



# KNOWLEDGE MATTERS

Les résultats comptent: la gestion axée sur les résultats dans les programmes de Concern

Une contribution, une idée ou un sujet pour les prochains numéros de Knowledge Matters ? Contactez la rédaction par email : [knowledgematters@concern.net](mailto:knowledgematters@concern.net)

Les avis exprimés sont ceux de l'auteur et ne correspondent pas nécessairement à ceux de Concern Worldwide ou de ses partenaires.

## Knowledge Matters en bref

Knowledge Matters propose des analyses pertinentes pour le terrain concernant le développement et l'action humanitaire de Concern Worldwide. Elle offre au personnel et aux partenaires une plateforme d'échange d'idées et d'expériences. La publication a pour vocation d'encourager une analyse de haute qualité afin de faciliter la compréhension du travail de Concern. Le personnel et les partenaires de Concern décrivent leurs idées et leurs expériences au travers de leurs articles. Ces articles sont très courts (de 500 à 1 500 mots). Habituellement, vous n'avez de la place que pour émettre deux ou trois idées intéressantes. Voici quelques conseils pour rédiger un court article de fond :

- Commencez par imaginer votre lecteur – un collègue de Concern. Pourquoi sont-ils intéressés – pourquoi veulent-ils lire votre article ? Lorsque vous avez identifié votre idée centrale, énoncez-la de suite, dans le titre ou dans la première phrase.
- Que peuvent apprendre les autres de votre histoire ? Concentrez-vous sur cela. N'oubliez pas d'étayer votre histoire avec des données probantes. Elles peuvent provenir d'évaluations.
- Il est plus facile d'amener les gens à vous lire si vous mettez d'abord en avant la dimension humaine – en mentionnant des personnes et des événements réels. (Vous n'avez pas à donner de noms).
- Utilisez des phrases courtes. Vous pouvez utiliser le guide de style de Concern pour vous aider.

- Limitez la longueur des paragraphes à un maximum de six lignes.
- Utilisez un style simple. Bon nombre des lecteurs de Knowledge Matters ne sont pas des anglophones natifs, alors réfléchissez bien avant d'utiliser des expressions idiomatiques ou un langage familier que les autres pourraient difficilement comprendre.
- Évitez toujours de présupposer que le lecteur a un niveau de connaissance élevé du sujet sur lequel vous écrivez.
- Utilisez des phrases à la voix active (« nous avons organisé un atelier » et non « un atelier a été organisé »)
- Utilisez des expressions courtes et claires.
- Votre titre doit être bref - pas plus de huit mots.
- Si nécessaire, utilisez des photos pour illustrer le récit, mais veillez à respecter le Code de conduite Dóchas sur les images et les messages.

---

**Légende de la photo de couverture:** Charles Ndekha, responsable du dossier Concern, effectue une enquête auprès de l'agriculteur Assima Ayiloni, à Mangochi (Malawi), à l'aide d'un appareil de collecte de données numériques (DDG). Concern réalise des programmes d'agriculture de conservation au Malawi depuis 2012, avec l'aide d'Accenture Ireland. Photo: Kieran McConville / Concern Worldwide

# Sommaire

- 4** **Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats ?**  
Samuel Fox
- 
- 9** **Faciliter le processus de gestion axée sur les résultats par le biais d'évaluations trimestrielles des programmes au Malawi.**  
Mzondi Ziba
- 
- 13** **L'approche par contrat de performance des ménages et son impact sur les réalisations du Programme de Graduation au Rwanda.**  
Gaspard Uwumukiza
- 
- 17** **Atelier annuel d'apprentissage sur l'examen des programmes et la responsabilité (APRAL-W) – une pratique participative en vue d'une gestion axée sur les résultats au Liberia.**  
Fariduddin Barzgar
- 
- 20** **Solutions numériques pour la gestion axée sur les résultats en Syrie.**  
Colin Brennan
- 
- 22** **Utilisation de collecte de données numériques et de la gestion axée sur les résultats pour offrir des abris de meilleure qualité aux réfugiés syriens au Akkar, au Liban.**  
Obayda Hamdach
- 
- 25** **Expérience de suivi postdistribution de Concern Worldwide au Tigré, en Éthiopie.**  
Mulugeta Terfa
- 
- 29** **Gestion axée sur les résultats et rapports annuels par pays.**  
Chris Pain

