

La formulation des indicateurs peut ainsi se faire en réponse aux questions suivantes.

- ➔ Quels sont les changements macro que je cherche à provoquer via mon intervention ? Autrement dit, quels sont les **effets de moyen/long terme** recherchés sur les conditions de vie des bénéficiaires finaux et sur leur environnement ?
- ➔ Quels sont plus concrètement les changements intermédiaires ou les résultats que je dois obtenir pour réaliser ces changements ? Autrement dit :

- Quelles sont **les capacités que je cherche à développer** chez les individus, aussi bien en termes de savoir-être que de savoir-faire ou de savoir-agir ?
- Comment le projet doit-il **contribuer à faire évoluer mon organisation**, aussi bien en termes de fonctionnement interne/stratégie que vis-à-vis de ses interactions avec son environnement ?
- Quels sont les **changements structurels** que le projet cherche à provoquer dans le fonctionnement de mon secteur/environnement ?
- ➔ Quelles activités faut-il que je mette en œuvre pour atteindre ces résultats ?
- ➔ Quels moyens faut-il que je mobilise pour réaliser ces activités ?



La matrice d'indicateurs fournie au Chapitre 3 propose une liste d'indicateurs utilisables à tous les niveaux de suivi et pour chaque niveau d'appui au RC (individuel, organisationnel, systémique). Les indicateurs peuvent être utilisés en tout ou partie en fonction de la complexité du suivi, et adaptés au cas par cas selon les projets.

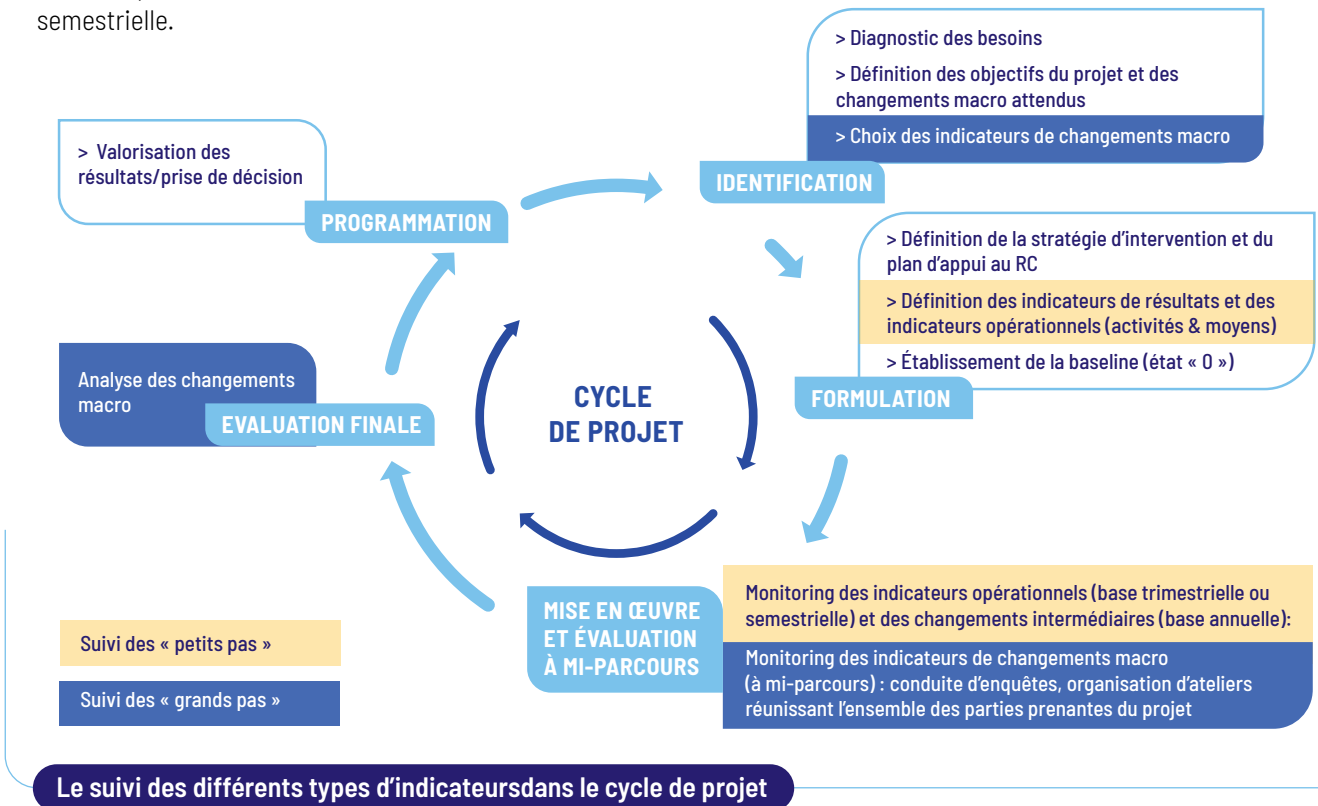
2.2. Le suivi des indicateurs dans le parcours du DSE-M

L'analyse des différents types d'indicateurs ne se fait pas selon la même temporalité.

➔ **Les indicateurs de suivi opérationnels** (moyens et activités) permettent de suivre la mise en œuvre du projet au quotidien et peuvent être suivis sur une base trimestrielle ou semestrielle.

➔ **Les indicateurs de changements intermédiaires ou de résultats, reflets des « petits pas »**, peuvent être suivis sur une base semestrielle ou annuelle.

➔ **Les indicateurs d'effet ou de changements macro, reflets des « grands pas »**, doivent faire l'objet d'un suivi plus espacé (tous les 2-3 ans). Ce suivi peut être corrélé aux évaluations intermédiaire et finale, pour nourrir l'évaluation externe des interventions.



2.3. Intégrer les spécificités des indicateurs de RC

Les changements liés au RC étant souvent diffus et complexes, les indicateurs sont parfois difficiles à définir. Les conseils et astuces suivants seront utiles pour pallier certaines difficultés.

➔ **Choisir des indicateurs indirects (« proxy »).**

Là où des mesures usuelles directes ne peuvent être réalisées, sont trop complexes et/ou coûteuses, il peut être utile de choisir des indicateurs associés à des effets indirects des projets en guise d'indicateurs d'effets ou de résultats (ex : suivi de l'évolution de la performance d'une organisation pour évaluer l'acquisition de compétences individuelles). Par nature, ces indicateurs sont particulièrement soumis à l'influence de facteurs externes et doivent donc être très soigneusement choisis

afin de refléter au mieux les capacités à mesurer. Ils doivent également s'accompagner d'une analyse qualitative pour évaluer la contribution de l'intervention aux changements observés (voir [Chapitre 1.1](#)).

➔ **Formuler les indicateurs de résultats.**

- **indicateurs de progrès ou de processus** : les changements se faisant sur la durée, les indicateurs de résultats peuvent permettre d'établir des valeurs cibles progressives à atteindre ou de refléter des résultats attendus à différents moments de la mise en œuvre d'une intervention, et au-delà (ex-post). Ils constituent ainsi autant de balises dans le pilotage de l'intervention.

Par exemple, il pourrait être attendu du RC opéré auprès d'une organisation paysanne qu'elle soit capable, à l'issue de la première année, d'organiser seule une assemblée générale, de tenir ses comptes au bout de la 3^e année, et que son bilan financier soit équilibré à partir de la 5^e année.

REX

Quelques exemples d'indicateurs de progrès utilisés dans le secteur de la santé (Sénégal, PIC IV)⁸



Dans le cadre de l'appui au secteur de la santé du PIC IV Sénégal-Luxembourg, des indicateurs de progrès ont été définis pour chaque palier à atteindre en termes de fonctionnalité et de capacité renforcée, aussi bien au niveau systémique qu'organisationnel

SYSTÉMIQUE

Niveau de fonctionnalité du dispositif de suivi évaluation des urgences au niveau national.

Niveau 1 : Production du document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) et du rapport annuel de performance (RAP)

Niveau 2 : Disponibilité de l'annuaire statistique

Niveau 3 : Amélioration de l'architecture du dispositif de suivi des urgences

Niveau 4 : Fonctionnalité du dispositif de suivi & évaluation des urgences

ORGANISATIONNEL

Niveau de fonctionnalité du centre de formation aux métiers des urgences (par simulation) à Dakar.

Niveau 1 : identification et expression des besoins en équipements

Niveau 2 : dotation en équipements

Niveau 3 : formation du personnel sur l'utilisation du matériel

Niveau 4 : démarrage/effectivité de la formation



ORGANISATIONNEL

Niveau de renforcement des capacités de pilotage et de gestion de l'Agence de Couverture Maladie Universelle.

Niveau 1 : identification et expression des besoins en équipements

Niveau 1 : renforcement des capacités sur la théorie du changement

Niveau 2 : élaboration PTA (Plan de Travail Annuel) selon théorie du changement

Niveau 3 : acquisition du logiciel de suivi & évaluation au niveau ANACMU

Niveau 4 : activités de supervision mises en œuvre.

8. 4^{ème} Programme indicatif de Coopération entre la République du Sénégal et le Grand-Duché de Luxembourg, couvrant la période 2018-2022.

➔ Enfin, outre la mesure des activités et de l'évolution concrète des capacités des bénéficiaires, il est intéressant de prévoir un certain nombre d'**indicateurs destinés à mesurer l'efficacité et l'efficience du mode opératoire des appuis au RC**, comme :

- la qualité et l'adéquation de l'assistance technique mise en place en appui aux porteurs de projets,
- la qualité du travail de S&E réalisé (régularité du suivi, suivi d'indicateurs de changements, utilisation de méthodes d'analyse qualitative...),
- l'engagement des parties prenantes dans le S&E.

Ces indicateurs peuvent se retrouver aussi bien au niveau des moyens qu'à celui des réalisations. De tels indicateurs n'ont pas vocation à apparaître dans les rapports de S&E de l'intervention, mais peuvent servir à améliorer le pilotage de l'intervention par le porteur de projet.

- **Indicateurs composites** : les indicateurs composites aident à mesurer les effets complexes difficilement reflétés par une seule variable. Ils se composent de sous-indicateurs mesurant les différentes dimensions du changement, et permettent d'avoir une vision plus fine du changement obtenu (ex : % de bénéficiaires d'une formation ayant mis en application au moins 1 des méthodes transmises en formation).
- ➔ Que ce soit au niveau des effets ou des résultats, il est recommandé de **formuler des indicateurs sexo-spécifiques** pour suivre de manière ciblée les changements obtenus au niveau des hommes et des femmes, et analyser les dynamiques de changement en termes d'égalité et d'équité de genre.

2.4. Bonnes pratiques et retours d'expérience

PRIORISER LES CHANGEMENTS ET LES INDICATEURS

Pour éviter la création d'usines à gaz, il est recommandé de limiter le nombre d'indicateurs. D'une façon générale, il s'agit d'éviter de collecter des données inutilement. **Pour une intervention brève et à petite échelle, 4 ou 5 indicateurs suffiront.** Pour une intervention d'envergure, 3-4 indicateurs par niveau de suivi devraient suffire. Les questions suivantes vous aideront à prioriser les changements et les indicateurs à suivre.

- ➔ À qui est destiné le suivi des changements ?
- ➔ Quels sont les éléments les plus à même d'objectiver l'atteinte des résultats et la réalisation des effets visés ?

- ➔ Qu'est-ce qui peut/doit être suivi via des indicateurs, et qu'est-ce qui doit faire l'objet d'un suivi qualitatif plus ouvert via les méthodes décrites au **Chapitre 2** ?
- ➔ Quels moyens et capacités aurons-nous pour collecter, analyser et utiliser les informations recueillies ? ⁹

S'APPUYER EN PRIORITÉ SUR LES INDICATEURS NATIONAUX

Il est recommandé, autant que possible, de s'appuyer sur les indicateurs nationaux pour construire la matrice d'indicateurs d'une intervention. Lorsque les indicateurs nationaux ne permettent pas de suivre intégralement les changements auxquels l'intervention souhaite contribuer, il est recommandé d'intégrer les indicateurs existants au dispositif, et de compléter par des indicateurs dits « résiduels », adaptés aux particularités de l'intervention, qui feront l'objet de méthodes spécifiques de suivi et de collecte.

REX

L'adossement du DSE programme au DSE national : l'exemple du PIC IV Sénégal et du PIC III Niger ¹⁰



Dans le cadre du PIC IV Sénégal-Luxembourg, le dispositif de S&E repose sur les dispositifs de S&E nationaux en place au sein des deux ministères partenaires (Santé et Formation professionnelle & technique) :

- ➔ les indicateurs quantitatifs sont donc liés aux objectifs de développement suivis au niveau sectoriel. Seuls quelques indicateurs qualitatifs comme les indicateurs de satisfaction (non suivis au niveau national) ont été ajoutés et des outils spécifiques ont été mis en place pour les suivre,
- ➔ les ministères partenaires participent directement au dispositif de S&E du PIC IV. La supervision du processus est assurée par les institutions et services nationaux compétents.

Le fait de s'appuyer sur les référentiels nationaux vise à faciliter l'appropriation et à réduire les coûts de collecte. Le PIC IV fournit par ailleurs un appui matériel et humain aux ministères pour améliorer le S&E des indicateurs nationaux (outils et logiciels informatiques, appui ponctuel d'experts).

De même, dans le cadre du PIC III Niger-Luxembourg (projet d'appui à des politiques sectorielles nationales dans les domaines suivants : eau et assainissement, développement rural, éducation et formation professionnelle), les dispositifs de S&E sont alignés sur les indicateurs des



partenaires sectoriels, lorsque ces indicateurs existent. Il est important de noter que les ministères ne sont généralement pas au même niveau de maturité quand il s'agit de définir des indicateurs et d'adopter des outils de suivi adéquats. A titre d'exemple, le ministère de l'hydraulique avait bien défini son projet de RC mais un appui s'est avéré nécessaire pour l'accompagner dans l'appropriation du plan de RC et dans le développement d'outils de S&E. Cette appropriation peut s'avérer difficile car la démarche de S&E est encore trop souvent perçue comme un outil de contrôle du travail des agents.

L'ancrage des programmes dans les dispositifs de S&E nationaux permet également d'accompagner les chargés de S&E pour les outiller et les autonomiser.

¹⁰. 3^{ème} Programme indicatif de Coopération entre la République du Niger et le Grand-Duché de Luxembourg, couvrant la période 2016-2020.

⁹. Guide du F3E sur le S&E des approches orientées changement

DÉFINIR L'ÉTAT « 0 » DES INDICATEURS

Une fois les indicateurs définis, il est indispensable d'établir la valeur de base de ces indicateurs avant d'engager les activités, afin de disposer de valeurs de référence permettant de suivre et évaluer les résultats atteints dans la suite de l'intervention. Pour ce faire, il convient, après le diagnostic et la définition des indicateurs, de réaliser une étude de situation de référence, visant à établir la valeur de départ des indicateurs, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs. Une telle étude constitue un élément fondamental pour la suite : elle conditionne la pertinence, et parfois même la réalisation, de tout futur exercice d'évaluation.

DÉCLINER LE RÉFÉRENTIEL D'INDICATEURS POUR CHAQUE ACTEUR

Dans le cas de programmes de RC dits « systémiques » (ex : programmes de réforme sectorielle), il est important de définir une vision du changement, une logique d'intervention et des indicateurs de suivi pour chacun des acteurs, et ce pour permettre un suivi plus fin des changements au plus proche des réalités de terrain. C'est tout l'enjeu des mini-plans de RC élaborés dans le cadre du PIC IV Sénégal-Luxembourg.

REX L'intérêt des mini-plans de RC (Sénégal, PIC IV)



Dans le cadre du PIC IV Sénégal-Luxembourg, une stratégie et un plan d'appui au RC ont été élaborés pour chaque secteur d'intervention (Santé et Formation professionnelle et technique). Pour la Santé par exemple, le plan global a pour objectif général de « contribuer de manière durable au renforcement du système et des capacités des acteurs de la santé et de la protection sociale dans la zone de concentration opérationnelle ». Ces plans d'appui au RC généraux ont été déclinés en mini-plans de RC opérationnels par acteur clé (acteurs clés porteurs de changements identifiés pendant l'élaboration de la ToC).

Pour chacun de ces acteurs, un diagnostic rapide a été réalisé pour préciser leurs besoins. Puis, des ateliers de priorisation ont été organisés : sur la base des activités définies dans les plans de RC généraux, les participants ont identifié des actions concrètes permettant d'atteindre les changements visés.

Pour le suivi, un tableau de bord opérationnel a été élaboré (revue trimestrielle). La plupart des indicateurs figurant dans ces mini-plans sont des indicateurs des plans de RC nationaux, à l'exception de quelques indicateurs d'activité.

REX

Suivre les indicateurs d'un programme par niveau de RC et par acteur (Niger, PIC III)



Dans le cadre du PIC III Niger-Luxembourg, une matrice de plan intégré de RC ainsi qu'une matrice de suivi de ce plan ont été développés pour suivre les effets des appuis au RC sur l'ensemble du secteur d'intervention, de façon simultanée. Ces matrices ont été conçues sur la base d'un diagnostic organisationnel détaillé, réalisé au préalable.

La matrice de plan intégré de RC reprend les principales tâches de l'AT en les classifiant selon i) le niveau de RC concerné, ii) les objectifs visés. L'entrée se fait par intervention et concentre l'ensemble des activités de RC de l'AT à destination des divers partenaires du projet.

La matrice de suivi de ce plan répond aux principes suivants :

- ➔ l'entrée se fait par partenaire (1 partenaire = une matrice de suivi),
- ➔ les indicateurs de suivi du RC sont exprimés aux 3 niveaux (production d'un livrable, assurance de l'usage

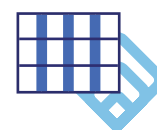
de ce livrable, pérennisation du changement) et sont classifiés selon :

- Les différents domaines d'intervention en RC,
- Les activités du RC,

➔ la matrice intègre aussi des colonnes de notation des valeurs cibles et des valeurs atteintes annuelles, ainsi qu'une partie commentaire pour préciser le contexte.

Ces matrices sont mises à jour une fois par an. L'objectif est de pouvoir réaliser une évaluation à 360 degrés. Ainsi, pour chaque période de collecte déterminée, la matrice est remplie par l'AT et le partenaire concerné, puis ces derniers comparent leur notation et discutent des éventuels points de divergence. Enfin, ils élaborent une synthèse avec une seule matrice qui sert de référence pour planifier la suite des activités.

2.5. Les ingrédients clés pour bien choisir ses indicateurs



- ➔ Choisir des indicateurs à la fois opérationnels et de changements (intermédiaires et finaux) pour pouvoir objectiver les chemins de changements.
- ➔ Partir des indicateurs de changements macro ou d'effet pour définir les indicateurs de résultats, de réalisations et de moyens.
- ➔ Choisir des indicateurs indirects pour mesurer les effets lorsque ces derniers ne sont pas directement mesurables.
- ➔ Penser les indicateurs de résultats comme des indicateurs de progrès.
- ➔ Adapter la temporalité du suivi à chaque type d'indicateur (petits pas vs grands pas).
- ➔ Prioriser les indicateurs (se limiter à 4-5 d'indicateurs pour les interventions brèves et à petite échelle, pas plus d'une quinzaine d'indicateurs pour les interventions d'envergure).
- ➔ Fusionner les indicateurs redondants lorsque le projet intervient à plusieurs niveaux de RC.
- ➔ Décliner le référentiel d'indicateurs pour chaque acteur du projet dans le cadre des appuis systémiques.
- ➔ Définir la valeur de référence (« baseline ») pour chaque indicateur retenu, dès le démarrage.