## Edito :

Bienvenue dans ce numéro portant sur la gestion axée sur les résultats (en anglais Results-Based Management) de Knowledge Matters. Ce numéro est en préparation depuis un certain temps, cela a commencé avec l'identification des meilleures pratiques lors de l'atelier mondial de suivi et évaluation de 2018 à Addis-Abeba. Malgré les efforts déployés au cours des dix dernières années pour mettre en œuvre une approche de gestion axée sur les résultats au sein de Concern, il est difficile d'obtenir de la documentation sur les meilleures pratiques. Il ne fait cependant aucun doute que nous avons fait de grands progrès ces dernières années.

Notre point de départ et les systèmes actuels sont présentés dans le premier article, dans lequel je décris quelques premières expériences avec le RBM, ainsi que la manière dont nous nous sommes engagés à renforcer notre approche et le moment auquel nous l'avons décidé. Le programme du Malawi est souvent cité comme un exemple actuel de bonne pratique concernant la réflexion sur un examen trimestriel. Un des articles de ce numéro porte sur ce sujet, il fait référence à cette pratique et aux avantages observés par l'équipe. Des articles d'Éthiopie et du Liban expliquent comment les données sur les activités et les résultats provenant du suivi post-distribution (post distribution monitoring) permettent d'apporter rapidement des changements aux distributions prévues. Un article rédigé par l'équipe de Syrie démontre comment celle-ci utilise la collecte de données numériques (digital data gathering, DDG) sur les distributions d'espèces et de bons pour suivre l'avancement du programme et faire des ajustements en fonction des informations recueillies. L'article du Rwanda décrit comment les contrats de performance ont aidé les ménages à atteindre les objectifs de leur Programme de Graduation. Les expériences du Liberia et du bureau de Dublin en matière d'examen annuel y sont aussi présentées, décrivant comment le RBM fonctionne à des niveaux plus stratégiques.

Il est clair que nous utilisons nos données pour éclairer notre prise de décision, mais des efforts doivent encore être déployés pour s'assurer que les équipes créent l'espace de réflexion et d'ajustement nécessaire et qu'elles le documentent ensuite comme preuve. La nécessité de réfléchir en permanence aux données à collecter, à leur mode de collecte et à ce que nous en faisons ensuite est simple en théorie, mais toujours plus difficile en pratique !

Je tiens à remercier tous les auteurs qui ont contribué à donner vie à ce numéro.

**Samuel Fox**

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

par Samuel Fox

## Introduction

Ce numéro de Knowledge Matters consacré à la gestion axée sur les résultats (RBM) examine l'expérience de l'organisation quant à la manière dont nous avons abordé le RBM et adopté des systèmes connexes. Le discours sur la mesure des résultats en matière de développement a fait l'objet d'une attention particulière et d'une croissance correspondante au cours des dix dernières années. Très peu d'acteurs humanitaires et de développement ont évité cette rhétorique. Cet article explore nos propres expériences en matière de mesure du développement, partageant une première expérience de RBM au Cambodge, ainsi que des défis plus actuels et les tendances des donateurs. Bien que les gens puissent s'opposer à la manière dont les résultats obtenus dans le secteur de l'humanitaire ont pris forme, la réalité est la suivante : vu que le financement de l'aide humanitaire est de plus en plus menacé, l'ensemble des acteurs du développement seront davantage appelés à démontrer efficacement l'impact des fonds publics, en dépit du fait que certains donateurs ont récemment initié un dialogue et exprimé leur désir de permettre une approche de gestion plus flexible et plus adaptative.

Concern s'est engagé à adopter une approche de gestion axée sur les résultats pour atteindre son objectif stratégique d'amélioration de la qualité et de l'impact des programmes. Cet engagement a d'abord été démontré en partie par la conception et la mise en œuvre du Guide de planification, suivi et évaluation de 2009, qui repose sur une approche de RBM.