3. Organisation & moyens : quels prérequis ?

3.1. S'appuyer sur les dispositifs de suivi nationaux

Pour faciliter la collecte de données, mais aussi et surtout pour garantir la bonne appropriation de la logique de S&E et de ses résultats par les acteurs nationaux, il est essentiel d'adosser autant que faire se peut le DSE de l'intervention aux dispositifs de suivi nationaux.

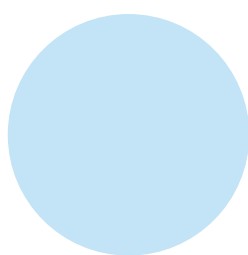
Dans le cadre d'interventions financées par des partenaires techniques et financiers extérieurs, trois situations sont possibles.

→ **Dans le cadre d'une approche sectorielle intégrale ou d'un appui budgétaire (configuration 1)**, il y a un seul DSE qui est celui du secteur appuyé et qui est sous la seule responsabi-

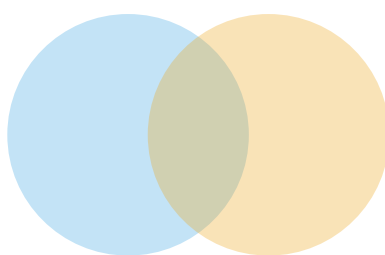
lité des partenaires nationaux (maîtrise d'ouvrage et acteurs sectoriels). Le S&E de l'intervention est alors réalisé par les personnes en charge du S&E au niveau national, à partir des indicateurs nationaux.

→ **Dans le cadre d'un appui à un programme national sectoriel avec un focus territorial ou thématique (configuration 2)**, le DSE peut être mixte avec des indicateurs nationaux, dont le suivi repose sur le DSE national, et des indicateurs spécifiques au projet, suivis directement par le porteur de projet, car les besoins en S&E ne sont pas complètement couverts par les DSE nationaux.

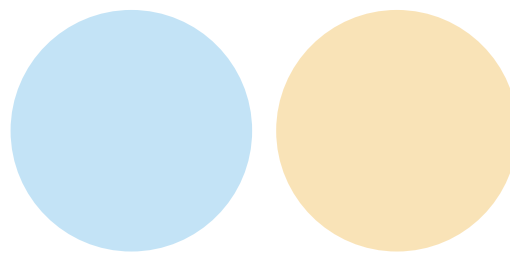
→ **Dans le cadre d'un appui ne s'inscrivant pas dans un cadre de politique publique bien défini (configuration 3)**, le DSE peut être ad hoc et reposer entièrement sur le porteur de projet.



CONFIGURATION 1



CONFIGURATION 2



CONFIGURATION 3

● DSE national

● DSE de l'intervention

Schéma illustrant les différentes configurations possibles

Dans tous les cas, le DSE de l'intervention doit permettre de renforcer les capacités de S&E locales, en confortant le DSE national (configuration 1), en transférant les innovations développées dans le cadre de l'intervention vers les partenaires nationaux (configuration 2), ou en aidant les partenaires appuyés à développer la fonction S&E (configuration 3).

3.2. Conforter ou mettre en place les moyens humains et matériels nécessaires au pilotage du DSE-M

Un DSE-M, pour être efficace, nécessite une organisation et des moyens humains spécifiques.

→ **Un comité de pilotage** réunissant l'ensemble des personnes décisionnaires dans la bonne marche de l'intervention (décideurs de la structure porteuse de projets, PTF, éventuelles autres instances nationales impliquées dans le pilotage de l'intervention...). Il se réunit notamment en fin d'année pour assister à la présentation des résultats du S&E et procéder aux éventuels ajustements nécessaires au niveau de la logique d'intervention (réunion d'arbitrage).

→ **Un(e) pilote du DSE-M** : cadre technique, il/elle est en charge d'orchestrer l'ensemble du dispositif, éventuellement avec l'aide d'une assistance technique. A ce titre, c'est lui/elle qui définit le calendrier du S&E, organise la collecte et le traitement de l'information (suivi des indicateurs, organisation d'ateliers des petits et grands pas, pilotage des enquêtes...), se charge de mobiliser les parties prenantes concernées aux différentes étapes de l'intervention et fait le lien avec les instances décisionnaires (voir § suivant).

→ **Des personnes référentes** au sein des services (dans le cadre d'une intervention centrée sur une organisation) ou des autres organisations concernées par l'intervention (dans le cadre d'un appui systémique), que le/la pilote peut éventuellement réunir au sein d'un comité technique.

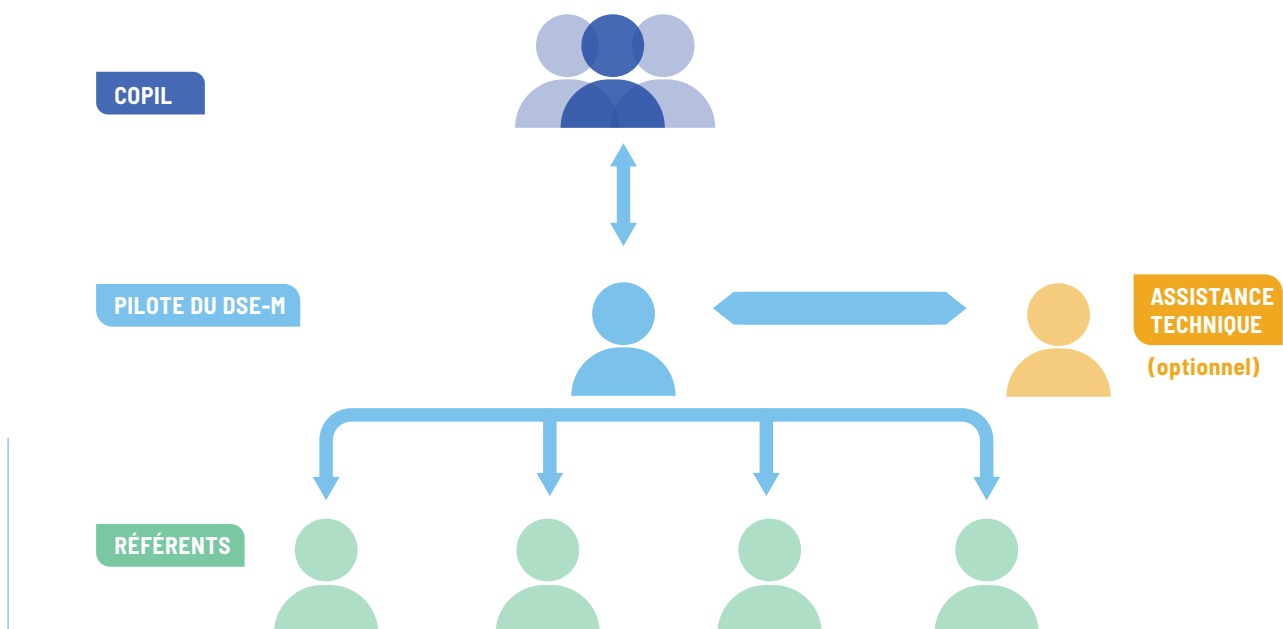


Schéma illustrant l'organisation à mettre en place pour assurer le S&E



Une fiche de poste type pour le recrutement d'un(e) pilote de S&E est proposée au Chapitre 3. Elle insiste principalement sur les compétences suivantes :

- ➔ capacité à proposer des méthodes d'analyse qualitatives innovantes, en phase avec les objectifs du S&E,
- ➔ capacité à impulser des processus transversaux et parfois nouveaux au sein d'une organisation,
- ➔ maîtrise des méthodes d'intelligence collective (animation d'ateliers collectifs notamment) et capacité à mobiliser différentes parties prenantes autour d'un objectif et d'un processus commun,
- ➔ capacité de communication aussi bien interne qu'externe.

Pour remplir leurs objectifs, il est important que les personnes impliquées dans le DSE-M disposent de temps dédié et des moyens matériels nécessaires.

Il est donc important de s'appuyer sur le diagnostic initial pour identifier :

- ➔ les outils/process de S&E déjà existants (s'inscrire dans l'existant, ne pas démultiplier les outils),
- ➔ les moyens à disposition des personnes concernées pour réaliser le S&E (moyens humains et matériels), de même que leurs capacités.

Si les moyens ne sont pas suffisants (absence de personnel dédié, personnel peu ou pas formé, etc.), il faut prévoir **un renforcement de ces moyens dans le plan de renforcement des capacités** lui-même.

Enfin, il est important, afin de procéder aux ajustements pointés comme nécessaires dans le cadre du S&E, de **réserver une enveloppe dans le budget de l'intervention pour le financement des actions d'amélioration** identifiées via le S&E.



Un outil de diagnostic rapide des capacités des porteurs de projets en matière de S&E, développé par l'AFD dans le cadre de sa boîte à outils sur le S&E, est proposé au Chapitre 3. Il est conseillé de l'utiliser avant le démarrage de l'intervention, dans le cadre du diagnostic plus général de la situation de départ réalisé en phase d'identification.

Les parties prenantes d'une intervention peuvent être :

INDIVIDUEL

- ➔ au niveau individuel et/ou organisationnel : les bénéficiaires finaux (publics ciblés par les appuis individuels, personnel d'une organisation), les différents services d'une organisation ou encore les partenaires de l'organisation,

SYSTÉMIQUE

ORGANISATIONNEL

- ➔ au niveau systémique : les bénéficiaires finaux (ex : usagers d'un service), les organisations nationales et/ou locales impliquées dans le secteur visé (ministères, organisations parapubliques, collectivités), de même que les éventuelles organisations de la société civile ou autres acteurs privés impactés par l'intervention.

Le diagnostic initial doit permettre d'identifier :

- ➔ les parties prenantes,
- ➔ la façon dont chaque partie prenante contribue à l'atteinte des changements visés,
- ➔ l'intérêt de chaque partie prenante pour le S&E et les moyens dont elle dispose pour y participer.

Pour que le dispositif soit efficace, il convient de **définir clairement les rôles et responsabilités de chaque partie prenante**, et de préciser leur niveau d'implication :

- ➔ participation à la collecte d'informations (remontées d'informations quantitatives ou qualitatives, suivi d'indicateurs),
- ➔ participation à l'analyse et à la hiérarchisation des changements (ateliers des petits et grands pas),
- ➔ participation aux temps d'arbitrage et de décision (réunion d'arbitrage de fin d'année notamment).

3.3. Définir clairement les rôles et les responsabilités des parties prenantes

L'analyse qualitative des changements étant de nature subjective, il est important, pour l'objectiver autant que possible, d'**encourager les regards croisés sur les changements**, en impliquant toutes les parties prenantes d'une intervention. Cela permet également de mettre l'ensemble des parties prenantes dans une dynamique d'apprentissage et d'amélioration continue.

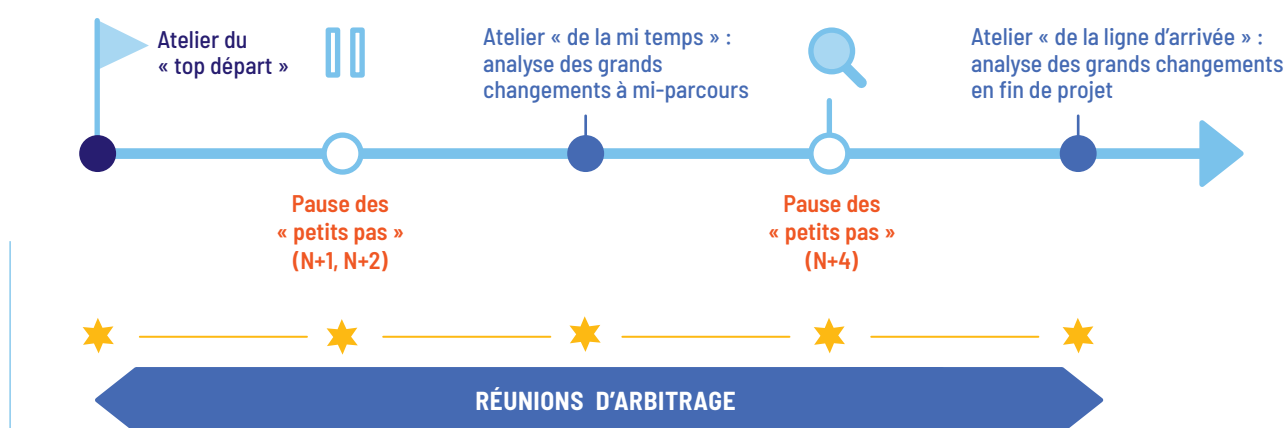
Ce travail de cartographie des parties prenantes peut être réalisé à travers une matrice RASCI, qui permet, pour chaque activité, d'identifier les parties prenantes responsables de l'activité (R - Responsable), les personnes à impliquer dans le suivi & évaluation (A - Accountable), les personnes qui aident le responsable à réaliser une tâche (S - Support), les personnes à consulter (C - Consulted), et celles qui sont simplement à informer (I - Informed), à travers le tableau (page suivante).

La définition des rôles et des responsabilités peut être réalisée à travers un document de référence du type manuel de S&E. Il est recommandé de le partager avec toutes les parties prenantes, pour les mettre toutes au même niveau d'information.

Pour que ces parties prenantes restent impliquées dans la démarche sur la durée, il est important de **veiller à ce que les enseignements tirés du S&E leur soient utiles aussi directement**, et donc de les impliquer dans le choix des indicateurs et la construction du DSE dès la formulation du projet.

	PARTIE PRENANTE 1	PARTIE PRENANTE 2	PARTIE PRENANTE 3	...
Activité 1	C	A	A	
Activité 2	A	R	C	C
Activité 3				
...				

Exemple de matrice RASCI



Les grandes étapes d'analyse et de décision dans le parcours du DSE-M

1.3.4. La check-list de départ

Avant de démarrer votre projet, renseignez le quizz ci-dessous pour garantir un S&E efficace.

	OUI	NON	EN COURS
Avez-vous désigné une personne pilote pour le S&E de votre intervention?			
Cette personne dispose-t-elle des compétences et des outils nécessaires à l'exercice de ses fonctions ?			
Si ce n'est pas le cas, avez-vous mis en place des mesures d'accompagnement spécifiques à son égard ?			
Avez-vous une idée claire des parties prenantes de votre intervention et de leurs rôles respectifs dans le S&E de l'intervention ?			
Avez-vous arrêté la composition des différentes instances de votre DSE-M (ateliers des petits et grands pas, réunion d'arbitrage...) et défini un calendrier de réunions ?			
Existe-t-il un référentiel partagé et validé par les parties prenantes (du type manuel de S&E) ?			
Avez-vous sanctuarisé une enveloppe dans votre budget pour financer les éventuelles évolutions à apporter au plan de RC en cours de mise en œuvre ?			

Vous avez répondu « non » à toutes les questions ?

Ne paniquez pas ! Faites le nécessaire pour remplir au moins les trois premières conditions et attaquez le reste avec le pilote de votre DSE-M.

4. Défis environnementaux et climatiques : quels besoins en matière de RC ? Quel impact sur le S&E ?

Les objectifs du développement durable sont aujourd'hui au cœur des projets de développement. Parmi ces objectifs, la prise en compte des enjeux climatiques et environnementaux dans les projets implique de renforcer spécifiquement certaines capacités individuelles et collectives, pour permettre aux porteurs de projets de disposer :

1/ d'une meilleure connaissance des enjeux et des phénomènes associés (impact du réchauffement climatique et de la pression anthropique sur les milieux, la biodiversité, le climat, le territoire...),

et 2/ d'une plus grande capacité à intégrer ces enjeux et à proposer des mesures d'atténuation et/ou de compensation.

Par exemple, pour développer les connaissances d'une collectivité locale sur le changement climatique, on pourra encourager le dialogue entre cette collectivité et les communautés locales, qui disposent en général d'une expérience empirique des phénomènes, de même que des solutions à mettre en place. Il sera également pertinent de mettre en place un système de monitoring des impacts du changement climatique sur le territoire, de façon à disposer d'une vision plus précise et actualisée de ces derniers, et de prendre les mesures les plus efficaces.

Le tableau ci-dessous fournit une première liste de changements macro attendus à chaque niveau de RC en lien avec ces objectifs, et d'indicateurs de résultats associés.

	CHANGEMENTS MACRO SOUHAITÉS	INDICATEURS DE RÉSULTATS
NIVEAU INDIVIDUEL	➔ Individus disposant d'une meilleure connaissance des causes et conséquences de la crise écologique, et capables d'imaginer des projets résilients et durables	• % des bénéficiaires conscients des causes et conséquences de la crise écologique • % des bénéficiaires capables d'identifier ces causes et conséquences sur leur territoire • % des bénéficiaires capables de formuler des propositions d'actions pour améliorer la préservation environnementale, atténuer les émissions de GES ou favoriser l'adaptation au changement climatique
NIVEAU ORGANISATIONNEL	➔ Organisations ayant un impact environnemental négatif limité	• Présence d'une feuille de route claire et partagée en matière de développement durable • Présence d'un management et de méthodes de travail en phase avec les objectifs environnementaux et sociaux (E&S) • Présence de ressources pour documenter l'impact et les réponses apportées à la crise écologique • Prise en compte des informations relatives à la crise écologique dans les décisions • Démarche RSE/RSO effectivement mise en oeuvre
NIVEAU SYSTÉMIQUE	➔ Politiques publiques cohérentes avec les objectifs du développement durable et le futur souhaité, et partagé avec les parties prenantes ➔ Cadres réglementaires & juridiques permettant de limiter l'impact négatif des activités humaines sur l'environnement	• Compatibilité des documents de politiques publiques avec les objectifs du développement durable du pays • Nb d'acteurs/organisations ayant connaissance de cette ambition • Nb d'acteurs/organisations adhérant à cette ambition • Nb d'acteurs/organisations ayant les moyens de mettre en œuvre cette ambition • Nb d'acteurs/organisations appliquant le cadre réglementaire

D'un point de vue méthodologique, la prise en compte de ces défis implique :

- ➔ de fédérer les acteurs (d'une organisation ou d'un secteur) autour d'une vision commune des objectifs poursuivis, portée par les décideurs de l'organisation ou du secteur (voir focus sur le FSSD ci-dessous),
- ➔ d'aligner les indicateurs de suivi des projets et/ou des politiques publiques avec des indicateurs d'atteinte des ODD adaptés aux spécificités des territoires (ou « territorialisés »),
- ➔ de disposer, encore plus que sur des programmes de RC classiques, d'outils de suivi qualitatifs et participatifs permettant de faire évoluer les chemins de changement au regard de l'évolution rapide de la situation environnementale, et donc des mesures à adopter.

FICHES MÉTHODES



Le Cadre pour un développement durable stratégique, un exemple de méthode utilisable pour fédérer les acteurs autour d'une vision commune du futur souhaité

Le Cadre pour un développement durable stratégique est une démarche systémique, stratégique et participative pour intégrer la perspective développement durable au cœur du métier des organisations. Développée dès 1989 en Suède, elle est notamment promue par la plateforme My Sensei Lab. Elle s'adresse aux organisations publiques et privées qui souhaitent passer de la vision à l'action. Elle offre un cadre structurant et un langage commun sur le développement durable afin de mieux préparer les changements futurs.