Cette initiative a été suivie par la définition et la présentation, en 2010 et 2011, de cadres de résultats de programme pour les rapports annuels de MAPS II en 2010 et 2011. La proposition de financement du programme Irish Aid pour 2012-2015 s'est appuyée sur ces éléments et nous nous sommes alors engagés à «renforcer les processus de gestion axée sur les résultats» par des activités et des systèmes précis à consolider et à mettre en œuvre. Le Plan stratégique global 2016-2020 réitère la volonté de l'organisation de mettre l'accent sur «l'amélioration de la gestion axée sur les résultats, en particulier sur les résultats, l'utilisation d'indicateurs, les plans de départ, les résultats finaux et le suivi par enquêtes». L'approche actuelle pour l'élaboration d'outils et de processus d'appui, tels que la boîte à outils du programme pour les programmes de développement et humanitaires, le développement et le soutien continu des systèmes de collecte de données numériques (DDG) et des indicateurs standard, les outils de suivi numérique et un accent renouvelé sur les processus intégrés d'examen annuel, permet une application plus systématique de l'approche de RBM.

Le tableau ci-dessous récapitule les engagements pris par Concern Worldwide au cours des 10 dernières années en faveur de l'amélioration des systèmes de RBM.

Tableau 1 : Systèmes de RBM proposés et mis en œuvre par Concern au cours des dix dernières années

Niveau au sein de l'organisation	Processus avant 2012		Renforcement du processus 2012-2015 de gestion axée sur les résultats		Tirer parti des gains réalisés en 2016-2020	
	Processus de gestion	Lignes directrices / outils correspondants	Systèmes de gestion axée sur les résultats	Lignes directrices / outils correspondants	Systèmes de gestion axée sur les résultats	Lignes directrices / outils correspondants
<b>Politique</b>	Evaluations des politiques	Examen triennal de la politique sectorielle par le Comité de planification, suivi et évaluation du Conseil	Examens supplémentaires des politiques sur la base du nouveau calendrier convenu avec le Comité de planification, suivi et évaluation	Rapports contre la politique Méta-évaluation	Un processus d'examen des politiques rationalisé, rassemblant certaines des approches des programmes dans un seul rapport	
<b>Stratégie (Globale)</b>			Examen de performance des résultats de la stratégie (participatif interne et externe)	Cadre de résultats de la stratégie organisationnelle et système «pmPoint» pour les gestionnaires		
<b>Stratégie (Sectorielle)</b>	Groupes de planification et de suivi des programmes (PPMG)	Cadres de suivi et d'évaluation (M&E) de la stratégie sectorielle	Examens annuels de la stratégie sectorielle par les PPMG avec des mandats révisés Examen annuel de plaidoyer / PE	Cadre de résultats de la stratégie sectorielle; cadres de résultats des plaidoyers	La conception cohérente des cadres de résultats en fonction de l'élaboration de nouvelles stratégies	
<b>Stratégie (Pays)</b>	Examen annuel national	Rapport annuel Cadres de résultats de MAPS II (14)	Examen annuel national structuré au niveau du siège Examen annuel de la performance du programme du pays	Directives pour l'examen annuel Rapport annuel national, Cadre de résultats de la stratégie du pays	Examen annuel de la performance du programme du pays/IPD/SAL Directives pour l'examen annuel du siège	Directives pour l'examen annuel HQ
<b>Programmes</b>	Suivi et évaluation réguliers	Rapports de terrain, visites de soutien, visites de suivi, Évaluations selon le Guide de planification, suivi et évaluation	Examens de la performance du projet / programme clairement documentés	Cadres de résultats des programmes pays fondés sur la base de HCUEP	Appui interne à l'évaluation à mi-parcours / finale (HPP & IAPF)	Boîte à outils du programme Listes d'indicateurs standard et outils
<b>Programmes</b>	Planification des programmes	Cadres logiques PCMS, Plans de suivi et évaluation (M&E)	Analyse contextuelle Cadre logique	Chaîne d'impact / théorie du changement et Directives sur l'analyse contextuelle		Analyse contextuelle actualisée avec renforcement de l'analyse des risques et de la vulnérabilité, des conflits et de la protection

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

La RBM met en place des processus de planification solides afin de pouvoir fixer des objectifs et des cibles de programme réalistes. Ces résultats devraient faire l'objet d'un suivi régulier et d'une réflexion périodique, ce qui peut ensuite conduire à des ajustements du programme et, le cas échéant, à un réalignement des objectifs. Les produits du programme devraient être évalués périodiquement en vue de la réalisation des résultats de celui-ci. La réalisation des résultats du programme devrait être examinée au moyen d'un processus d'évaluation, y compris la collecte de données de base et de données finales. Collectivement, les résultats du programmes devraient être examinés chaque année ou plus souvent, en fonction de leur contribution aux résultats stratégiques des pays tels que définis dans les plans

stratégiques. Ces processus peuvent conduire à des ajustements du programme ou de la stratégie et, le cas échéant, à un réalignement des objectifs. Les différents niveaux d'examen et de réflexion peuvent être visualisés dans le diagramme 1.

La clé d'un RBM efficace est d'avoir des données probantes d'évaluation, et de mener une réflexion qui facilite l'apprentissage et l'amélioration continue. Il s'agit d'analyser des preuves fiables (internes et externes) sur ce qui, à notre connaissance, produit de bons résultats et d'utiliser ensuite notre jugement au mieux pour planifier ce que nous ferons à l'avenir (à travers un processus d'analyse contextuelle) ; et d'avoir des systèmes et mécanismes en place qui permettent la réflexion et l'ajustement de la conception du programme afin de garantir les résultats les plus durables possibles.

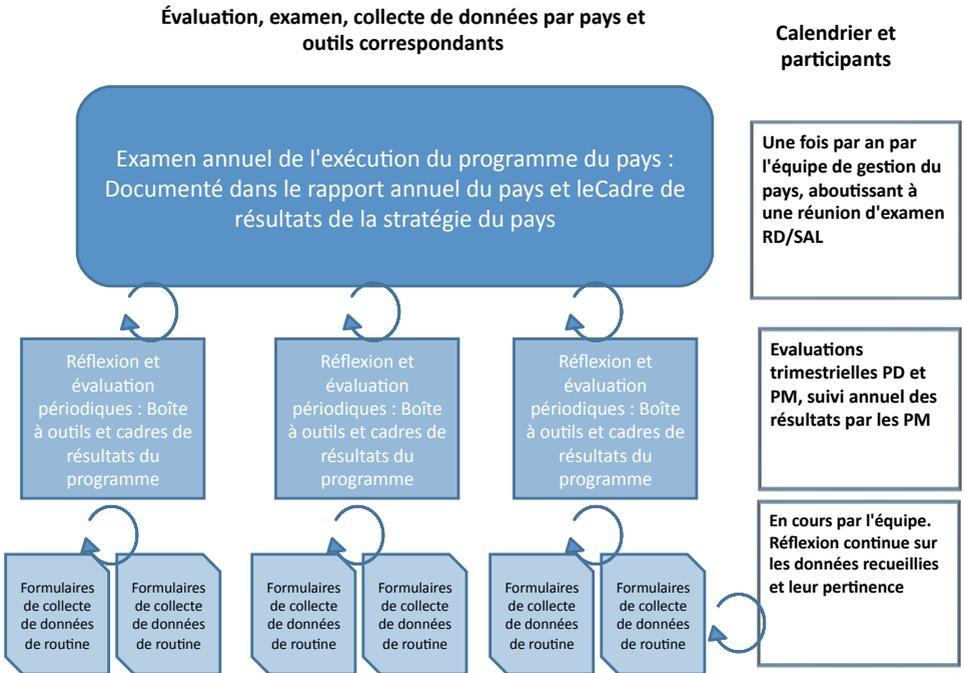


Diagramme 1 : Différents niveaux de RBM

## Pratiques nationales passées et actuelles

L'un des premiers exemples de pays que j'ai rencontrés dans le cadre d'un processus d'examen trimestriel officiel a été celui du Cambodge en 2011. Concern Cambodge a prévu un certain nombre de semaines en janvier, avril, juillet et octobre pour visiter les zones et les partenaires du programme et utiliser des outils de partenariat spécifiques pour évaluer les progrès accomplis dans le cadre de la réalisation des résultats du programme. Le but de la visite était de :