Dans l'esprit de la Théorie du Changement, elle permet de formuler une vision commune pour l'organisation (le futur

souhaité) et de mettre en place des actions et initiatives pour y parvenir.

Elle se déroule selon un processus itératif en 4 étapes :

- ➔ décliner la notion de développement durable de façon opérationnelle, en définissant les conditions de la durabilité (le futur souhaité),
- ➔ analyser la situation actuelle au regard du futur souhaité (points forts, points faibles, opportunités...),
- ➔ imaginer des idées de solutions et actions,
- ➔ sélectionner et définir les priorités en évaluant notamment leur retour sur investissement.

La méthode est décrite plus précisément au chapitre 2.7

Le Cadre d'auto-évaluation de la responsabilité sociétale (CARS)

est un outil permettant de faciliter l'adoption et le suivi de stratégies de responsabilité sociétale (notamment environnementale) par les organisations. Développé par l'administration belge en 2016, il permet d'accompagner les organisations dans :

- ➔ l'identification de leur impact sur la société et l'environnement,

- ➔ la définition d'un plan d'actions pour de meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale,
- ➔ la mise en place d'un suivi des actions,
- ➔ la mise en place d'un système de communication et de dialogue avec l'ensemble des parties prenantes pour identifier leurs attentes et rendre compte de leurs actions.

La méthode est décrite plus précisément au Chapitre 2.8

REX

Retour sur le dispositif de S&E mis en place dans le cadre du projet de Décentralisation des Fonds Climat (DFC)



Le projet « Décentralisation des Fonds Climat » est un projet de recherche-action financé par le DFID (Department for International Development, UK) et mis en œuvre par la Nearest Foundation au Sénégal et au Mali. Son objectif est de renforcer la capacité des collectivités territoriales à gérer des fonds climat en partenariat avec tous les acteurs locaux (ONGs, organisations communautaires, organisations paysannes, associations de femmes, services déconcentrés de l'Etat...), dans le but de renforcer la résilience des populations locales face au changement climatique.

Il part du constat que les fonds climat sont souvent mis en œuvre par les Etats, alors que les acteurs locaux sont souvent mieux placés pour identifier les actions appropriées et mettre en œuvre les projets.

Le projet, aujourd'hui terminé, incluait :

- ➔ la réalisation d'investissements visant à améliorer les facteurs de production agricole à Mopti (centre du Mali) et Kaffrine (centre du Sénégal),
- ➔ des actions de renforcement des capacités en direction des collectivités territoriales de Mopti et Kaffrine, visant à :
 - améliorer leurs connaissances en matière de changement climatique,
 - renforcer leur capacité à prendre en compte les données climatiques dans leur système de planification (technique et budgétaire),
 - renforcer leur capacité à aller chercher des financements, et à rédiger des documents de projet,
 - renforcer leur capacité à dialoguer avec les différents acteurs locaux, en particulier les communautés paysannes, et à nouer des partenariats avec ces derniers pour l'observation des changements et la mise en œuvre des projets.

S'agissant d'un projet de recherche-action, le suivi & évaluation a fait l'objet d'une attention particulière et de moyens conséquents. Un diagnostic initial a été réalisé pour évaluer la capacité des acteurs à formuler et mettre en œuvre des projets résilients et durables. La Théorie du changement a ensuite été utilisée pour définir les changements souhaités et les indicateurs associés (ex : nombre d'agriculteurs ayant utilisé telle pratique/technologie, nombre de projets climato-sensibles rédigés par les populations).

En plus des indicateurs quantitatifs, un certain nombre d'indicateurs qualitatifs ont été retenus (niveau de bien-être des populations, niveau de résilience). Ces indicateurs, de même que les facteurs de changement non reflétés par les indicateurs, ont fait l'objet d'une analyse qualitative via plusieurs méthodes :

- ➔ la conduite d'enquêtes de perception visant à comprendre les éventuels points de blocage rencontrés dans la diffusion des informations climatiques au niveau local,
- ➔ la conduite d'études de résilience incluant des enquêtes-ménages et des immersions de 4-5 jours auprès d'un échantillon de familles (outil « portrait de famille »),
- ➔ un suivi de l'adaptation des communautés en termes de gouvernance,
- ➔ la conduite d'enquêtes spécifiques sur des sujets précis (participation des femmes à la prise de décision par exemple).

Ce dispositif de S&E a été orchestré département par département par des comités départementaux d'adaptation composés des collectivités locales, des services techniques de l'Etat, de l'agence régionale de développement et de la société civile.

PRÉSENTATION DE LA BOITE À OUTILS DU RÉFÉRENTIEL (CHAPITRES 2, 3 ET 4)



CHAPITRE 2

FICHES MÉTHODES

42-43

1. Méthode du « changement le plus significatif » 44
2. Méthode de la récolte des incidences 46
3. Méthode de Kirkpatrick 48
4. Méthode d'évaluation de la capacité organisationnelle 50
5. Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique (CAF) 53
6. Cadre d'analyse de la gouvernance sectorielle 56
7. Cadre pour un développement durable stratégique 58
8. Cadre d'auto-évaluation de la responsabilité sociétale 60



CHAPITRE 3

OUTILS

62-63

1. Grille de questions pour guider l'analyse quantitative 64
2. Déroulé type d'un atelier de collecte et d'analyse de données qualitatives (atelier des petits ou des grands pas) 66
3. Outils pour le monitoring au niveau individuel 68
4. Matrice d'indicateurs 74
5. Guide pour un mini-diagnostic rapide des capacités de S&E des porteurs de projets 77
6. Fiche de poste générique pour un(e) responsable de S&E des appuis au RC 78



CHAPITRE 4

CAS PRATIQUES

80-81

- Cas pratique n°1 : Déploiement d'un programme de formation individuelle 82
- Cas pratique n°2 : Accompagnement à la transformation d'une organisation 84
- Cas pratique n°3 : Appui à un projet de réforme sectorielle 86



Les Chapitres 2, 3 et 4 constituent la boîte à outils du référentiel. Ils visent à faciliter la mise en application des principes énoncés dans le guide méthodologique (chapitre 1), via la mise à disposition des éléments suivants.

CHAPITRE 2



Des fiches méthodes (chapitre 2) décrivant de façon plus détaillée les principales méthodes d'analyse qualitative évoquées dans le chapitre 1, accompagnées de recommandations concernant leur mise en œuvre (contexte, bonnes pratiques, écueils à éviter).

CES FICHES PORTENT À LA FOIS SUR :

→ **des méthodes utilisables à tous les niveaux de RC :**
c'est le cas de la méthode du changement le plus significatif et de la récolte des incidences (ou « outcome harvesting » en anglais),

→ **des méthodes spécifiques à certains niveaux de RC :**

- la méthode de Kirckpatrick pour les interventions visant le niveau individuel,
- la méthode d'évaluation de la capacité organisationnelle et le Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique (CAF) pour les interventions portant sur le niveau organisationnel,
- le cadre d'analyse sectoriel, pour les interventions portant sur le niveau systémique ;

→ **des méthodes permettant la prise en compte des enjeux environnementaux et climatiques dans les interventions**, aussi bien au niveau systémique qu'organisationnel :

- le Cadre pour un développement durable stratégique, qui permet d'intégrer ces enjeux dans les stratégies sectorielles et/ou organisationnelles,
- le Cadre d'auto-évaluation de la responsabilité sociale, permettant la prise en compte de ces enjeux au niveau des organisations.



INDIVIDUEL

ORGANISATIONNEL

SYSTÉMIQUE

PROJET À FORT ENJEU
ENVIRONNEMENTAL

FICHES MÉTHODES

Méthode du changement le plus significatif

Méthode du « outcome harvesting »

Kirk Patrick

Outil de mesure de
l'autonomie des
organisations

Méthode CAF

Cadre d'analyse
de la gouvernance
sectorielle

CDDS

Méthode CARS

Schéma illustrant le contenu du chapitre 2



CHAPITRE 3

Des outils (chapitre 3) visant à faciliter la mise en application de certaines recommandations émises dans le guide méthodologique.

CE CHAPITRE CONTIENT PLUS PRÉCISÉMENT :

➔ **des outils pour réaliser l'analyse qualitative des changements à tous les niveaux :**

- une grille de questions pour guider l'analyse qualitative des changements, inspirée d'une grille de questions développée par le réseau INTRAC,
- le déroulé type d'un atelier de collecte et d'analyse de données qualitatives (atelier des petits ou des grands pas), inspiré de la boîte à outils de l'AFD sur le S&E ;

➔ **des outils pour le S&E des appuis au niveau individuel** (utilisables notamment dans le cadre de la méthode Kirck Patrick), tirés du guide de LuxDev sur le RC des appuis au RC ;

➔ **une matrice d'indicateurs avec des propositions d'indicateurs types pour les 3 niveaux de RC, produite dans le cadre du chantier ;**

➔ **des outils visant à accompagner le dimensionnement et l'organisation des dispositifs de S&E ;**

- un outil de diagnostic rapide des capacités de S&E des porteurs de projets, tiré de la boîte à outils de l'AFD sur le S&E,
- une fiche de poste générique pour le recrutement d'un(e) responsable de S&E des appuis au RC, tiré de la même boîte à outils.



CHAPITRE 4

Des cas pratiques (chapitre 4) illustrant la mise en application des précédents chapitres sur des interventions types à chacun des 3 niveaux de RC.

CHAPITRE 2



Quelles méthodes utiliser pour réaliser l'analyse qualitative des changements aux différents niveaux de RC ?

Retrouvez les étiquettes de niveaux



INDIVIDUEL



ORGANISATIONNEL



SYSTÉMIQUE



FICHES MÉTHODES



1

Méthode du « changement le plus significatif »

À QUOI ÇA SERT ?

La méthode du « changement le plus significatif » est une technique de S&E qui consiste à recueillir des récits de bénéficiaires ou de porteurs d'un projet sur les changements ayant eu lieu au cours de ce projet. Ces multiples « récits de changement » permettent de rendre compte de la complexité du terrain et offrent ainsi une image plus fine des évolutions à l'œuvre. Le nombre de récits visé dépend du budget et du temps que l'on peut consacrer à la démarche. Un plus grand nombre de récits permet d'avoir une image plus fine de la situation mais les ressources nécessaires pour l'analyse sont alors plus importantes.



Illustration de la méthode du « changement le plus significatif »

Source : Guide d'utilisation par Rick Davies et Jess Dart

QUAND L'UTILISER ?

On peut l'utiliser lorsque les projets sont complexes (activités qui sont amenées à évoluer, activités aux résultats non prédéterminés), ou lorsque l'on cherche à mettre en évidence des points de vue contradictoires. Cette technique est à utiliser en complément d'indicateurs quantitatifs.

1

COMMENT L'UTILISER ?

Les domaines de changements ainsi que la fréquence des collectes sont déterminés en amont (se limiter à 3 ou 5 domaines de changement permet de ne pas alourdir le travail de collecte et d'analyse des récits).

Exemple de domaines de changement¹⁶

- ▶ Changements dans la qualité de vie des personnes.
- ▶ Changements dans la nature de la participation des personnes aux activités de développement.
- ▶ Changements dans la durabilité des organisations et activités des personnes.
- ▶ Tout autre changement (permet de laisser une porte ouverte pour l'expression d'un changement inattendu).

La méthode consiste ensuite (i) à identifier les acteurs dont on veut mesurer les changements, (ii) à récolter les récits auprès de ces acteurs par le biais d'entretiens, de focus groupes ou de fiches à renseigner, (iii) à définir des critères de sélection de ces récits pour ne retenir que les plus significatifs. Un panel de jury procède alors à l'identification des changements les plus significatifs (ce jury est constitué de personnes à différents niveaux de la hiérarchie du projet).

Exemples de questions permettant d'obtenir des « histoires de changement »¹⁷

- ▶ Comment avez-vous été impliqués dans le projet ?
- ▶ Quels sont, pour vous, les changements importants qui ont résulté de ce projet ?
- ▶ Quels sont les changements importants qui se sont produits dans la communauté comme résultat de ce projet ?
- ▶ Quels sont les problèmes ?

QUELS EN SONT LES FACTEURS DE SUCCÈS ? QUELLES SONT LES PRÉCAUTIONS À PRENDRE ?

- ▶ La méthode du « Changement le plus significatif » est une méthode participative qui encourage un apprentissage collectif (on définit collectivement les critères de sélection des récits par exemple). Le chargé de S&E doit donc être à l'aise dans l'animation de réflexion collective. Un premier atelier peut aider les parties prenantes à se familiariser avec l'approche.
- ▶ Il convient d'assurer la représentativité des récits de changement en faisant appel à des groupes de personnes à différents niveaux de la hiérarchie du projet.
- ▶ La sélection des récits demande de la rigueur / une prise de recul pour ne pas collecter trop de changements : il faut donc prioriser selon l'importance des changements exprimés et regrouper les changements en grandes catégories. Un facilitateur externe peut aider à structurer la méthode et à encadrer les interactions entre les parties prenantes (lecture à haute voix et vote pour sélectionner les histoires les plus significatives).
- ▶ Il convient également de doter le jury d'une grille de critères pour garantir son objectivité.
- ▶ Cette technique est simple d'utilisation mais sa mise en œuvre nécessite un certain temps, en particulier lorsque les récits à collecter sont nombreux. Par ailleurs, il y a un risque de biais (subjectivité dans le choix de récits : on peut avoir tendance à se concentrer sur les témoignages positifs à l'exclusion des autres). Il est donc important de contrôler les témoignages par le biais d'enquêtes de terrain.

POUR ALLER PLUS LOIN

- ➔ **The « Most Significant Change » (MSC) Technique. A guide to its use, Davies R., Dart J., April 2005.**
- ➔ <https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Franch%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf>

16. Source : The « Most Significant Change » (MSC) Technique. A guide to its use, Davies R., Dart J., April 2005.

17. Source : Fiche 9 - Technique du changement le plus significatif. Wilbeaux N., Juillet 2007



2

Méthode de la récolte des incidences

À QUOI ÇA SERT ?

La méthode du « outcome harvesting » ou « récolte des incidences » consiste à recueillir des preuves de changement (négatifs comme positifs) chez les parties prenantes/bénéficiaires d'un projet puis à évaluer la contribution du projet à ces changements. A la différence du « changement le plus significatif », les changements sont repérés via une analyse documentaire en chambre (en s'appuyant notamment sur les rapports de projets) qu'on croise ensuite avec des focus groupes.

QUAND L'UTILISER ?

La méthode de la récolte des incidences est particulièrement utile lorsque les objectifs et les activités ne sont pas suffisamment précis ou mesurables au moment de la planification d'une intervention. La méthode est donc adaptée à l'évaluation de situations dynamiques et incertaines.

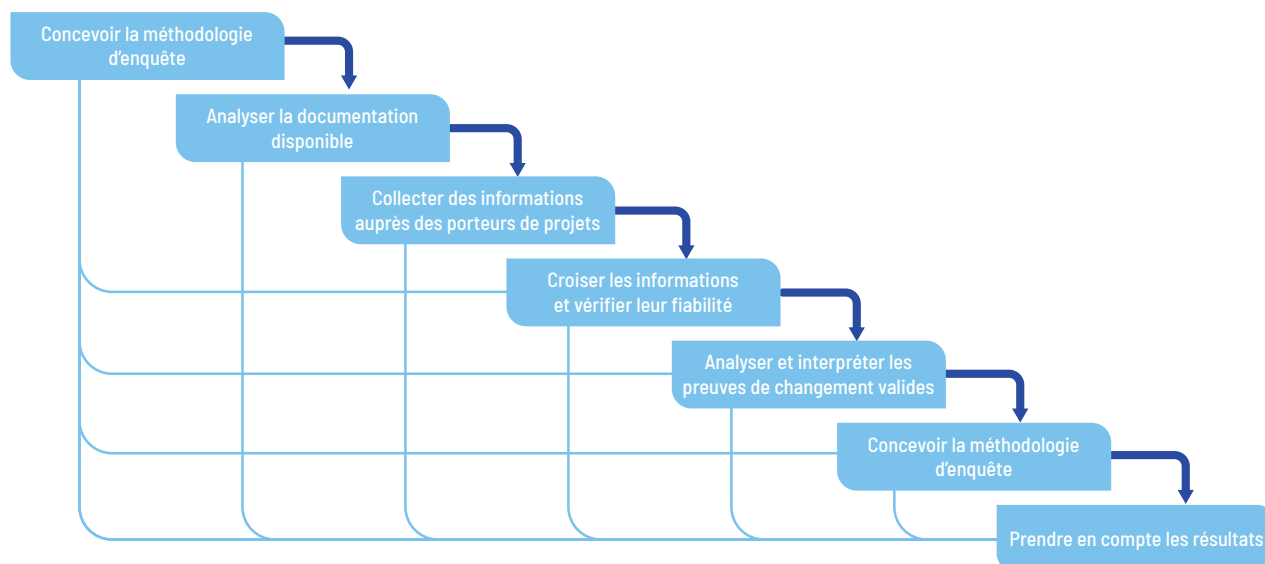
COMMENT L'UTILISER ?

La fréquence de collecte et d'analyse des données est déterminée en amont.

Les étapes clés de la méthode sont les suivantes.

- ▶ Conception de la méthodologie d'enquête : à qui est destinée l'enquête ? Quel en est l'objectif ? Que cherche-t-on à savoir ? (Formuler des questions clés et une stratégie pour y répondre)
- ▶ Analyse documentaire pour décrire les changements qui ont eu lieu et les comprendre : que s'est-il passé ? Qui a contribué à cela ? Quelles preuves avons-nous ? En quoi ceci est important ? Que faisons-nous de cette information ?
- ▶ Collecte d'informations auprès des porteurs de projet.
- ▶ Croisement des informations et vérification de leur fiabilité.
- ▶ Analyse et interprétation des preuves de changements valides.
- ▶ Utilisation des résultats.

2



Les différentes étapes de la méthode de la récolte des incidences

QUELS EN SONT LES FACTEURS DE SUCCÈS ? QUELLES SONT LES PRÉCAUTIONS À PRENDRE ?

La méthode du « outcome harvesting » peut sembler limitative car elle part uniquement de ce qui a déjà été identifié dans des rapports (rapports externes, ou rapports projet) : les changements subtils peuvent donc être difficiles à appréhender. Il est donc important d'enrichir l'analyse grâce à une phase d'entretiens/focus groupes.

Le responsable (interne ou externe) du processus de « outcome harvesting » doit veiller à la rigueur des méthodes de collecte et d'analyse des données.

Comme pour la « méthode du changement le plus significatif », la mise en œuvre du outcome harvesting nécessite un certain temps, il est donc important de choisir une fréquence de collecte et d'analyse des données qui soit compatible avec la charge de travail des participants.

Par ailleurs, il faut noter que cette technique est centrée sur le résultat final (quels changements ont eu lieu ? quelle contribution du programme à ce changement ?) mais pas sur la performance des activités dans l'atteinte de ces résultats.