- Vérifier que les activités / résultats décrit(e)s par les partenaires se déroulaient sur le terrain.
- Recenser les activités qui ne fonctionnaient pas ou qui n'étaient pas appropriées et adapter les projets en conséquence.
- Rechercher des indicateurs de résultats / d'impact, par exemple les changements dans les niveaux de pauvreté consécutifs au projet, liés aux cadres logiques du programme
- Vérifier la qualité du travail d'un partenaire, notamment en analysant son ciblage, ses systèmes M&E (systèmes de suivi et évaluation) et en vérifiant la collecte des données.
- S'informer à propos des nouvelles techniques ou des nouveaux processus qu'il serait utile de partager au sein de Concern ou avec d'autres partenaires.
- Promouvoir l'apprentissage collectif ainsi que la réflexion au sein de l'équipe et avec les partenaires.

Une équipe de trois personnes comprenant un cadre supérieur (directeur de comté ou directeur de programme), un membre du personnel technique et un membre du personnel des finances ou de l'approvisionnement a effectué la visite. Le personnel du programme et le personnel financier ont tous deux passé en revue le travail du partenaire afin de coordonner simultanément les aspects du projet liés à la

programmation et aux systèmes. Cela signifiait également que le personnel de Concern a veillé à la cohérence des informations, des rapports financiers et des rapports du programme. Les partenaires ont présenté à la fois, les réalisations du programme et les résultats financiers de leurs opérations financées par Concern.

Cette approche a permis à l'équipe de contribuer à l'amélioration du rendement, à relever plus tôt les anomalies dans le système des partenaires, à élaborer un processus de renforcement des capacités à plus long terme, à fournir un soutien grâce à des connaissances détaillées de l'équipe de la haute direction (SMT) sur ses programmes, à bâtir un esprit d'équipe, à prendre des décisions rapides sur la gestion des ressources et à cerner promptement les problèmes qui peuvent survenir. Un exemple ici était l'amélioration des mécanismes de ciblage pour accroître l'accès aux filtres à eau et aux citernes, afin que ces derniers puissent atteindre les personnes (visées) les plus vulnérables.

Il s'agissait d'un bon exemple de gestion axée sur les résultats, bien que cela n'ait pas été désigné comme tel par l'équipe de gestion. Les processus de révision trimestrielle systématique se déroulent bien dans d'autres programmes de pays Concern, mais la mise en application des révisions, réflexions et ajustements qui sont documentés est rarement constatée lors de visites de soutien technique. Le programme du Malawi est souvent cité comme un bon exemple actuel de cette pratique et ce numéro inclut un article qui fait référence à cet exemple et aux avantages observés par l'équipe. Des articles portant sur l'Éthiopie et le Liban décrivent comment les données sur les activités et les résultats provenant de la surveillance post-répartition permettent d'apporter des changements rapides aux distributions prévues. Un article de l'équipe syrienne démontre comment elle utilise la collecte de données numériques (DDG) en espèces et les distributions de bons pour suivre les progrès du programme et apporter des modifications en fonction des informations

recueillies. L'article du Rwanda décrit comment les contrats de performance ont aidé les ménages à atteindre les objectifs de leur Programme d'étude. Les expériences d'examen annuel du Libéria et du bureau de Dublin sont également décrites et montrent comment la gestion axée sur les résultats fonctionne à différents niveaux.

## Sur quoi devons nous nous concentrer à l'avenir ?

D'après l'expérience de ceux qui ont mis en œuvre la gestion axée sur les résultats, il semble qu'il faille un certain nombre d'années pour qu'elle soit pleinement intégrée dans une organisation. Il faut du temps pour élaborer des plans stratégiques, pour suivre les données sur les résultats suffisamment longtemps pour en dégager les tendances et pour évaluer le rendement par rapport aux objectifs. Il faut disposer de temps pour établir de nouveaux processus organisationnels de prise de décision et de rapports dans lesquels les données sur le rendement sont utilisées.