POUR ALLER PLUS LOIN

➔ **Outcome Harvesting by Wilson-Grau R and Britt H (2013)**

outcomeharvesting.net/applications/

civicus.org/monitoring-toolkits/fr/toolkit/outcome-harvesting/



3 Méthode de Kirkpatrick

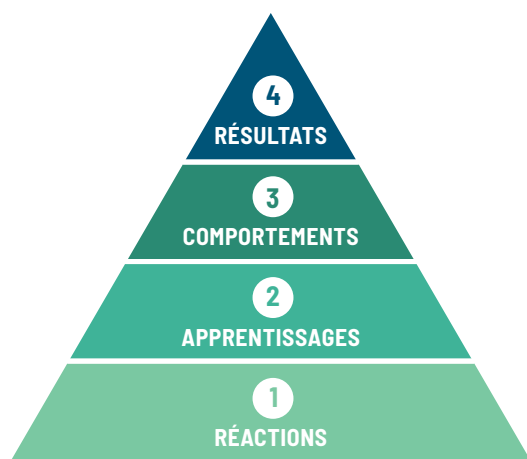


INDIVIDUEL

À QUOI ÇA SERT ?

Le modèle de Kirkpatrick permet d'évaluer l'impact d'une formation à travers 4 niveaux d'évaluation :

- ▶ réactions : le degré de satisfaction de l'apprenant,
- ▶ apprentissages : ce qu'il a appris,
- ▶ comportements : ce qui a évolué dans sa manière de travailler, le degré de transfert des acquis vers ses collègues,
- ▶ résultats : l'impact sur la performance de l'organisation et/ou sur le service rendu.



Cette méthode permet donc d'aller au-delà des indicateurs quantitatifs (de type «nombre de formations suivies») pour apprécier l'impact réel de ces formations. Il faut cependant noter que le modèle de Kirkpatrick propose uniquement une méthode d'évaluation de l'impact d'une formation à chaud puis à froid. Le modèle des 8 champs est plus riche car il inclut un travail en amont de conception des dispositifs de formation basé sur une évaluation ex-ante des besoins.

Illustration de la méthode de Kirkpatrick

LE MODÈLE DES 8 CHAMPS

Le modèle des 8 champs donne un cadre méthodologique pour entamer une démarche d'apprentissage au sein d'une organisation et pour évaluer l'impact de ce processus d'apprentissage.

Plus concrètement, ce modèle propose un processus en 8 étapes pour formuler et mettre en œuvre un plan de formation efficace. Celui-ci débute par l'analyse de la situation actuelle et la définition de la situation souhaitée (on cherche à répondre à une problématique précise). On définit ensuite les objectifs et changements attendus dans l'environnement de travail de l'employé, les compétences qui doivent être développées pour atteindre ces objectifs, et enfin les méthodes utilisées pour développer ces compétences. L'analyse de l'impact se fait à plusieurs niveaux comme dans le modèle de Kirkpatrick (maîtrise des compétences, transfert ou non de ces compétences sur le lieu de travail, et impact de la formation sur l'organisation - «les changements entrepris dans l'organisation ont-ils résolu le problème ?»).

3

QUAND L'UTILISER ?

Le modèle de Kirckpatrick est à utiliser pour évaluer l'impact de programmes de formation ou de coaching. Il est particulièrement utile pour assurer le S&E d'un plan de formation au niveau organisationnel.

COMMENT L'UTILISER ?

Les étapes clés du modèle sont les suivantes :

- ▶ **étape 1 correspondant au niveau 1 « Réactions »** : formulaires d'enquête de satisfaction remplis par les bénéficiaires des formations pour répondre aux questions suivantes : « les participants ont-ils apprécié la formation ? répond-elle aux besoins identifiés en amont ? »,
 - ▶ **étape 2 correspondant au niveau 2 « Apprentissages »** : fiches pré-test/post-test, souvent sous la forme de QCM pour répondre à la question suivante « qu'ont appris les participants ? ». Il faut pour cela un indicateur d'entrée et de sortie (exemple « au moins 80% des participants maîtrisent les compétences de base »),
 - ▶ **étape 3 correspondant aux niveaux 3 « Comportements » et 4 « Résultats »** : suivi post-formation sur le terrain (dans le milieu professionnel des apprenants) pour répondre à la question suivante « les participants appliquent-ils ce qu'ils ont appris ? ». Cela passe par une observation directe et par des entretiens avec les collègues et supérieurs hiérarchiques. À cette occasion, et si le budget le permet, le formateur peut proposer une session de coaching pour solidifier les acquis.
- ➔ **Des exemples de questionnaire de satisfaction et de questionnaire de suivi post-formation sont fournis au chapitre 3.**

QUELS EN SONT LES FACTEURS DE SUCCÈS ? QUELLES SONT LES PRÉCAUTIONS À PRENDRE ?

- ▶ S'assurer de l'engagement des différentes parties prenantes (employé formé, supérieur hiérarchique, etc) dès la phase de conception du dispositif de formation. La réalisation d'un diagnostic préalable est essentielle pour recueillir les besoins.
- ▶ Développer les outils et déployer la méthode en collaboration étroite avec la DRH de l'organisation concernée.
- ▶ Bien intégrer les coûts de réalisation des enquêtes et du suivi post-formation lors de la phase de conception du dispositif de S&E. L'évaluation à froid nécessite en effet des déplacements terrain qui peuvent générer des coûts souvent limités mais à planifier.
- ▶ Proposer des formulaires d'enquêtes de satisfaction en version numérique pour faciliter la collecte et l'analyse des données.
- ▶ Prêter attention aux facteurs qui facilitent ou freinent l'application des compétences acquises (soutien des supérieurs hiérarchiques et des collègues, temps/ressources à disposition, conditions de travail, acquisitions d'application adéquate, etc.).

POUR ALLER PLUS LOIN

- ➔ www.kirkpatrickpartners.com
- ➔ **Kessels, J. W. M., Smit, C. A., & Keursten, P. (1996). The eight fields instrument: analysis framework for training effects**



4 Méthode d'évaluation de la capacité organisationnelle

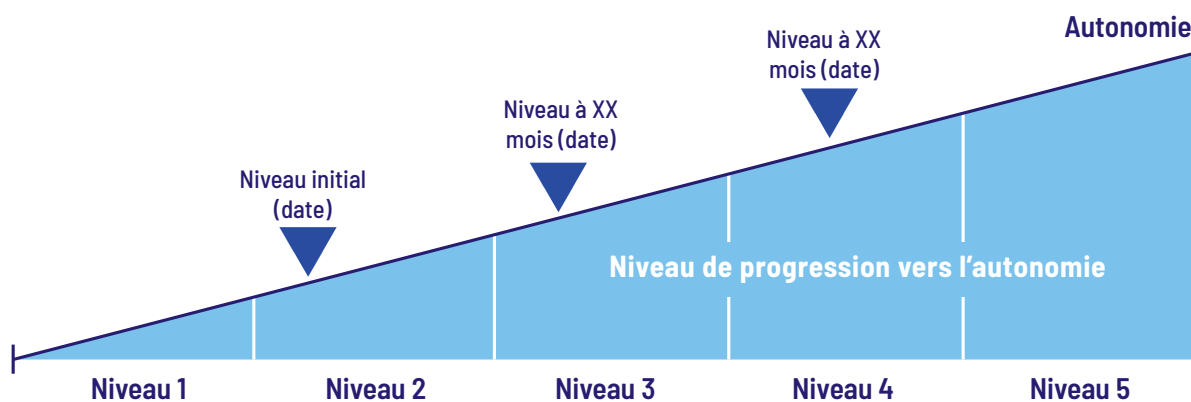
ORGANISATIONNEL

À QUOI ÇA SERT ?

Les outils d'évaluation de la capacité organisationnelle (définie comme l'aptitude d'une organisation à réaliser efficacement ce qu'elle entreprend¹⁸) sont souvent inclus dans les dispositifs de S&E. Ces outils permettent de développer un plan d'action basé sur l'évaluation des capacités. On suit alors les changements dans le temps en renouvelant la démarche à intervalle régulier. Ces changements sont analysés pour comprendre comment et pourquoi ils ont eu lieu.

Il y a différents outils d'évaluation de la capacité organisationnelle. Tous suivent le même schéma, décrit ci-dessous¹⁹.

- ▶ **Étape 1 :** Identification des grands domaines à analyser pour évaluer la capacité organisationnelle.
- ▶ **Étape 2 :** Développement d'un système d'évaluation : système de notation (sur une échelle de 1 à 10 ou à l'aide des lettres A, B, C par exemple) ou bien évaluation à l'aide d'affirmations prédéfinies, en choisissant l'affirmation qui reflète au mieux la capacité dans chaque domaine.
- ▶ **Étape 3 :** Définition d'un processus d'évaluation des grands domaines de capacité : la question est alors de savoir qui participe (membres de l'organisation seulement ou élargissement à leurs parties prenantes) à l'évaluation et comment (vote à la majorité, consensus...).
- ▶ **Étape 4 :** Développement de méthodes de synthèse et d'analyse des résultats. Un plan d'action peut alors être établi pour renforcer les capacités de l'organisation.



Suivi du niveau d'autonomie d'une organisation

18. Fowler, A; Goold, L and James, R (1995). Participatory Self Assessment of NGO Capacity. INTRAC Occasional Paper Series no.10, INTRAC, UK

19. Organisational-assessment-tools.pdf (intrac.org)

4

Nous nous concentrerons ici sur « l'outil de mesure de l'autonomisation des organisations », mis en œuvre par les équipes de LuxDev au Mali, dans le cadre des appuis au RC des organisations paysannes. L'outil de mesure de l'autonomisation des organisations permet de créer une dynamique continue de renforcement des capacités de l'organisation, dans la perspective d'existence durable des structures aptes à assumer les responsabilités qui leur incombent. La première étape consiste à réaliser un diagnostic détaillé des capacités de l'organisation et à identifier les facteurs de vulnérabilité.

Le suivi régulier du diagnostic (avec une fréquence annuelle par exemple) permet de suivre et d'évaluer la progression des structures appuyées en termes de maturité organisationnelle et de performance. Puis vient une étape de concertation des acteurs sur les mesures correctives individuelles ou collectives à introduire pour améliorer leur autonomie.

Les résultats de ce suivi dans le temps servent à adapter les appuis au RC.



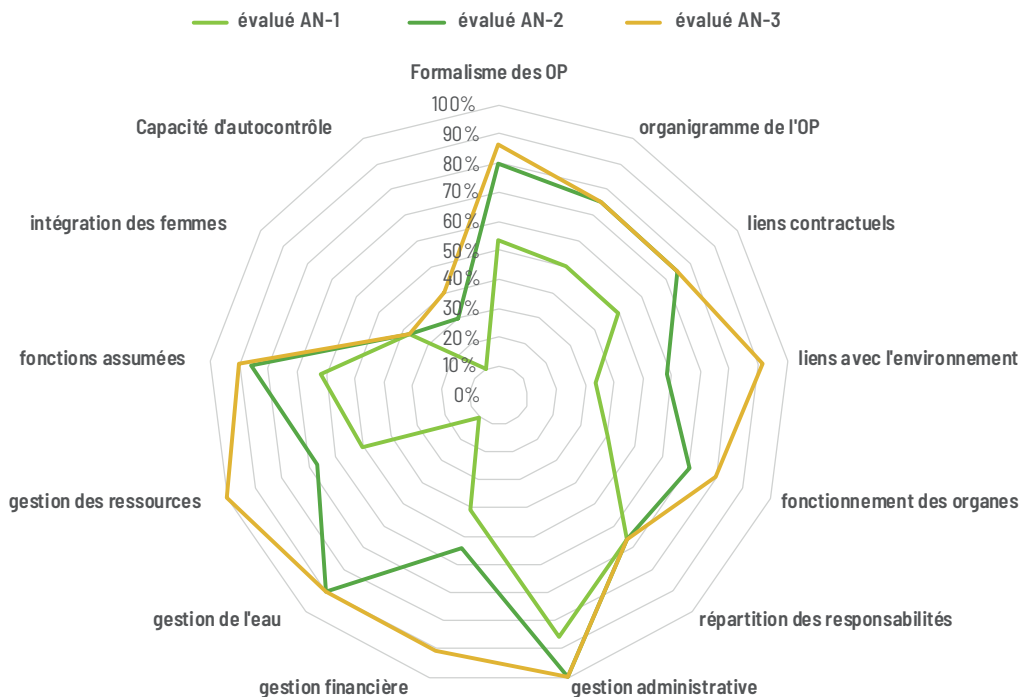
QUAND L'UTILISER ?

Outil à utiliser lorsque l'on souhaite créer une dynamique d'amélioration continue de la performance d'une organisation. Il est basé sur l'observation d'éléments simples à mesurer ou observer.

COMMENT L'UTILISER ?

Les étapes du S&E sont les suivantes.

- ▶ **1.** Identification des aspects essentiels (critères) constitutifs d'autonomie, tels l'institutionnalisation, la gouvernance, l'insertion maîtrisée dans l'environnement socio-économique, la maîtrise technique, les services apportés.
- ▶ **2.** Définition d'indicateurs objectivement évaluable permettant de quantifier les critères définis. Ces indicateurs doivent être évaluables par la simple observation sans nécessiter une expertise démesurée par rapport aux enjeux.
- ▶ **3.** Pondération des indicateurs et critères en fonction de la typologie des organisations et de l'importance relative qu'on leur accorde dans nos échelles de valeurs.
- ▶ **4.** Évaluation, synthèse, présentation et partage des observations faites dans un souci de meilleure appropriation multi-niveau (populations, organisations, structures déconcentrées et collectivités décentralisées, métiers professionnels, etc.).
- ▶ **5.** Conception du plan d'action pour le renforcement des capacités (identification de mesures correctives collectives et individuelles, gestion des questions organisationnelles et opérationnelles des actions correctives, définition d'un catalogue d'actions par variables ainsi que les moyens à mobiliser).
- ▶ **6.** Mise en œuvre du plan d'action.
- ▶ **7.** Suivi-Evaluation.
- ▶ **8.** Communication.
- ▶ **9.** Adaptation du plan de RC.



Exemple d'évolution de l'autonomie d'une organisation soutenue par LuxDev

QUELS EN SONT LES FACTEURS DE SUCCÈS ? QUELLES SONT LES PRÉCAUTIONS À PRENDRE ?

- S'entendre collectivement sur l'objectif de l'évaluation de la capacité organisationnelle avant de démarrer le processus.
- S'entourer d'un facilitateur pour accompagner la démarche.
- Impliquer les membres de l'organisation partenaire tout au long du processus : lors de l'élaboration des grilles d'analyse et lors de la phase d'identification des mesures correctives individuelles ou collectives à introduire pour améliorer leur autonomie. Cela permet d'être au plus près de la réalité du terrain et de faire émerger des discussions constructives pour l'organisation.
- Concevoir des plans d'action ciblés, dynamiques, quantifiés et budgétés. Les actions doivent être pragmatiques et proportionnées aux enjeux.

POUR ALLER PLUS LOIN

➔ [Organisational-assessment-tools.pdf \(intrac.org\)](https://intrac.org/organisational-assessment-tools.pdf)



5 Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique (CAF)

ORGANISATIONNEL

À QUOI ÇA SERT ?

Le Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique (CAF) est un outil de gestion totale de la qualité développé par le secteur public pour le secteur public et inspiré du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM). Le CAF repose sur un principe d'auto-évaluation participative de l'organisation par un ou plusieurs groupes d'une douzaine de personnes se voulant représentatifs de la diversité des salariés. L'évaluation de l'organisation se fait sous différents angles à travers 9 critères, permettant ainsi d'analyser la performance de l'organisation de façon holistique.

Le CAF s'appuie sur l'idée que les résultats en matière de performances clés, que ce soit auprès des citoyens/ clients, du personnel ou de la société, peuvent amener une structure à l'excellence à condition d'être bien appropriés par les salariés, et portés par les décideurs de l'organisation.

QUAND L'UTILISER ?

On peut utiliser le CAF lorsque l'on souhaite créer une dynamique d'amélioration continue de la performance grâce à une démarche d'auto-évaluation et de mise en œuvre d'un plan d'amélioration.

S'étalant sur un temps long et des cycles répétés d'évaluation-action de 2 ans, elle est adaptée aux structures disposant de la maturité organisationnelle suffisante pour mobiliser un ou plusieurs groupes d'auto-évaluation, et mettre en place les différentes instances de concertation/décision. Elle implique également une forte implication des décideurs de l'organisation, et un accompagnement des personnes engagées dans les groupes d'auto-évaluation.

COMMENT L'UTILISER ?

Le schéma en page suivante présente les différentes étapes du CAF.

5



PHASE 1 : LE DÉBUT DU VOYAGE AVEC LE CAF

Étape 1 :
Décider comment
organiser et planifier
l'auto-évaluation

Étape 2 :
Communiquer
le projet
d'auto-évaluation

PHASE 2 : AUTO-ÉVALUATION AVEC LE CAF

Étape 3 :
Composer un ou
plusieurs groupes
d'auto-évaluation

Étape 4 :
Organiser
la formation

Étape 5 :
Entreprendre
l'auto-évaluation

Étape 6 :
Dresser un rapport
décrivant les résultats
de l'auto-évaluation

PHASE 2 : POINTS D'AMÉLIORATION AVEC LE CAF

Étape 7 :
Dresser un projet de
plan d'amélioration
basé sur le rapport

Étape 8 :
Communiquer
le plan
d'amélioration

Étape 9 :
Mettre en oeuvre
le plan
d'amélioration

Étape 10 :
Planifier la prochaine
auto-évaluation

Les grandes étapes du CAF

Source : CAF 2020, cinquième version du modèle

Le déroulé de la mise en œuvre du CAF est le suivant :

- après une première phase essentielle de planification et d'adhésion du personnel à la démarche, la phase d'auto-évaluation permet d'aboutir à un diagnostic illustrant les points forts et les axes d'amélioration de l'organisation. L'auto-évaluation est réalisée par un ou plusieurs groupes d'auto-évaluation de 12 personnes maximum, aussi représentatifs que possible de l'organisation. Elle s'appuie sur 9 critères et 28 sous-critères, classés en « facteurs » et « résultats » :
 - pour la partie « facteurs » (les moyens mis en œuvre dans l'organisation pour atteindre les objectifs), il s'agit du leadership (critère 1), de la stratégie et de la planification (critère 2), du personnel (critère 3), des partenariats et ressources (critère 4), des processus (critère 5),
 - pour la partie « résultats », il s'agit des résultats auprès des citoyens/clients (critère 6), des résultats auprès du personnel (critère 7), des résultats auprès de la société (critère 8) et des résultats des performances-clés (critère 9),
 - le groupe d'auto-évaluation attribue un score à chacun des 28 sous-critères puis identifie les points forts et dresse un catalogue d'idées d'amélioration pour le développement de l'organisation ;
- lors de la troisième phase du plan d'amélioration, les idées issues du rapport d'auto-évaluation sont analysées et classées par ordre de priorité. Les actions retenues sont alors planifiées (responsable pour chaque action, délais et résultats attendus, etc.) et mises en œuvre. L'avancement des actions est régulièrement contrôlé et celles-ci sont adaptées si besoin.

Le CAF permet d'initier un cycle d'amélioration continue et d'apporter de nombreux bénéfices :

- ▶ forte implication du personnel qui crée la motivation,
- ▶ introduction de la culture d'excellence et mise en œuvre progressive de la logique PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT),
- ▶ amélioration de la communication verticale et horizontale (décloisonnement).

La mise en œuvre des trois phases dure en moyenne 3 mois, de la préparation de l'auto-évaluation à la formulation d'un plan d'amélioration. Les actions doivent ensuite être mises en œuvre dans un délai de 2 ans, avant le démarrage d'un nouveau cycle d'auto-évaluation. L'exercice d'auto-évaluation est renouvelé tous les deux ans et permet d'apprécier la progression de l'organisation par critère et sous-critère.

Exemple de mise en application

Retenu par le Bureau Organisation et Méthodes comme modèle pour moderniser l'administration publique, le modèle CAF est appliqué au Sénégal depuis 2017.

Grâce à un véritable transfert de compétences réalisé avec l'expertise de l'Institut européen d'Administration publique, les conseillers en organisation du BOM sont devenus des « coachs CAF », capables d'accompagner les organisations publiques dans le processus d'auto-évaluation que nécessite le CAF. Après deux années de pratique, le CAF a fait ses preuves dans plusieurs organisations et constitue selon M. Ibrahima Ndiaye, Directeur général du BOM, un « puissant levier dans les démarches de modernisation de l'administration et des organisations publiques ».

A travers la définition et la mise en œuvre de plans d'actions bien ciblés, le CAF a permis aux différentes organisations concernées de renforcer leur structuration et de mieux définir le rôle de chaque agent en leur sein. La dynamique interne née du processus CAF est porteuse d'une communication interne et externe renforcée et d'un management plus participatif. Les organisations publiques sont également plus soucieuses de la qualité des services qu'elles rendent, la satisfaction des citoyens/clients étant un des critères essentiels du CAF.

QUELS EN SONT LES FACTEURS DE SUCCÈS ? QUELLES SONT LES PRÉCAUTIONS À PRENDRE ?

Les facteurs clés de succès sont les suivants :

- ▶ s'assurer d'un haut niveau d'engagement et d'appropriation de la démarche chez tous les membres de l'organisation : consultation, formation, implication de la hiérarchie,
- ▶ avoir un budget dédié à la mise en œuvre des actions d'amélioration,
- ▶ dégager du temps pour les membres du groupe d'auto-évaluation (l'exercice CAF ne doit pas apparaître comme une surcharge de travail), et mettre en place un système de coaching,
- ▶ assurer un suivi rigoureux de la mise en œuvre du plan d'actions : un pilote pour chaque action et un suivi régulier.

Cette démarche permet d'éviter les risques de rejet inhérents à des démarches conduites par des cabinets externes. Elle nécessite cependant une forte volonté et mobilisation des agents. Par ailleurs, la mise en œuvre du plan d'actions dépend beaucoup des moyens mis à disposition et de la longévité des agents dans l'organisation.

POUR ALLER PLUS LOIN

- ➔ caf-network.eu/img_auth.php/4/40/20_06_24_CAF2020FINALFR.pdf
- ➔ caf.eipa.eu/3/99/
- ➔ bom.gouv.sn





6 Cadre d'analyse de la gouvernance sectorielle

SYSTÉMIQUE

À QUOI ÇA SERT ?

Pour les appuis systématiques, comme l'appui à la conduite d'une réforme sectorielle, il est recommandé de réaliser le S&E à partir des axes de renforcement des capacités définis à l'issue du diagnostic initial.

Pour ce faire, un outil de diagnostic et de suivi de la gouvernance sectorielle a été élaboré par LuxDev à partir des critères retenus pour les appuis aux programmes sectoriels par la Commission européenne.

L'outil permet de suivre l'avancement des programmes de réforme sectorielle à travers les 5 axes suivant :

- ▶ les documents de politique sectorielle,
- ▶ le budget sectoriel et la gestion des dépenses,
- ▶ la coordination des parties prenantes du secteur,
- ▶ le cadre institutionnel et réglementaire,
- ▶ le système de suivi de la performance.

COMMENT L'UTILISER ?

L'outil est présenté sous un format Excel. Chacun des axes de l'analyse sectorielle est décliné en plusieurs critères d'évaluation. Par exemple, pour l'axe « politique sectorielle » (axe A), les critères d'évaluation sont :

- ▶ A1 - Existence et accessibilité de la politique sectorielle,
- ▶ A2 - Qualité du document de politique publique,
- ▶ A3 - Processus d'élaboration de la politique sectorielle,
- ▶ A4 - Qualité et cohérence avec les objectifs de développement,
- ▶ A5 - Rôle du gouvernement dans le secteur.

Chaque critère est ensuite analysé à travers plusieurs questions. Par exemple, pour le critère A1, les questions sont les suivantes :

A.1.1	Existe-il une politique publique claire pour le secteur ?
A.1.2	Cette politique publique est-elle ancienne (+30 ans, 5) ou récente (-d'un an 1) ?
A.1.3	La politique publique est-elle régulièrement évaluée (tous les 5 ans - note 5, jamais 0) ?
A.1.4	La politique publique est-elle régulièrement actualisée (tous les 5 ans - note 5, jamais 0) ?
A.1.5	La politique publique est-elle facilement accessible ?
A.1.6	La politique publique est-elle connue des parties prenantes ?

Pour la quasi-totalité des questions, il est proposé un système de notation de 0 à 5. La note «0» représente l'évaluation la plus basse et signifie qu'il n'existe aucun élément correspondant à la question. La note «5» est la note la plus haute et signifie que le secteur dispose dans le domaine concerné de dispositifs optimisés. Les réponses se situent généralement entre la valeur «1» (développement informel) et «4» (systématique). Lorsque la question est sans objet, aucune valeur n'est inscrite. Lorsque la question traite d'un facteur externe (partie «contexte»), l'interprétation de la valeur est à adapté : 0 = influence très négative - 5 = influence très positive. La notation de chaque question permet de calculer une note moyenne pour chaque critère, et à partir de cette note, de définir des pistes d'amélioration.

6

L'application de l'outil demande une forte implication des parties prenantes (si possible avec un temps d'auto-évaluation) et la mobilisation d'un facilitateur. Il est conseillé, après une présentation générale par le facilitateur de l'outil, d'organiser des focus group. La désignation d'une personne interne au Ministère en charge du secteur pour faciliter le travail de mobilisation des membres et des informations est également conseillé. Si les partenaires ne sont pas prêts à répondre à certains critères jugés sensibles, il est recommandé de les laisser libre de ses choix. Il faut prévoir au moins 3 mois d'échanges et de recherches pour appliquer l'outil de manière optimale.

Il est conseillé de faire remplir l'outil par des groupes réunissant des représentants du ministère concerné par l'intervention et des autres parties prenantes du secteur, après présentation générale de l'outil par un facilitateur qui peut être le(la) pilote du S&E au niveau du ministère. La désignation d'une personne interne au ministère en charge du secteur (le/la pilote ou le/la décideur/euse en charge de superviser le processus de S&E) pour faciliter le travail de mobilisation des membres et des informations est également conseillé.

QUAND L'UTILISER ?

Pour avoir une idée de la progression du secteur, il est conseillé d'appliquer ce cadre d'évaluation tous les 24 mois. L'outil permet dans la partie « synthèse » de générer directement des représentations graphiques qui pourront faciliter l'analyse de la progression.

PRÉSENTATION DE L'OUTIL

Code		Notation de départ	Justification (illustrations, exemples)	Points d'amélioration	Commentaires
A.1	Existence et accessibilité de la politique sectorielle	2,50			
A.1.1	Existe-il une politique publique publique claire pour le secteur ?	1			
A.1.2	Cette politique publique est-elle ancienne (+30 ans, 5) ou récente (- d'un an 1) ?	2			
A.1.3	La politique publique est-elle régulièrement évaluée (tous les 5 ans - note 5, jamais 0) ?	3			
A.1.4	La politique publique est-elle régulièrement actualisée (tous les 5 ans - note 5, jamais 0) ?	4			
A.1.5	La politique publique est-elle facilement accessible ?	3			
A.1.6	La politique publique est-elle connue des parties prenantes ?	2			
A.2	Qualité du document de politique publique	2,85			
A.2.1	La politique publique a-t-elle été conçue et écrite par le gouvernement ?	1			
A.2.2	La politique publique a-t-elle été conçue selon système de planification et d'élaboration de politiques du gouvernement ?	2			
A.2.3	La politique publique a-t-elle été avalisée par les plus hautes autorités politiques ?	4			
A.2.4	La politique publique définit-elle clairement le rôle du gouvernement et des autres parties prenantes ?	2			
A.2.5	La politique publique définit-elle clairement les responsabilités entre le Ministère sectoriel et les autres ministères (dont économie et finances) ?	4			

Extrait de l'onglet « politique sectorielle »

POUR ALLER PLUS LOIN

➔ Document de référence de la Commission européenne :

https://europa.eu/capacity4dev/file/10205/download?token=6_GyFB93



7 Cadre pour un développement durable stratégique

ORGANISATIONNEL

À QUOI ÇA SERT ?

Le Cadre pour un développement durable stratégique est une démarche systémique et participative pour intégrer la perspective développement durable au cœur du métier des organisations. Développée dès 1989 en Suède, elle est notamment promue par la plateforme My Sensei Lab²⁰. Elle s'adresse aux organisations publiques comme privées qui souhaitent passer de la vision à l'action. Elle offre un cadre structurant et un langage commun sur le développement durable afin de mieux préparer les changements futurs.

QUAND L'UTILISER ?

Cette démarche est à utiliser lors de la phase de conception de projets orientés vers la responsabilité sociétale des organisations. Dans l'esprit de la Théorie du Changement, elle permet de formuler une vision commune pour l'organisation (le futur souhaité) et de mettre en place des actions et initiatives pour y parvenir.

COMMENT L'UTILISER ?

La démarche CDDS comprend un processus itératif en 4 étapes « A-B-C-D » :

- **étape A** : partager le même schéma mental : la démarche FSSD propose une définition opérationnelle du développement durable, à travers 8 conditions de durabilité,

Dans des sociétés durables, la nature n'est pas soumise à une augmentation systématique de :



1- la concentration des substances extraites de la croûte terrestre



2- la concentration des substances produites par la société



3- sa dégradation par des moyens physiques.

Et dans ces sociétés, les personnes ne sont pas soumises à des obstacles structurels à la possibilité de :



4. Préserver leur santé (physique, mentale et émotionnelle)

5. Exercer leur pouvoir d'influence sur les systèmes sociaux dont ils font partie

6. Développer leurs compétences individuellement et collectivement

7. Être considéré de manière impartiale

8. Construire du sens.

Les 8 conditions de durabilité selon le CDDS

Source : My Sensei Lab

20. <https://mysenseilab.com/>

7

- **étape B** : analyser la situation actuelle de l'organisation à partir du futur souhaité : la démarche propose d'examiner les pratiques de l'entreprise pour identifier les points forts et les axes d'améliorations pour aller dans le sens des 8 conditions de durabilité,
- **étape C** : imaginer librement les solutions et actions possibles pour tendre vers le futur souhaité,
- **étape D** : identifier les priorités et agir : il s'agit ici de se concentrer sur les solutions les plus pertinentes (degré de cohérence avec les 8 conditions de durabilité, complexité de mise en œuvre, rapport coût/bénéfice)

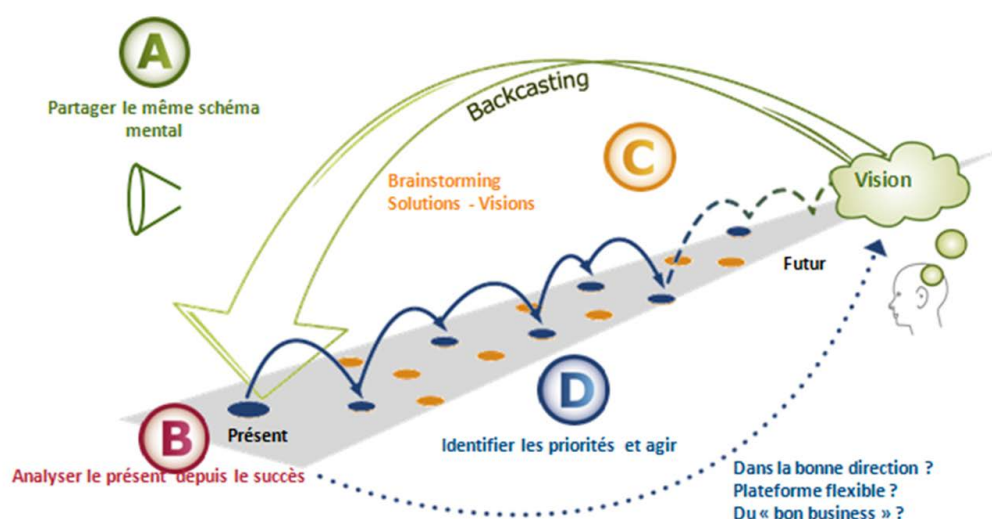


Illustration de la démarche FSSD et de son processus itératif en 4 étapes

Source : My Sensei Lab

QUELS EN SONT LES FACTEURS DE SUCCÈS ? QUELLES SONT LES PRÉCAUTIONS À PRENDRE ?

- Une forte adhésion des membres de l'organisation à ce projet de transformation.
- Un accompagnement par un facilitateur externe.
- Une implication active de chaque acteur lors des ateliers pour capter au mieux l'intelligence collective du groupe.

POUR ALLER PLUS LOIN

→ mysenseilab.com



8 Cadre d'auto-évaluation de la responsabilité sociétale

ORGANISATIONNEL

À QUOI ÇA SERT ?

Le Cadre d'auto-évaluation de la responsabilité sociétale (CARS) est un outil d'évaluation de l'engagement des organisations publiques dans ce domaine. Il sert avant tout à faciliter la définition d'un plan d'action pour de meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale. Sept domaines d'action ou « questions centrales » (en vert sur le schéma ci-dessous) incluant les questions environnementales permettent d'identifier et d'évaluer l'impact sociétal de l'organisation.

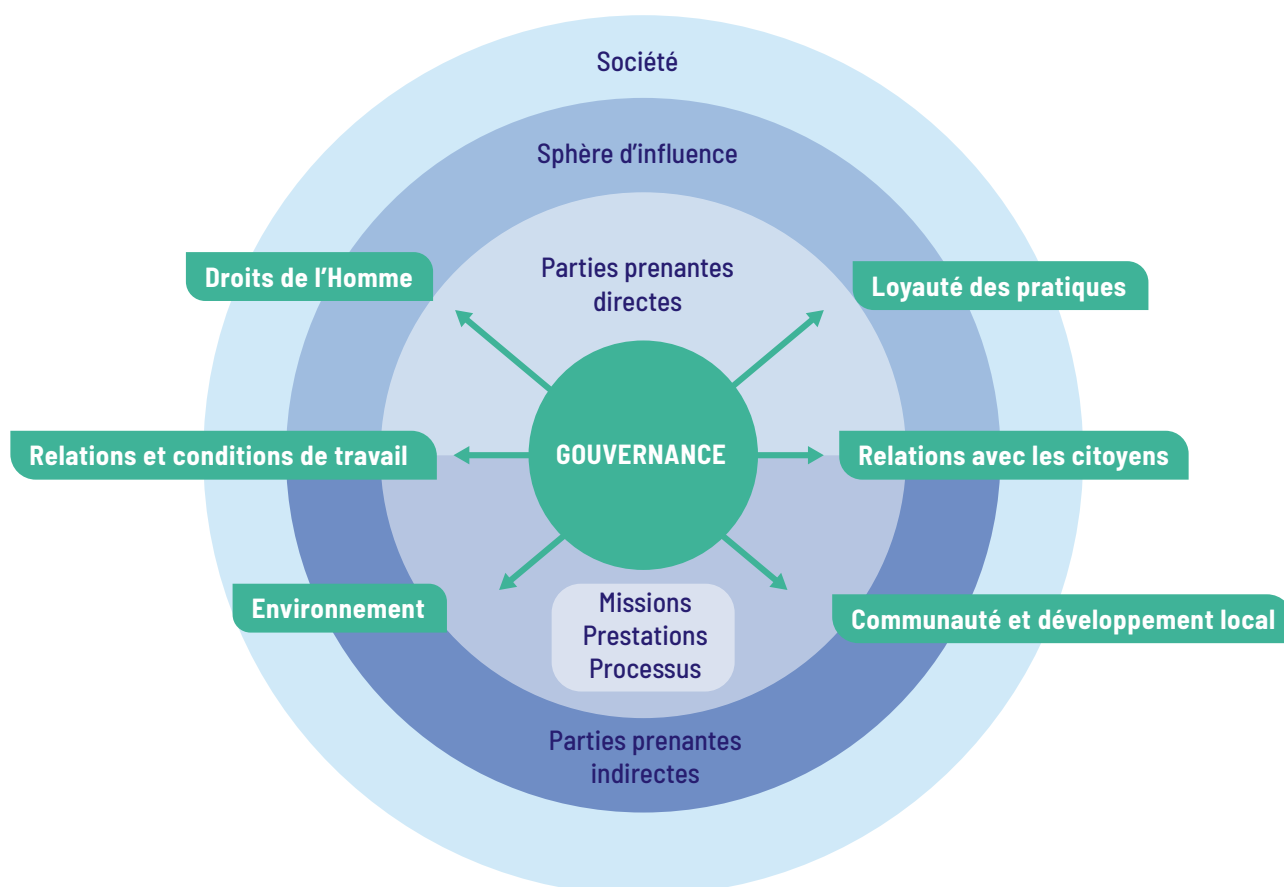


Illustration de l'outil CARS

Source : schéma adapté de CARS Guide du participant 2018

QUAND L'UTILISER ?

Lorsqu'une organisation souhaite intégrer davantage de responsabilité sociétale (intégrant l'environnement mais aussi la question des droits de l'homme, de la loyauté des pratiques, des relations avec les citoyens) dans sa stratégie et ses pratiques.

COMMENT L'UTILISER ?

Le Cadre d'auto-évaluation de la responsabilité sociétale propose une démarche en 5 phases, comprenant au total 22 étapes. La démarche dure en moyenne deux mois (de la phase 1 à 4) :

- ▶ **phase 1** : Préparation de la démarche de responsabilité sociétale : constitution d'un groupe d'auto-évaluation, planification de la démarche (périmètre, facteurs clés de succès, risques),
- ▶ **phase 2** : Etat des lieux des actions réalisées en matière de RS (en lien avec les 7 questions centrales), identification des parties prenantes et de leurs attentes, évaluation de l'impact de l'organisation sur les parties prenantes et l'impact des parties prenantes sur l'organisation,
- ▶ **phase 3** : Identification des domaines d'action de responsabilité sociétale prioritaires,
- ▶ **phase 4** : Elaboration du plan d'action sociétal à intégrer dans le plan stratégique de l'organisation : il s'agit ici de formuler des actions concrètes, de valider le plan d'action auprès des parties prenantes (et du personnel de l'organisation si possible) puis de le mettre en œuvre,
- ▶ **phase 5** : Evaluation de la mise en œuvre du plan d'action et de la gouvernance de l'organisation par rapport aux enjeux sociétaux : cette évaluation a lieu un an après le lancement du plan d'action sociétal de l'organisation.

QUELS EN SONT LES FACTEURS DE SUCCÈS ? QUELLES SONT LES PRÉCAUTIONS À PRENDRE ?

- ▶ S'assurer d'un haut niveau d'engagement et d'appropriation de la démarche chez tous les membres de l'organisation.
- ▶ Avoir un budget dédié à la mise en œuvre de la démarche.
- ▶ Avoir en parallèle mis en place une démarche qualité via le Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique.