Nous avons recueilli une énorme quantité de données numériques au cours des cinq dernières années et les efforts déployés pour appuyer l'analyse, l'accès et la visualisation des données de manière à ce que les décisions puissent être prises rapidement et facilement continueront de recevoir un soutien accru. La charge de travail croissante de chacun empêche aussi souvent de prendre le temps de réfléchir et de regarder ce qui a été fait.

On constate aussi une progression de la gestion adaptative dans le cadre de laquelle l'élaboration et la planification de programmes deviennent davantage un processus continu réagissant constamment aux nouveaux résultats et à l'apprentissage ainsi qu'aux changements et aux événements externes. Cette approche pourrait fonctionner en parallèle au RBM et pourrait peut-être être utilisée dans un contexte de crise où il a été traditionnellement difficile de démontrer/parvenir à des résultats à long

**“ Enfin, pour que la gestion axée sur les résultats soit une réussite, les organisations doivent instaurer et entretenir une culture axée sur les résultats dans laquelle les enquêtes, les données probantes et l'apprentissage sont considérés comme essentiels à une bonne méthode de gestion ”**

terme en raison de l'évolution du contexte. Toutefois, la réalité est que les bailleurs de fonds sont souvent hésitants à accorder trop de souplesse pour ce qui est d'apporter des modifications au budget et au cadre de résultats.

Bien que la gestion axée sur les résultats puisse être un guide utile sur le chemin du développement, il ne faut pas en rester prisonnier au point de compromettre la capacité de réflexion critique et d'apprentissage. Disposer d'un espace, disons chaque trimestre, au sein duquel le personnel et les partenaires peuvent se rencontrer, partager et documenter leurs connaissances fondées sur l'expérience permettra de s'assurer que la gestion axée sur les résultats n'est pas mise en œuvre mécaniquement en ne laissant que peu de place à l'apprentissage actif. Enfin, pour que la gestion axée sur les résultats soit une réussite, les organisations doivent instaurer et entretenir une culture axée sur les résultats dans laquelle les enquêtes, les données probantes et l'apprentissage sont considérés comme essentiels à une bonne méthode de gestion...il nous reste encore du chemin à parcourir

# Faciliter le processus de gestion axée sur les résultats par le biais d'examens trimestriels des programmes au Malawi

Par : Mzondi Ziba

## Contexte

Au sein de Concern, la gestion axée sur les résultats (RBM) est conçue comme une stratégie de gestion globale, par laquelle tous les acteurs, en contribuant directement ou indirectement, obtiennent des résultats définis et apportent les changements nécessaires pour améliorer leurs performances. Concern s'est engagé à adopter une approche de gestion axée sur les résultats pour atteindre son objectif stratégique d'amélioration de la qualité et de l'impact des programmes. Cette approche garantit que les résultats font l'objet d'un suivi régulier et d'une réflexion périodique, ce qui peut ensuite conduire à des rajustements du programme et à un réalignement des résultats, des activités et des objectifs.

## L'approche de Concern au Malawi en matière de RBM

Dans le cadre du plan stratégique (2014 – 2018), Concern au Malawi s'est engagé à être une organisation qui produit des résultats, apprend continuellement de ses programmes et utilise l'apprentissage pour influencer les politiques, les programmes et les personnes à tous les niveaux. Au Malawi, Concern s'est donc engagé envers la gestion axée sur les résultats en utilisant le système de gestion des cycles de programmes organisationnels (PMCS).

Dans le cadre du troisième objectif du plan stratégique mentionné plus haut, les programmes de Concern Malawi visent à atteindre les normes les plus élevées de

qualité, d'efficacité et de responsabilité, entre autres en améliorant l'apprentissage inter-programme et en développant le partage régulier et systématique des meilleures pratiques, des pratiques prometteuses et des résultats au sein de l'organisation. Les examens trimestriels du programme sont l'une des principales méthodes de RBM mises en œuvre pour atteindre ces objectifs.

À travers les programmes pays de Concern, la collecte systématique des données et l'examen annuel, les processus de RBM sont courants et ne constituent pas une idée nouvelle, tandis que les examens trimestriels sont spécifiques à certains pays, parmi lesquels Malawi. Les examens trimestriels permettent aux processus de RBM de se concentrer sur les résultats, en fournissant une plateforme pour l'examen périodique des résultats du programme.