POUR ALLER PLUS LOIN

➔ **Guide détaillé sur le CARS :**

fedweb.belgium.be/sites/default/files/CARS_guide_FR.pdf

CHAPITRE 3



Quels outils pour faciliter la mise en œuvre des recommandations formulées dans le guide méthodologique (chapitre 1) ?

Retrouvez les étiquettes de niveaux



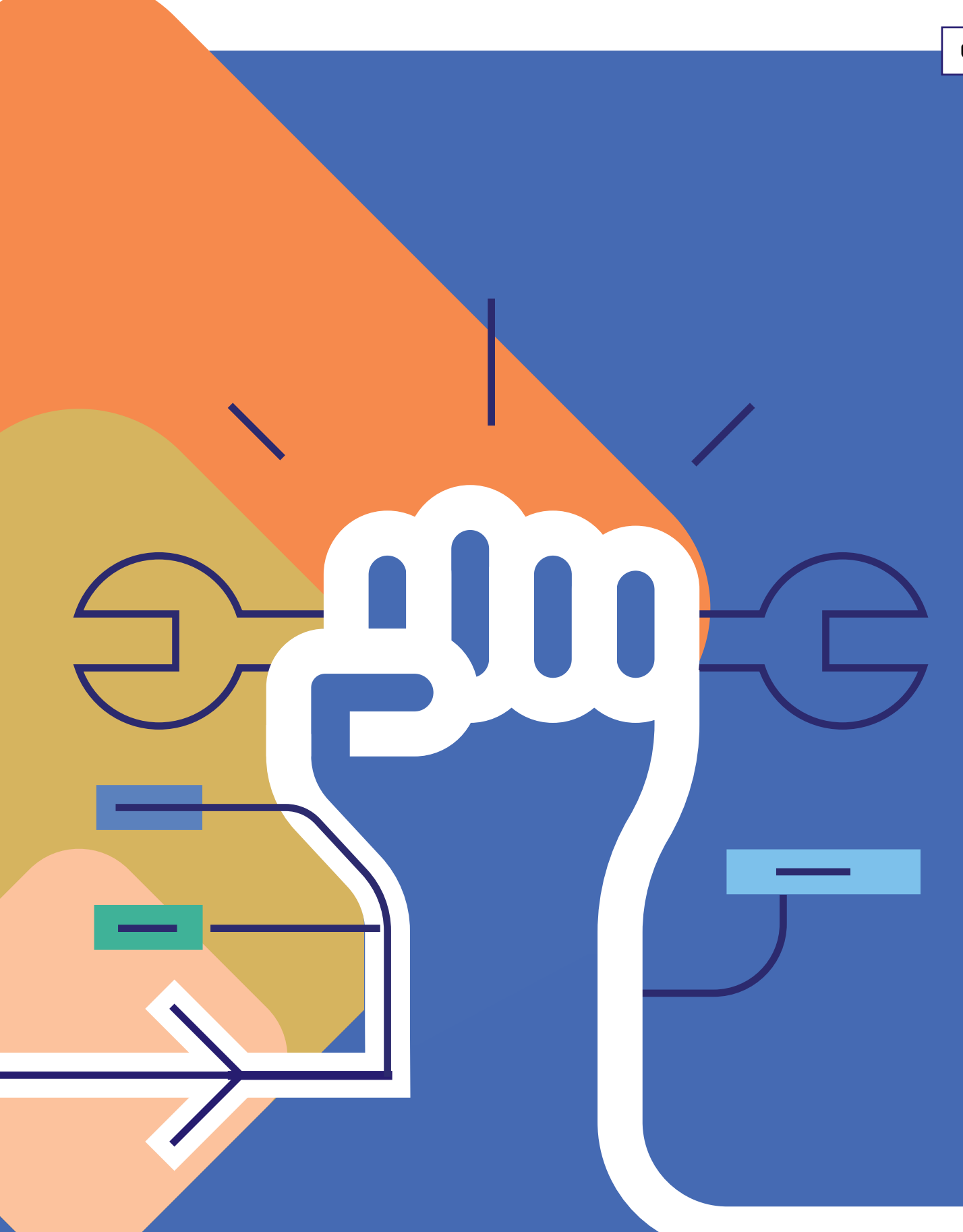
INDIVIDUEL



ORGANISATIONNEL



SYSTÉMIQUE



OUTILS



1

Grille de questions pour guider l'analyse qualitative

L'analyse qualitative des changements induits par les appuis au RC peut être guidée par les questions suivantes, largement inspirées de la grille de questions développée par le réseau INTRAC.

DIMENSION DE L'APPUI AU RC	QUESTIONS À SE POSER
CONCEPTION DU PLAN ET DU PROCESSUS DE RC	▶ Le plan et le processus reflètent-ils les besoins identifiés dans le diagnostic initial ? ▶ Les objectifs et les priorités sont-ils clairs et cohérents avec les activités proposées ? ▶ Sont-ils suffisamment réalistes et adaptés au niveau de « maturité » et au contexte du partenaire ? ▶ Sont-ils appropriés et compris de manière adéquate dans l'organisation partenaire ? ▶ Que se passe-t-il d'autre dans l'organisation et dans le contexte externe qui pourrait avoir un impact sur le plan et le processus initiaux ? ▶ Comment pourrait-on adapter le plan et le processus pour intégrer ces paramètres ? ▶ Au-delà de ces paramètres, comment le plan et le processus pourraient-ils être améliorés ?
MOYENS ET RESSOURCES	▶ Les ressources allouées au projet sont-elles utilisées de la manière prévue ? Si non, pourquoi ? ▶ Le budget s'avère-t-il suffisant pour les activités prévues ? ▶ Le personnel affecté au travail s'avère-t-il suffisant et approprié ? ▶ L'assistance technique mise en place s'avère-t-elle adaptée aux besoins de la maîtrise d'ouvrage ? Est-elle encore nécessaire ou faut-il la faire évoluer ?
ACTIVITÉS MISES EN ŒUVRE	▶ Quelles activités ont été réalisées au cours de la période écoulée, et avec qui ? ▶ Toutes les activités prévues ont-elles été réalisées ? Si non, pourquoi ? ▶ Toutes les activités prévues sont-elles encore pertinentes/nécessaires ? Si non, pourquoi ? ▶ Dans quelle mesure les activités ont-elles été bien organisées et bien mises en œuvre ? Comment pourraient-elles être améliorées ? ▶ Quels ont été les défis de la mise en œuvre et comment ont-ils été surmontés ? ▶ Les personnes impliquées dans le processus sont-elles celles qui doivent l'être ? Sont-elles en capacité de jouer leur rôle ? ▶ De nouveaux besoins de soutien ont-ils été identifiés au cours de cette période ?

1

DIMENSION DE L'APPUI AU RC	QUESTION À SE POSER
RÉSULTATS OU CHANGEMENTS INTERMÉDIAIRES	NIVEAU INDIVIDUEL
	▶ Les personnes ayant bénéficié des formations ont-elles mis en pratique certaines des compétences et/ou outils acquis dans le cadre des formations ? Dans quelles proportions ? ▶ Quels changements ces formations ont-elles provoqué dans les pratiques des bénéficiaires ? Ces changements se maintiennent-ils dans la durée ? Si non, pourquoi ? ▶ Ces pratiques ont-elles diffusé auprès d'autres agents n'ayant pas participé à la formation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
	NIVEAU ORGANISATIONNEL
	▶ La structure dispose-t-elle d'une vision, d'une stratégie, d'une organisation et de procédures claires et partagées ? Si non, quelles sont les principales difficultés rencontrées ? Comment le projet peut-il contribuer à les surmonter ? ▶ Comment a évolué le fonctionnement et l'organisation de la structure depuis le démarrage de l'appui ? Quels changements peuvent être attribués au projet ?
	NIVEAU SYSTÉMIQUE
	▶ Le système/secteur dispose-t-il d'une vision assortie de plans de développement/documents de politique publique clairs et partagés ? ▶ Le système/secteur dispose-t-il d'une gouvernance claire et partagée ? Les rôles et responsabilités des acteurs du système sont-ils clairs ? ▶ Comment a évolué le fonctionnement et l'organisation du système/secteur depuis le démarrage de l'appui ? Quels changements peuvent être attribués au projet ?
CHANGEMENTS FINAUX	NIVEAU INDIVIDUEL
	▶ Comment ont évolué les capacités individuelles et collectives des agents depuis le démarrage du programme (connaissances techniques, soft skills, aptitude au travail collectif...) ? ▶ Ces changements ont-ils un impact sur la trajectoire des agents (changement de poste, employabilité...) ? ▶ Ces changements ont-ils un impact sur la performance de l'organisation ?
	NIVEAU ORGANISATIONNEL
	▶ Comment ont évolué les performances de l'organisation depuis le démarrage de l'appui ? En particulier, comment a évolué la qualité des services rendus ? ▶ Quels sont les autres changements organisationnels observés (implication des parties prenantes dans la gouvernance, amélioration des pratiques managériales, niveau d'adhésion du personnel à la vision et aux valeurs de l'organisation, etc.) ?
	NIVEAU SYSTÉMIQUE
	▶ Comment a évolué la performance du système/secteur depuis le démarrage de l'appui, notamment la qualité du service rendu ? ▶ Quels sont les autres changements observés au niveau systémique (évolution des rôles et responsabilités, implication des habitants, clarification des objectifs politiques, etc.) ?



2 Déroulé type d'un atelier de collecte et d'analyse de données qualitatives (atelier des petits ou des grands pas)

Le déroulé d'atelier proposé ci-dessous peut être utilisé pour analyser les changements intermédiaires (petits pas) ou finaux (grands pas) d'une intervention de façon participative. Il est inspiré du déroulé d'atelier proposé dans la boîte à outils du S&E de l'AFD.

Sa durée approximative est de 3h. La méthode et la durée peuvent être adaptées aux besoins et aux réalités de chaque intervention.

OBJECTIFS DE L'ATELIER

L'objectif de l'atelier est de pouvoir répondre aux questions suivantes.

- ▶ Quels changements observons-nous chez les acteurs concernés par l'intervention ?
- ▶ Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à ces changements ?
- ▶ Quelles leçons peut-on en tirer pour la suite du projet ? Quels réajustements sont nécessaires ?

PARTICIPANTS

En fonction des changements que l'on cherche à mesurer (petits/grands changements), et des moyens disponibles, l'atelier peut inclure tout ou partie des participants suivants :

- ▶ cibles/bénéficiaires du RC,
- ▶ chargés de S&E,
- ▶ représentants de la structure porteuse du projet,
- ▶ représentants d'organisations impactées par l'intervention.

Il est recommandé de faire appel à un animateur externe au projet pour faciliter l'atelier et cadrer les discussions, particulièrement pour l'analyse des grands changements qui peut impliquer plus de parties prenantes.

DÉROULÉ GÉNÉRAL

L'atelier se déroule en 3 temps :

- ▶ analyse des changements significatifs (attendus et inattendus),
- ▶ priorisation des changements et échange sur le pourquoi (contribution de l'intervention au changement notamment),
- ▶ proposition d'actions correctives et hiérarchisation des actions.

2

TEMPS 1 : TEMPS D'ANALYSE DES CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS (1H)

- ▶ 0) En amont, l'animateur peut éventuellement rappeler les domaines de changement à analyser, par exemple :
 - situation sécuritaire,
 - situation économique,
 - conditions de vie des jeunes,
 - accès à des services publics.
- ▶ 1) Les participants sont ensuite invités à qualifier les changements qu'ils ont pu observer, et à les déposer sur le tableau sous forme de post-it. L'animateur regroupe les idées par catégorie pour faire ressortir les points de convergence.
- ▶ 2) Si une enquête a été réalisée dans le cadre du S&E, les résultats peuvent être partagés avec les participants, et ces derniers invités à venir enrichir la cartographie des changements sur la base des résultats de l'enquête.
- ▶ 3) Une fois les post-its regroupés par l'animateur, et pour chaque changement ou domaine de changement identifié, les participants sont invités à qualifier la situation (dégradation, stagnation ou amélioration) et à l'illustrer avec un fait précis ou un vécu. Ils écrivent cela sur des post-it mis à leur disposition et viennent le coller sur un «tableau support» :
 - **Stylo ROUGE => DÉGRADATION**
 - **Stylo NOIR => STAGNATION**
 - **Stylo VERT => AMÉLIORATION**
- ▶ 4) L'animateur fait la synthèse et ouvre la discussion : la situation s'améliore-t-elle ou pas ? Avec quelle ampleur et dans quel domaine ?

TEMPS 2 : PRIORISATION DES CHANGEMENTS ET ÉCHANGE SUR LE POURQUOI (1H)

- ▶ 1) En petits groupes, les participants sélectionnent les 3 changements qui leur semblent les plus significatifs, et remplissent le tableau suivant :

CHANGEMENT OBSERVÉ	EVOLUTION (+/-)	EXPLICATION	CONTRIBUTION DU PROJET	ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- ▶ 2) Chaque sous-groupe restitue ensuite le fruit de sa réflexion au reste du groupe.

TEMPS 3 : PROPOSITION D'ACTIONS CORRECTIVES ET HIÉRARCHISATION DES ACTIONS (1H)

- ▶ 1) Les participants sont invités à formuler 3 propositions d'actions correctives chacun sous forme de post-it.
- ▶ 2) L'animateur regroupe les propositions par catégorie ou grandes idées sur le tableau.
- ▶ 3) A l'aide de gommettes, les participants sont ensuite invités à venir sélectionner les 3 propositions d'actions qui leur semblent les plus pertinentes à court terme.
- ▶ 4) L'animateur fait la synthèse de l'exercice et indique les actions correctives qui ont été le plus plébiscitées par les participants.



3 Outils pour le monitoring au niveau individuel



INDIVIDUEL

Les outils ci-dessous sont tirés du guide LuxDev sur le renforcement des capacités.

À QUOI SERVENT-ILS ?

Ces outils ont pour objectif de faciliter le suivi des actions de RC au niveau individuel (actions de formation ou de coaching).

Les outils proposés sont (i) un questionnaire d'évaluation de la satisfaction à chaud, (ii) un outil de suivi post-formation.

Ces outils permettent de suivre le niveau de satisfaction des bénéficiaires (questionnaire de satisfaction), l'évolution des compétences acquises mais aussi (et surtout) le niveau d'application des compétences acquises et les éventuels effets sur la performance de l'organisation (outil de suivi post-formation).

Pour l'évaluation des compétences, le plus indiqué est de réaliser un test de connaissance avant et après la formation. Les contenus de chaque formation étant différents, il n'est pas possible de standardiser ce type d'outil.

QUAND LES UTILISER ?

L'utilisation de ces outils se fait à des moments différents : (1) le questionnaire de satisfaction est à appliquer à la fin de l'activité conduite, (2) le questionnaire de suivi post-formation est appliqué après la formation, a minima un mois après.

COMMENT LES UTILISER ?

Ces différents outils sont utilisés par l'entité en charge d'organiser et de suivre les appuis au RC au niveau individuel, idéalement les services en charge de la GRH. Il est important, pour disposer de données exploitables, que ces outils soient utilisés de manière systématique à l'issue de chaque activité de formation et que les résultats soient exploités pour améliorer les appuis au RC au niveau individuel.

Pour faciliter l'utilisation de ces outils, la production et l'analyse de données, il est possible de les digitaliser et d'utiliser des outils en ligne du type Google Form, Survey Monkey ou Forms (suite Office).

OUTILS

EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION À CHAUD

Vous venez de participer à un atelier de formation (préciser l'intitulé) et nous aimerions connaître votre opinion.

Afin de mieux prendre en compte votre point de vue, nous vous remercions de prendre quelques minutes pour répondre à ce questionnaire en choisissant la réponse ou le score traduisant le mieux votre ressenti.

Merci à l'avance pour votre participation !

► **1. Quelle est votre fonction ?**

Veuillez indiquer votre fonction et /ou titre, lieu de travail

(Nota bene : il est possible également que le questionnaire reste anonyme, cela a l'avantage de limiter le risque d'auto-censure et donc de biais)

► **2. Quelle est votre appréciation concernant l'organisation pratique de la formation**

(accès, confort, restauration, régime horaire) ? (1 Etoile, très négative - 5 Etoiles, très positive)



► **3. Commentaire(s) sur l'organisation ?**

Vous avez d'autres idées et suggestions pour l'amélioration de l'organisation ? Veuillez les saisir ci-dessous

► **4. Quelle est votre appréciation concernant les contenus techniques de la formation ?**

(1 Etoile, très négative - 5 Etoiles, très positive)



► **5. Quelle est votre appréciation des différents éléments de contenus proposés ?**

	TRÈS NÉGATIVE	NÉGATIVE	MOYENNE	POSITIVE	TRÈS POSITIVE
Module 1					
Module 2					

6. Commentaire(s) sur les contenus

On n'a pas tout couvert ? Vous avez d'autres idées et suggestions pour l'amélioration du contenu de l'atelier ? Veuillez les saisir ci-dessous.

► **7. Quel contenu avez-vous le plus apprécié ?**

► **8. Quel contenu est à améliorer ?**

- 9. Quelle est votre appréciation générale concernant l'approche pédagogique utilisés au cours de l'atelier ? (1 Etoile, très négative - 5 Etoiles, très positive)



- 10. Quelle est votre appréciation concernant la méthodologie et les outils utilisés ?

	TRÈS NÉGATIVE	NÉGATIVE	MOYENNE	POSITIVE	TRÈS POSITIVE
Durée allouée aux groupes de travail					
Sentiment d'avoir été écouté					
Présentations : choix des outils/ méthodes					
L'animation : choix des outils/ méthodes					
Nouveaux éléments appris					
Renforcement de l'esprit d'équipe					
Possibilités d'application dans le cadre de mon travail					
Opportunités d'échanges informels (p.ex. pauses)					

- 11. Commentaire(s) sur l'approche pédagogique et les aspects méthodologiques

Vous avez d'autres idées et suggestions pour améliorer le déroulement méthodologique des sessions ? Veuillez les saisir ci-dessous.

- 12. Selon vous, quelles suites pourraient être données à cette activité ?

- 13. Quels contenus de la formation souhaitez-vous appliquer ? avec quel objectif ? dans quels délais ?

- 14. Avez-vous besoin d'un appui supplémentaire pour ce faire ? Si oui lequel ?

EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE POST-FORMATION

QUESTIONNAIRE DE SUIVI POST-FORMATION

1. Évaluation a posteriori de la pertinence de la formation

► A l'issue de la formation, sa pertinence est-elle bien confirmée ?

Pertinence par rapport au poste occupé :

Très forte Bonne Moyenne Faible

Pertinence par rapport à la performance de l'organisation :

Très forte Bonne Moyenne Faible

Evaluation de la pertinence sur 100 : XXX/100

2. Évaluation de l'acquisition des compétences

► Quelles sont les compétences qui ont été acquises grâce à la formation ? 0 = pas du tout capable / 10 = tout à fait capable

	AVANT LA FORMATION											AU TERME DE LA FORMATION										
Compétence 1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compétence 2	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compétence 3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compétence N	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

► Quelle a été la méthodologie d'évaluation des compétences lors de la formation ? Y a-t-il une attestation de ces compétences ?

► Quel est le niveau de satisfaction générale du bénéficiaire par rapport à la formation reçue ?

Non satisfait Moyennement satisfait Satisfait Très satisfait

Commentaires :

► Quel est le niveau de satisfaction général du bénéficiaire par rapport aux conditions de formation ?

	NON SATISFAIT	MOYENNEMENT SATISFAIT	SATISFAIT	TRÈS SATISFAIT	COMMENTAIRES
Qualité du ou des formateurs					
Méthodologie utilisée					
Supports de formation					
Conditions pratiques					

3. Évaluation de l'application des compétences et du transfert

Les compétences acquises sont-elles utilisées de manière régulière ? Donner des exemples concrets d'application

	DE MANIÈRE INTENSE (COMPÉTENCES CLÉS, TOUS LES JOURS)	DE MANIÈRE FRÉQUENTE (AU - UNE FOIS PAR SEMAINE)	RAREMENT	PAS DU TOUT	EXEMPLES / INDICATEURS
Compétence 1					
Compétence 2					
Compétence 3					
Compétence N					

► Avez-vous partagé les acquis de la formation avec vos collègues ? Si oui de quelle manière ?

► Quelles sont les difficultés rencontrées dans l'application des compétences ?

► Comment améliorer l'application et le transfert des compétences acquises ?

► Évaluation de l'application des compétences sur 100 : XXX/100

4. Évaluation des effets de la formation sur le fonctionnement et la qualité du service (avec le responsable du service ou de l'organisation)

► La formation a-t-elle des effets positifs sur le fonctionnement et la qualité du service :

Non pas du tout

Moyennement positifs

Très positifs

► Comment cela se traduit-il concrètement ?

► La formation a-t-elle éventuellement des effets négatifs sur le fonctionnement et la qualité du service :

Non

Oui

► Comment cela se traduit-il concrètement ?

► Comment améliorer les effets positifs sur le fonctionnement et la qualité du service ?

► Quels CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS a permis cette activité de renforcement des capacités ?

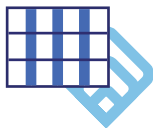
Dans votre vie professionnelle : _____

Dans votre organisation : _____

► Commentaires sur l'impact de l'activité de développement des capacités : _____

5. Évaluation du potentiel d'effets

CONTENU DE LA FORMATION		ADÉQUATION AU POSTE DU FORMÉ		VALIDATION DES ACQUIS		MISE EN ŒUVRE		POTENTIEL D'EFFET
90		80		68		50		
Adaptée	100	Adéquat	100	Acquis	100	Mis en œuvre	100	
Partiellement adaptée	10 à 90	Partiellement adéquat	10 à 90	Partiellement acquis	10 à 90	Partiellement mis en œuvre	10 à 90	
Pas adaptée	0	Inadéquat	0	Non acquis	0	Pas mis en œuvre	0	
Commentaires		Commentaires		Commentaires		Commentaires		



4 Matrice d'indicateurs

La matrice ci-dessous fournit des exemples d'indicateurs de suivi pour chaque niveau de RC. Elle vise à accompagner les porteurs de projets dans le choix de leurs indicateurs de suivi des changements visés.

Ces exemples sont bien sûr indicatifs et sont à appliquer et adapter en fonction du contexte. Il est également essentiel de se référer autant que possible aux indicateurs utilisés au niveau national, en lien avec les dispositifs de suivi-évaluation existants.

À noter que les indicateurs doivent, après leur définition, être formulés sous forme de cible.

NIVEAU INDIVIDUEL

NIVEAU INDIVIDUEL	
MOYENS	- Part du financement du RC destiné à la formation au niveau individuel (part du budget, taux d'exécution) - Part du financement de formation individuelle disponible (OU le plan de formation bénéficie d'un financement à hauteur de 80%) - Part des agents ayant participé à la définition de leurs besoins de formation - Existence / disponibilité d'un plan de développement des compétences par catégorie de salariés, basé sur l'analyse des écarts de compétences, la vision de l'organisation et les attentes des individus - Diversité des actions prévues par le plan de développement des compétences (formation, coaching, <i>peer to peer</i>, mentorat, etc...)
RÉALISATIONS	- Taux de réalisation du plan de développement des compétences - Taux de consommation du budget - Nombre de personnes formées (par fonction, homme/femme) OU nombre d'agents ayant bénéficié d'au moins X jours de formation - Nombre de jour / homme / formation réalisés (par fonction, homme/femme) - Nombre de séances de coaching dont ont bénéficié les agents (OU nb d'agents ayant bénéficié d'au moins X séances de coaching) - Nombre de fiches de postes élaborées (avant/après) ou mises à jour - Nombre de parcours d'évolution professionnelle identifiés ou mis à jour - Qualité des supports pédagogiques élaborés - Niveau de conception et de fonctionnalité d'un dispositif et d'outils d'évaluation annuelle - Présence d'un service RH opérationnel
CHANGEMENTS INTERMÉDIAIRES (OU RÉSULTATS)	- Part des bénéficiaires se disant satisfaits de la formation (ex : fixer un objectif à 80%) - Part des personnes formées / coachées ayant acquis les compétences visées (valorisé pendant l'entretien d'évaluation annuelle) - Part des personnes formées / coachées appliquant les compétences en situation professionnelle (OU % des personnes formées ayant mis en application au moins X outils/principes/approches acquis pendant la formation dans leur pratique) - Part du personnel disposant des compétences en adéquation avec sa fiche de poste - Part du personnel ayant des objectifs annuels SMART définis au cours d'un entretien annuel
CHANGEMENTS FINAUX	- Augmentation de la performance individuelle (dans son organisation) en lien avec les appuis (à définir au cas par cas), notamment : > Amélioration des connaissances techniques des individus > Amélioration des savoir-être (savoir-gérer, savoir-agir...) et savoir-faire - Augmentation de la polyvalence des individus - Amélioration de la gestion de carrière (diminution du turn-over, mobilité interne, épanouissement, etc.) - Contribution aux changements organisationnels et systémiques (à définir au cas par cas)

NIVEAU ORGANISATIONNEL	
MOYENS	• Existence / disponibilité d'un diagnostic organisationnel • Existence / disponibilité d'une stratégie de développement organisationnel/feuille de route • Part du financement du RC destiné à la formation au niveau organisationnel (part du budget, taux d'exécution) • Présence de RH dédiés à la transformation organisationnel • Nombre de jour/homme prestés en appui au niveau organisationnel • Nombre d'activités de RC portant sur le niveau organisationnel • Disponibilité d'un budget pour la mise en œuvre de la stratégie de développement • Part du financement destiné à la mise en œuvre de la stratégie de développement disponible
RÉALISATIONS	• Taux de consommation du budget • Nombre de référentiels stratégiques organisationnels (re)définis en lien avec le diagnostic organisationnel et le plan d'actions lié (notamment RSE) • Nombre de processus (procédures, flux...) améliorés et mis en œuvre • Nombre de nouveaux processus conçus et mis en œuvre • Nombre de dispositifs et d'outils de management et de gestion mis en place et utilisés • Nombre de pilotes de processus (notamment managers) formés/porteurs/soutenus par la direction • Part des salariés concernés directement par les mesures prises au sein du plan de RC • Nombre et nature des instances multi-partites auxquelles l'organisation participe
CHANGEMENTS INTERMÉDIAIRES (OU RÉSULTATS)	• Niveau de conception et de fonctionnalité des organes de gouvernance • Niveau d'implication des parties prenantes et de partage dans la définition de la vision, des missions, des valeurs et du plan de développement stratégique • Amélioration de la performance interne (par fonction), notamment : > Fonctionnalité, efficacité et qualité de la gestion administrative et financière de l'organisation > Fonctionnalité, efficacité et qualité de la gestion RH (y compris bien-être au travail et gestion de carrière) > Fonctionnalité, efficacité et qualité des dispositifs de contrôle, de suivi & évaluation et de rapportage • Évolution du niveau d'adaptation de l'organisation et du management aux enjeux • Évolution de la capacité de l'organisation à dialoguer/influencer son environnement • Amélioration des performances externes de l'organisation (vis-à-vis du service rendu, des ODD...)
CHANGEMENTS FINAUX	► EFFETS INTERNES : • Amélioration de l'implication des parties prenantes dans la gouvernance et la gestion de l'organisation (composition des organes de gouvernance et participation) • Évolution de la capacité de l'organisation à accepter et impulser le changement, résilience face aux crises • Évolution du niveau d'intégration des enjeux liés à l'environnement et au genre dans la stratégie et le fonctionnement de l'organisation • Évolution des capacités managériales de l'organisation • Évolution des capacités managériales en lien avec les objectifs de l'organisation (à définir au cas par cas en fonction des objectifs recherchés) • Évolution du lien entre l'organisation et son contexte d'intervention (capacité à l'appréhender, le comprendre, proposer des services en phase avec les besoins, etc.) ► EFFETS EXTERNES : • Qualité de dialogue et degré d'influence de l'organisation vis-à-vis de son environnement • Amélioration de l'accès aux services proposés par l'organisation (évolution des taux de fréquentation) • Amélioration de la qualité des services proposés par l'organisation (évolution du taux de satisfaction)



NIVEAU SYSTÉMIQUE

MOYENS	- Niveau de financement du RC au niveau sectoriel (part du budget, taux d'exécution) - Nombre de jour/homme prestés en appui au niveau sectoriel - Nombre d'activités de RC portant sur le niveau institutionnel - Présence d'actions visant l'inclusion des parties prenantes et le renforcement de l'institution pilote dans le secteur - Pareil qu'au-dessus mais au niveau du secteur
RÉALISATIONS	- Existence d'un service dédié à l'accessibilité du service - Production régulière d'un annuaire/tableau de bord statistique du secteur - Existence de référentiels politiques / stratégiques (re)définis au niveau sectoriel (+ plan d'action) - Existence d'espaces et de cadres de concertation et co-gestion pluri-acteurs - Existence d'un cadre juridique et réglementaire (re)définies
CHANGEMENTS INTERMÉDIAIRES (OU RÉSULTATS)	- Amélioration des performances du système (délais, exécution opérationnelle et financière) - Qualité de la gestion administrative et financière au niveau systémique - Fonctionnalité, efficacité et qualité des dispositifs de contrôle, de suivi & évaluation et de rapportage au niveau systémique / sectoriel - Niveau de définition et d'appropriation / application de la vision, des missions, des valeurs et du plan de développement systémiques - Niveau de définition, de fonctionnalité et d'inclusivité des organes de gouvernance et de coordination systémiques, notamment : > Qualité et effectivité du dialogue politique et stratégique > Coordination / complémentarité des parties prenantes et des interventions - Niveau de territorialisation du service public
CHANGEMENTS FINAUX	- Amélioration de l'accès aux services publics concernés (évolution des taux de fréquentation) - Amélioration de la qualité des services proposés (évolution du taux de satisfaction) - Evolution de la qualité de la gouvernance (à préciser selon les cas) horizontale et verticale, notamment : > Légimité/performance de l'institution pilote > Amélioration de l'implication des parties prenantes dans la gouvernance et la gestion du système (composition des organes de gouvernance et participation) > Diminution des tensions / conflits entre parties prenantes (partage des rôles entre acteurs connus et respectés) - Niveau d'adhésion des citoyens-clients à la vision et aux valeurs systémiques



5 Guide pour un mini-diagnostic rapide des capacités de S&E des porteurs de projets

Les questions ci-dessous, tirées de la boîte à outils du S&E de l'AFD, permettent d'identifier les informations intéressant les porteurs de projets et susceptibles d'être collectées, de même que les ressources & moyens disponibles, pour cadrer et dimensionner le dispositif de S&E.

Elles sont à poser au stade du diagnostic initial, en amont de la mise en œuvre du projet.

CONCERNANT LES MOTIVATIONS ET LES INTÉRÊTS DU PORTEUR DE PROJET :

- ▶ Quelles sont les priorités du porteur de projet ?
- ▶ Quelles sont les informations qu'il juge utile de connaître pour prendre des décisions sur son activité ?
- ▶ Quels sont ses facteurs de motivation : répondre à des exigences légales ? aux exigences des partenaires techniques et financiers ? à une envie de mieux suivre ses stratégies pour les réorienter ?
- ▶ Qui s'appropriera le système de S&E ? A qui va-t-il bénéficier ?
- ▶ Quelle quantité d'informations veut-on obtenir ?

CONCERNANT LES INFORMATIONS DISPONIBLES/À EXPLOITER :

- ▶ Quelles sont les sources d'informations préexistantes disponibles :
 - Au sein de la structure porteuse du projet
 - > Le porteur de projet publie-t-il actuellement un rapport annuel sur ses activités ?
 - > Ce rapport contient-il des éléments factuels/chiffrés qui reflètent bien l'ensemble des activités (complétude) ? Les données semblent-elles fiables (exactitude) ?
 - > Ce rapport contient-il une analyse qualitative de ces faits/données (analyse) ?
 - > Ces éléments sont-ils utilisés pour la prise de décision stratégique et le pilotage opérationnel (utilité) ?
 - En provenance d'autres structures ? (Office national des Statistiques, Universités, Ministères de tu-telles,... ?)

NB : Sauf pour les petits projets, il est toujours préférable de s'appuyer sur les systèmes existants et de voir dans quelle mesure le S & E du projet peut s'y intégrer pour les renforcer, plutôt que de créer des dispositifs ad hoc.

CONCERNANT LES RESSOURCES & MOYENS À DISPOSITION :

- ▶ Qui, au sein de la structure porteuse du projet, peut faire la promotion d'un système de S&E ? Parmi les dirigeants, peut-on identifier un leader qui se préoccupe du S&E ?

NB : cette personne doit être proche des centres de décision et capable d'influencer les décisions clés, tout en s'impliquant dans le système de S&E pour vérifier que les informations sont pertinentes, fiables, utilisables et disponibles.

- ▶ Quelles sont les capacités techniques disponibles pour collecter des données sur le terrain (moyens RH, outils, méthodes...)?
 - Au sein de la structure ?
 - En provenance de structures partenaires (services déconcentrés des ministères, autres structures présentes au niveau local...)?
- ▶ Quelles seraient les capacités à renforcer en priorité en matière de S&E ?
- ▶ La MOA bénéficie-t-elle ou a-t-elle bénéficié d'une assistance technique, d'un renforcement des capacités ou d'une formation en S&E au cours des deux dernières années ? Si oui, qui a fourni cette aide, et avec quel succès ?
- ▶ Existe-t-il, au niveau du pays, des instituts, centres de recherche, organisations privées ou universités capables de fournir une assistance technique et/ou une formation en S&E axé sur la performance aux personnes concernées ?
- ▶ Quelles structures vont être impliquées dans l'obtention et/ou l'analyse des données ? Comment vont être réparties les responsabilités entre ces parties prenantes ? Quel est leur intérêt pour le S&E du projet, et de quels moyens disposent-elles pour s'impliquer dans la démarche ?



6

Fiche de poste générique pour un(e) responsable de S&E des appuis au RC

La fiche de poste ci-dessous est tirée de la boîte à outils du S&E de l'AFD.

CONTEXTE

Les projets d'appui au renforcement des capacités et d'accompagnement du changement visent une montée en puissance, une autonomisation et un changement durable des systèmes sectoriels et des partenaires soutenus dans le cadre des programmes financés et appuyés par les agences de développement. Les changements induits par les appuis au renforcement des capacités (montée en compétence, changement de pratique, transformation organisationnelle, évolution du schéma de gouvernance d'un secteur, etc.) sont souvent diffus, lents, complexes et difficilement tangibles.

Mesurer ces changements implique donc non seulement de choisir des indicateurs adaptés, mais aussi et surtout de mobiliser des méthodes d'appréciation qualitatives, permettant d'aller au-delà du suivi par les indicateurs pour saisir toute la complexité des changements à l'œuvre et s'interroger sur les étapes ayant amenées à ces changements. L'objectif est de mieux valoriser les résultats et pratiques de RC.

Le/la Chargé(e) de S&E des appuis au renforcement des capacités doit donc à la fois maîtriser les compétences classiques du S&E et disposer de compétences lui permettant d'aller au-delà de ce suivi classique (méthodes d'enquête et analyses qualitatives, animations de groupe, etc.). Il/elle devra être force de proposition pour concevoir des dispositifs de S&E comprenant des outils et méthodes en développement et/ou encore peu expérimentés et être capable de fédérer les parties prenantes autour de l'utilisation de ces méthodes innovantes. Le S&E des appuis au RC se voulant très participatif, il aura également pour rôle d'orchestrer la participation et l'implication des différents acteurs dans le parcours du DSE-M.

Il/elle doit par ailleurs disposer d'une capacité à impulser des processus transversaux et parfois nouveaux. En effet, les chargés de S&E doivent trouver leur place dans une organisation ou un projet sans être directement opérationnel. Certaines de leurs activités peuvent être parfois perçues comme non essentielles. Il faut donc avoir des personnalités capables d'entraîner un collectif sans être manager tout en étant capable de s'adapter aux priorités externes.

Enfin, il/elle doit disposer d'une capacité à communiquer et partager les résultats du S&E.

MISSIONS ET RESPONSABILITÉS

Développement et planification (40%) :

- ▶ concevoir de manière participative la construction du dispositif de S&E du projet, en utilisant si possible les « approches orientées changement »,
- ▶ définir les indicateurs de suivi du RC ainsi que les méthodes qualitatives d'analyse des changements (observations de terrain, enquêtes, focus groupes, méthodes spécifiques comme celle du « changement le plus significatif »),
- ▶ produire un plan de S&E des changements,
- ▶ produire l'ensemble des guides et outils nécessaires à la mise en œuvre du DSE,
- ▶ définir les instances de mise en débat des résultats du suivi des changements,
- ▶ opérationnaliser la mise en œuvre du dispositif (la collecte de données, l'analyse et la rédaction des rapports) et l'ajuster au besoin,
- ▶ concevoir et conduire des formations sur le S&E au staff en charge du suivi,

- ▶ diffuser aux équipes projet la culture du S&E des changements et de l'ajustement régulier des activités dans une démarche d'amélioration continue des projets. Inscrire le S&E dans une logique de progression, d'encouragement et de valorisation des équipes projets,
- ▶ réaliser une veille sur les outils et méthodes adaptés aux différents types de RC, qu'il soit individuel, organisationnel ou systémique.

Accompagnement et support aux équipes (40%) :

- ▶ assister les équipes dans la prise en main des outils et leur utilisation,
- ▶ analyser les données collectées, rédiger les rapports et œuvrer à l'amélioration continue au sein du projet,
- ▶ animer les échanges autour de l'analyse et de l'utilisation des résultats.

Management (10%) :

- ▶ coordonner les équipes en charge des différents aspects du dispositif de suivi (collecte, sToCkage, analyse des données),
- ▶ faire monter en capacité les agents de l'unité de S&E,
- ▶ gérer le budget lié au S&E
- ▶ participer à la mise en place de la stratégie de gestion des connaissances et d'apprentissage.

Communication et management de l'information (10%) :

- ▶ maintenir une bonne communication avec les chefs de projet, les coordinateurs et les experts techniques en organisant des échanges d'expérience et d'information,
- ▶ s'assurer de la mise à jour des indicateurs de suivi des changements (et des bilans des méthodes d'appréciation qualitative) et du respect des canevas de rapport.