## Le processus

### Planification

Au Malawi, les examens trimestriels ont lieu idéalement dans les deux semaines suivant la fin d'un trimestre.

- La planification est dirigée par l'équipe de surveillance et d'examen (M&E), en collaboration avec le directeur du programme (PD), les coordinateurs du programme (PC) et les gestionnaires de programme du district (DPM). Le calendrier des visites trimestrielles est proposé au moins un mois avant le début des examens.





Administrateurs de Concern en interaction avec des représentants du gouvernement au cours d'une visite trimestrielle d'examen du programme sur le terrain à Nambiro TDC, Phalombe Boma, juillet 2018. Photo: Mervis Myirenda.

- L'équipe de la haute direction du pays (SMT) participe au processus de consultation. Les administrateurs du projet sont également consultés pour convenir des dates proposées.
- Une équipe, composée d'au maximum trois personnes du siège social du pays (HO), assiste aux examens dans chaque district du programme, idéalement un représentant de l'équipe de gestion du pays (CMT), un membre du personnel technique et un membre du service des finances ou des systèmes.
- Le gestionnaire de programme de district (DPM) est responsable de la préparation d'un calendrier pour les examens du district, incluant les villages à visiter et les activités du projet qui seront vues.
- Une personne de l'équipe du siège choisit au hasard les villages à visiter. Il s'agit généralement de villages ou de sites qui n'ont pas été visités lors de la dernière série d'examens trimestriels.
- Avant d'entreprendre la mission, les équipes chargées du programme et de la finance révisent les documents clés relatifs aux projets qui seront visités.

rapports de MEAL (suivi, évaluation, responsabilisation et apprentissage), rapports financiers, rendement par rapport aux objectifs) ; jour 2 : visites sur le terrain (structures communautaires et bénéficiaires) ; jour 3 (1/2) : débriefing, planification des actions et planification des plans d'activités du prochain trimestre.

- Les examens se concentrent sur les activités des trois derniers mois, p. ex., de janvier à mars pour le premier trimestre.
- Dans les 5 jours suivant l'activité, un rapport est préparé et partagé avec les membres concernés de l'équipe, puis classé dans des dossiers partagés. Le processus de compilation des rapports est dirigé par les gestionnaires de programme de district avec le soutien de l'équipe MEAL.

## Outils

Un certain nombre d'outils ont été mis au point pour veiller à ce que le processus soit adéquatement coordonné et standardisé, notamment :

- **Une procédure opératoire normalisée pour les examens conjoints trimestriels** qui assure la cohérence du calendrier et de la méthode utilisés par le personnel des programmes et des finances de Concern pour effectuer les examens trimestriels.

## La mise en œuvre

- Les examens se déroulent sur 2,5 à 3 jours. Jour 1 : présentation des mises à jour (plans, accomplissements,



- **Un calendrier pour les examens trimestriels** qui est approuvé par le biais de discussions par courriel entre les cadres supérieurs et qui oriente le processus d'examen.
- **Un profil de village** comprenant des informations sur les sites à visiter, tels que les villages, les comités de développement de village (VDC), les groupes et les formations menées.
- **Un modèle de présentation** qui sert de guide pour les formats de présentations.
- **Un modèle de rapport d'examen trimestriel**, à savoir un outil de rapport standardisé qui est partagé avec les directeurs de programme de district pour la compilation des rapports.

## Avantages et enseignements tirés

Au fil des ans, le processus a entraîné un certain nombre d'ajustements programmatiques et stratégiques. Par exemple à Phalombe, un des districts de mise en oeuvre de Concern au Malawi, l'équipe a constaté de nombreux changements positifs au sein des collectivités et a donc mis en place un plan d'action pour identifier

et partager chaque mois des histoires de réussite inspirantes. Selon Gift Mwembe, le conseiller en suivi et évaluation des moyens de subsistance et des capacités d'adaptation, le processus a permis de faire mieux connaître l'ensemble des programmes et des projets au sein de Concern au Malawi. « L'équipe du programme et l'équipe financière déclarent être davantage sensibilisées et affirment apprécier davantage les différents projets mis en oeuvre au niveau des districts », a-t-il dit. Le processus a également contribué à enrichir le processus d'intégration des nouveaux employés grâce à la variété des présentations et des discussions. Plus important encore, l'examen offre également une plateforme pour interagir avec les partenaires et les communautés bénéficiaires.