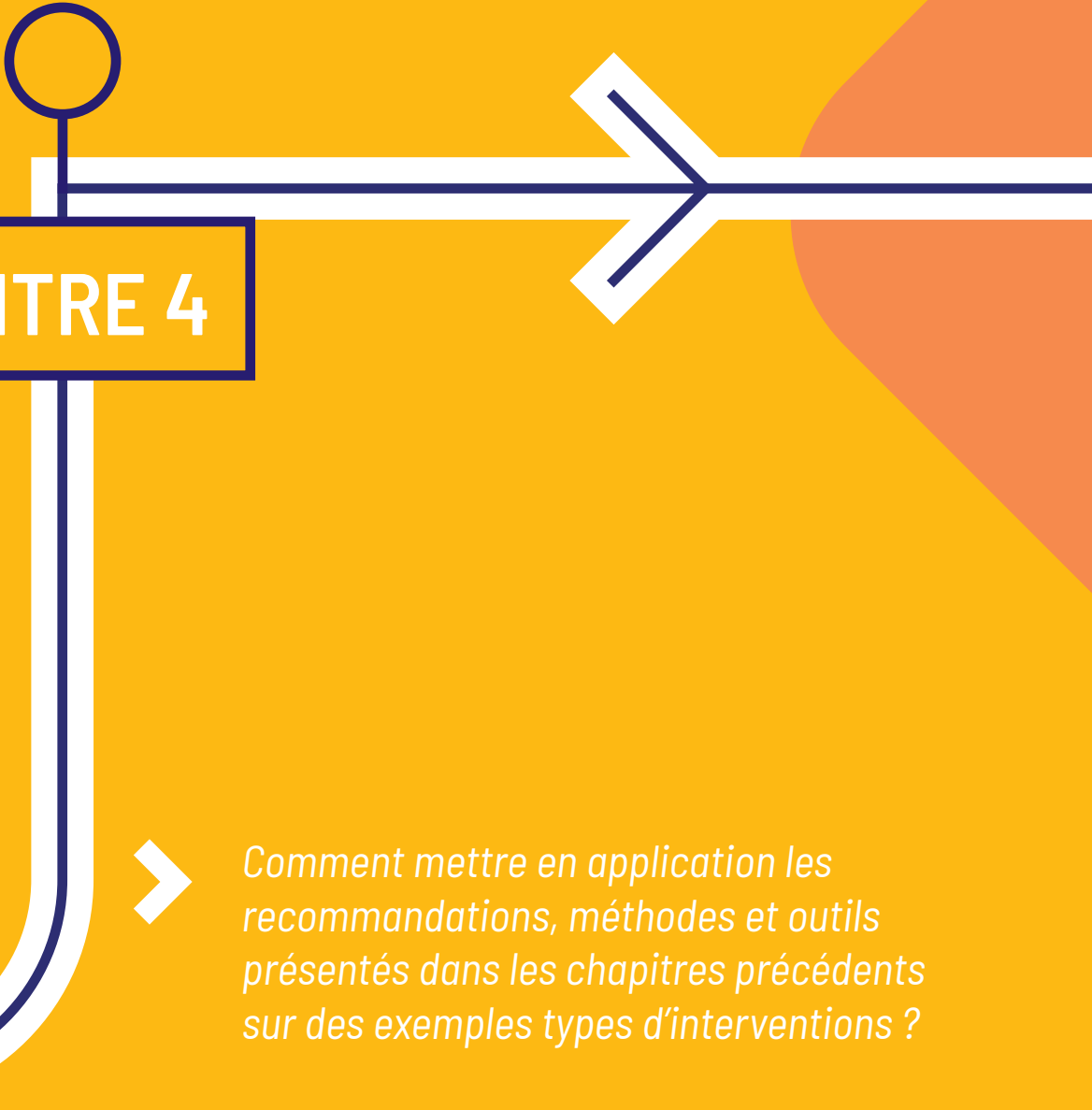
PROFIL RECHERCHE ET COMPÉTENCES CLÉS

Profil :

- ▶ X années d'expérience professionnelle dans la gestion et la mise en place de projets de renforcement des capacités, dont au moins X travaillées dans le domaine du S&E,
- ▶ expérience en gestion de projets et/ou processus multi-partites,
- ▶ expérience de terrain en matière de conception de questionnaires, de collecte de données, de management et de traitement de données primaires,
- ▶ expérience en matière de facilitation et d'animation d'ateliers et de focus groups,
- ▶ capacité à partager son savoir et à faire monter en compétence les membres de son équipe et les autres collaborateurs à travers des séances de mentoring, des formations, ou par d'autres moyens,
- ▶ connaissance informatique en particulier dans le domaine de l'analyse statistique (SPSS, STATA), des bases de données (Access) et des solutions de questionnaires numériques serait un plus,
- ▶ Master ou Doctorat en économie, sociologie, système d'information, science politique ou tout autres formations développant fortement la méthodologie de recherche, l'analyse quantitative et qualitative, les systèmes d'information et la rédaction.

Compétences clés :

- ▶ capacité à créer une dynamique et à impulser des changements,
- ▶ qualités comportementales et relationnelles (écoute, empathie, esprit de synthèse),
- ▶ capacité de planification et d'organisation.



CHAPITRE 4



Comment mettre en application les recommandations, méthodes et outils présentés dans les chapitres précédents sur des exemples types d'interventions ?



CAS PRATIQUES



1

Cas pratique n°1 : Déploiement d'un programme de formation individuelle



INDIVIDUEL

Exemple de projet retenu pour l'analyse :

Plan de formation des agents d'un ministère, incluant une formation à la fois technique et managériale des agents.

À QUELS CHANGEMENTS LE PROJET PEUT-IL CONTRIBUER ?

- ▶ Changements d'aptitudes et de comportements des agents (*hard* et *soft skills*).
- ▶ Amélioration de la performance individuelle et collective.
- ▶ Amélioration de la gestion de carrières.

QUELS INDICATEURS DE CHANGEMENT RETENIR POUR LE S&E DU PROJET ?

CHANGEMENTS INTERMÉDIAIRES	CHANGEMENTS FINAUX
▶ Taux d'agents satisfaits des formations ▶ Part des personnes formées ayant acquis les compétences visées (à évaluer à l'issue de la formation et pendant les entretiens d'évaluation annuelle) ▶ Part des personnes formées appliquant les compétences en situation professionnelle	▶ Augmentation de la performance et de la polyvalence des agents ▶ Diminution du turn-over et amélioration de la gestion de carrière en interne (évolutions internes, durée moyenne d'exercice, etc.) ▶ Amélioration de la qualité du service rendu – Ex : • Taux de recouvrement des recettes • Délais de traitement des dossiers • Diminution du nombre de plaintes

QUELLES SONT LES ÉTAPES DE CONCEPTION/MISE EN ŒUVRE DU PROJET À RESPECTER ?

- ▶ **Étape 1 :** développer / actualiser les référentiels de poste et de compétences.
- ▶ **Étape 2 :** évaluer les compétences existantes (avant démarrage du programme).
- ▶ **Étape 3 :** élaborer le plan de renforcement des compétences (en mettant le focus sur la dimension S&E > indicateurs, méthodes, etc.).
- ▶ **Étape 4 :** mettre en œuvre le plan de renforcement des compétences (en mettant le focus sur le monitoring des actions d'appui au niveau individuel).
- ▶ **Étape 5 :** évaluer la mise en œuvre du plan de renforcement des compétences.



QUELLES SONT LES MÉTHODES ET OUTILS À MOBILISER DANS LE CADRE DU S&E ?

Utilisation du modèle de KirckPatrick permettant de suivre et évaluer :

- ▶ la réaction des participants, via un questionnaire de satisfaction,
- ▶ les apprentissages, via des pré-test/post-test, et une enquête post-formation auprès de l'employeur et/ou des bénéficiaires,
- ▶ les comportements : évaluation des comportements en situation de travail via :
 - Des entretiens individuels et collectifs auprès des principaux responsables du ministère (possibilité d'utiliser la méthode du changement le plus significatif au cours des entretiens collectifs – voir [chapitre 2.1](#)),
 - Des observations directes sur le terrain (pour certains postes de travail),
- ▶ résultats : suivi des principaux indicateurs de qualité du service rendu pour évaluer l'impact du projet sur la performance de l'organisation.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER ? LES RESPONSABILITÉS ASSOCIÉES ?

Le S&E peut être confié à la DRH du ministère.

Les autres acteurs à associer au S&E sont :

- ▶ le / les formateurs et les participants (questionnaires de satisfaction, pré-test/post-test),
- ▶ les collègues de travail et les supérieurs hiérarchiques des participants (évaluation des apprentissages et de l'évolution des comportements via l'enquête et les entretiens),
- ▶ les usagers du service des participants (évaluation de la qualité du service rendu via des focus groupes et/ou enquêtes).

QUELS SONT LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS (OU CONDITIONS DE SUCCÈS À RÉUNIR) ?

- ▶ Existence d'une culture du S&E en interne.
- ▶ Stabiliser les agents en charge du S&E et éviter le turn-over.
- ▶ Intégrer l'évaluation des compétences et de leur application, ainsi que de la satisfaction dans le cahier des charges du formateur.
- ▶ Évaluer en temps réel au début et à la fin de la formation les compétences et la satisfaction.
- ▶ Impliquer les services hiérarchiques.



2

Accompagnement à la transformation d'une organisation

ORGANISATIONNEL

Exemple de projet retenu pour l'analyse :

Accompagnement d'une banque régionale dans le développement et la mise en application d'une stratégie finance-climat (le domaine de la finance climat est utilisé ici à titre d'exemple, mais la méthodologie est applicable dans tous les domaines).

À QUELS CHANGEMENTS LE PROJET PEUT-IL CONTRIBUER ?

- ▶ Développement d'une nouvelle gamme de services.
- ▶ Affirmation de la structure comme un acteur de référence dans le domaine de la finance climat.
- ▶ Intégration des enjeux liés à la nouvelle stratégie par les managers (évolution de leurs feuilles de route,) et les employés de la structure (évolution des pratiques...).

QUELS INDICATEURS DE CHANGEMENT RETENIR POUR LE S&E DU PROJET ?

CHANGEMENTS INTERMÉDIAIRES	CHANGEMENTS FINAUX
▶ Existence d'une vision et d'une feuille de route relative à la stratégie finance-climat de l'organisation, partagée avec les salariés ▶ Organisation & management adaptés à la prise en compte de ces nouveaux enjeux (évolution de l'organigramme, de l'état d'esprit des managers, du profil des personnes recrutées..) ▶ Acquisition de nouvelles compétences en lien avec ces enjeux par les salariés	▶ Fidélisation des salariés (diminution du turn-over) via l'ouverture de nouvelles perspectives d'évolution et l'adhésion des salariés à la nouvelle stratégie ▶ Amélioration des performances externes et de la compétitivité de l'organisation ▶ Impulsion de changements similaires auprès d'autres banques régionales, du fait de la capacité de l'organisation à influencer son environnement ▶ Augmentation du nombre de clients ▶ Développement d'actions concrètes favorables à l'adaptation climatique

QUELLES SONT LES ÉTAPES DE CONCEPTION/MISE EN ŒUVRE DU PROJET À RESPECTER ?

- ▶ **Étape 1 :** réaliser un diagnostic participatif de l'état des pratiques/compétences et des besoins de la structure intégrant la finance climat.
- ▶ **Étape 2 :** formuler la vision de l'organisation à moyen/long terme de façon participative et élaborer sa feuille de route (en s'appuyant par exemple sur la ToC).
- ▶ **Étape 3 :** élaborer et mettre en œuvre la stratégie et le plan de renforcement des capacités (en mettant le focus sur la dimension S&E, indicateurs, méthodes, etc.).
- ▶ **Étape 5 :** réaliser le S&E de façon participative et régulière (c.f. méthode CAF ci-après).



QUELLES SONT LES MÉTHODES ET OUTILS À MOBILISER DANS LE CADRE DU S&E ? À QUELLE FRÉQUENCE ?

- ▶ 1. Utilisation du Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique (CAF).
- ▶ 2. Utilisation du CARS si intégration de la responsabilité sociétale à la structure et que celle-ci souhaite pouvoir suivre ces indicateurs.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER ? LES RESPONSABILITÉS ASSOCIÉES ?

- ▶ Mobilisation d'un facilitateur pour accompagner la transformation de l'organisation.
- ▶ Mise en place d'une équipe « accompagnement au changement » au sein de la structure, en charge de piloter le projet.
- ▶ Désignation d'un(e) pilote au sein de l'équipe pour superviser le S&E.
- ▶ Réunion du facilitateur et de l'équipe « accompagnement au changement » au sein d'un comité de suivi à réunir tous les 3 mois.
- ▶ Mise en place d'un COPIL auprès duquel le comité de suivi rend compte une fois par an.
- ▶ Réalisation du S&E (analyse, traitement...) par des groupes de salariés selon la méthode CAF, sous la supervision du comité de suivi.

QUELS SONT LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS (OU CONDITIONS DE SUCCÈS À RÉUNIR) ?

- ▶ Implication des décideurs dans le S&E, et en particulier dans le portage du CAF.
- ▶ Formation des personnes parties prenantes des groupes d'auto-évaluation mis en œuvre dans le cadre du CAF.



3 Appui à un projet de réforme sectorielle



SYSTÉMIQUE

Exemple de projet retenu pour l'analyse :

Programme d'appui à la réforme du secteur de la santé et de la formation professionnelle d'un État

À QUELS CHANGEMENTS LE PROJET PEUT-IL CONTRIBUER ?

- ▶ Amélioration de l'accès des populations à des services de soins de qualité, efficaces et durables.
- ▶ Amélioration de l'employabilité et de l'insertion socio-professionnelle des jeunes.
- ▶ Amélioration de la satisfaction des usagers vis-à-vis des services rendus.
- ▶ Amélioration de la gouvernance des secteurs.

QUELS INDICATEURS DE CHANGEMENT RETENIR POUR LE S&E DU PROJET ?

CHANGEMENTS INTERMÉDIAIRES	CHANGEMENTS FINAUX
▶ Existence d'une vision et d'une stratégie pour chacun des secteurs incluant un plan d'actions et clairement partagée avec tous les acteurs concernés ▶ Existence d'organes de gouvernance et de coordination systémiques fonctionnels, permettant notamment : • Qualité et effectivité du dialogue politique et stratégique • Coordination / complémentarité des parties prenantes et des interventions ▶ Evolution des compétences et des comportements des agents ▶ Pour la santé publique, évolution de la qualité des soins et de la prise en charge ▶ Pour la formation professionnelle et l'insertion : évolution de la qualité des enseignements dispensés et de leur adéquation avec le monde du travail, évolution de la qualité des services d'orientation professionnelle	▶ Amélioration de l'accès aux services publics concernés (évolution des taux de fréquentation des services de santé et des taux de jeunes formés/insérés sur le marché du travail -> indicateurs nationaux) ▶ Amélioration de la qualité des services proposés et de la perception de ces derniers par les usagers (évolution du taux de satisfaction et des indicateurs de performance nationaux) ▶ Evolution de la qualité de la gouvernance (à préciser selon les cas) horizontale et verticale, notamment : • Légitimité/performance de l'institution pilote • Amélioration de l'implication des parties prenantes dans la gouvernance et la gestion du système (composition des organes de gouvernance et participation) • Diminution des tensions / conflits entre parties prenantes (partage des rôles entre acteurs connus et respectés) ▶ Effets macro sur la santé publique (mortalité / morbidité) et le marché du travail (chômage, performance économique, ...)



QUELLES SONT LES ÉTAPES DE CONCEPTION/MISE EN ŒUVRE DU PROJET À RESPECTER ?

- ▶ **Étape 1** : réaliser un diagnostic participatif de chacun des secteurs (possibilité d'utiliser le le cadre d'analyse de la gouvernance sectorielle présenté au [chapitre 2.6](#)).
- ▶ **Étape 2** : formuler la vision de chacun des secteurs à moyen/long terme et élaborer les feuilles de route sectorielles, en s'appuyant notamment sur la théorie du changement.
- ▶ **Étape 3** : élaborer et mettre en œuvre les plans de renforcement des capacités, en intégrant bien la question du S&E dans toutes ses dimensions.
- ▶ **Étape 5** : mettre en place l'organisation nécessaire à la réalisation du S&E et réaliser le S&E.

QUELLES SONT LES MÉTHODES ET OUTILS À MOBILISER DANS LE CADRE DU S&E ?

- ▶ Suivi des indicateurs nationaux pour tout ce qui a trait à l'accès et à la qualité des services (indicateurs de performance externe).
- ▶ Utilisation du cadre d'analyse de la gouvernance sectorielle pour le suivi des indicateurs de performance interne (gouvernance, gestion budgétaire, performance du S&E...).
- ▶ Organisation d'enquêtes périodiques pour analyser la satisfaction des apprenants et des employeurs du côté de la FPT, et celle des patients du côté de la santé → permet de compléter le suivi des indicateurs nationaux par des éléments plus qualitatifs.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER ? LES RESPONSABILITÉS ASSOCIÉES ?

- ▶ Réalisation du S&E par les directions et services compétents du ou des ministères partenaires.
- ▶ Désignation, si besoin, de référents dans les services déconcentrés, pour faciliter la collecte et le traitement de l'information.
- ▶ Appui des personnes en charge du S&E via la mise à disposition d'outils et de méthodologies (via un accompagnement technique, ou directement via les équipes du PTF), en particulier pour l'organisation des enquêtes.
- ▶ Organisation de comités de suivi trimestriel (entre les directions en charge de mettre en œuvre le programme au sein des ministères, les équipes en charge du S&E et l'équipe du PTF), et d'un comité de pilotage annuel avec les personnes décisionnaires (hauts cadres des ministères).

QUELS SONT LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS (OU CONDITIONS DE SUCCÈS À RÉUNIR) ?

- ▶ Utiliser la ToC pour formuler les changements/identifier les indicateurs.
- ▶ Elaborer des mini-plans de RC par acteur.
- ▶ Disposer d'un tableau de bord consolidé à l'échelle de l'ensemble des acteurs.
- ▶ Réaliser un diagnostic sectoriel + une étude « baseline » (état 0) avant le démarrage des activités.

COMMENT MIEUX SUIVRE LES APPUIS AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ? COMMENT S'ASSURER QUE CEUX-CI CONTRIBUENT AUX CHANGEMENTS ESPÉRÉS EN TERMES DE PLUS GRANDE PERFORMANCE DES ORGANISA- TIONS MAIS AUSSI DES SYSTÈMES AUXQUELS ILS PARTICIPENT ? COMMENT AINSI ÊTRE EN MESURE DE MIEUX PILOTER L'ÉVOLUTION DE NOS MÉTIERS, NOS ORGANISATIONS, NOS POLITIQUES PUBLIQUES ?

Telles sont les questions auxquelles ce référentiel méthodologique tente de répondre.

Co-construit dans le cadre d'un chantier piloté conjointement par l'Agence française de développement (AFD), le Bureau organisation et méthodes du Sénégal (BOM) et l'Agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement (LuxDev), en partenariat avec plusieurs maîtrises d'ouvrage ouest-africaines, il propose des méthodes et outils adaptés au suivi des changements induits par les appuis au renforcement des capacités, caractérisés par leur nature diffuse, longue et complexe. Il fournit également des recommandations et bonnes pratiques pour la mise en œuvre du suivi & évaluation au niveau des institutions et organisations partenaires, inspirées de retours d'expérience concrets.

Résolument tourné vers l'action, il est destiné aux praticiens (maîtrises d'ouvrage, accompagnants techniques, spécialistes du suivi & évaluation...) impliqués dans des processus de renforcement des capacités, aussi bien au niveau individuel qu'au niveau organisationnel ou systémique.