L'utilisation des examens trimestriels comme méthode de gestion axée sur les résultats a entraîné certains changements dans les programmes. Tout d'abord, les examens ont mis en évidence les difficultés que rencontrent les bénéficiaires du Programme de Graduation avec les activités génératrices de revenus (AGR). À l'origine, les bénéficiaires étaient encouragés à s'en tenir à l'AGR pour laquelle ils avaient été formés dans le cadre du programme, ce qui ne leur donnait aucune flexibilité pour réagir aux changements du



Dirigeants interagissant avec les bénévoles de la collectivité lors d'une visite d'examen trimestrielle au village de Msisi, TA Kaduya, district de Phalombe, en juillet 2018. Photo: Mervis Nyirenda.



## **“ Dans un futur prévisible, les examens trimestriels continueront de constituer l’ossature du programme du processus RBM du Malawi.”**

marché tels que l’offre et la demande. À la suite d’un examen trimestriel où cet aspect a été mis en évidence, il a été décidé de modifier les conseils donnés afin que les bénéficiaires soient encouragés à suivre les compétences en affaires acquises dans le cadre du programme et qu’ils soient libres de changer d’AGR si le programme initial ne semblait plus prometteur.

Un autre changement qui a été apporté au programme, suivant un problème soulevé lors qu’un examen trimestriel, était celui de la difficulté d’accès à notre ligne sans frais de plaintes et de mécanismes de réponse (CRM). Durant l’examen trimestriel, il a été noté que certaines communautés trouvaient difficile de se connecter à la ligne sans frais, particulièrement la nuit. Il a été décidé lors de la réunion d’examen de passer à un téléphone avec messagerie vocale de manière à ce que l’on puisse enregistrer des messages vocaux qui seront traités le lendemain. Il a été aussi convenu qu’il serait créé une ligne sans frais pour l’envoi de SMS pour les mêmes raisons.

Sans la processus d’examen trimestriel, cela aurait pu prendre une année voir plus pour que ces problèmes soient soulevés, et un délai encore plus grand pour trouver des solutions qui améliorent la qualité du travail et des services pour nos bénéficiaires.

## **Les défis et les prochaines étapes**

Dans un futur prévisible, les examens trimestriels continueront de constituer l’ossature du programme du processus RBM du Malawi. L’activité continuera d’être améliorée à travers une plus grande intégration des personnels des départements hors programme comme les équipes de finance et approvisionnement.

Comme tout processus RBM, les examens du programme ont leurs propres défis et problèmes. Par exemple, des priorités concurrentes ont créé des retards dans la mise en oeuvre des examens. Cela a été résolu par la diffusion à l’avance des dates de tous les examens trimestriels pour l’année à venir, de manière à ce que les responsables puissent planifier en conséquence. Un défi supplémentaire sont les retards dans la compilation à temps des rapports d’examens, défi qui a été adressé par la nomination de personnes spécifiques pour appuyer les DPMS dans la compilation de rapports et fournir un modèle standard de rapport des examens trimestriels pour simplifier la documentation.



# L'approche par contrat de performance des ménages et son impact sur les réalisations du Programme de Graduation au Rwanda.

Par: Gaspard Uwumukiza

## Introduction

Cet article examine la contribution de l'outil de contrat de performance des ménages dans le Programme de Graduation de Concern, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats (RBM) du programme. L'approche en terme de contrat de performance, appelée '*imihigo*' en kinyarwanda, est une des solutions propres au Rwanda qui a été mise en place pour assurer un développement axé sur les citoyens et la responsabilité des entités gouvernementales. Au Rwanda, les structures organisationnelles administratives sont les provinces, districts, secteurs, cellules et villages. Les contrats de performances sont obligatoirement signés par toutes les entités administratives au travers de ces structures, du niveau national au niveau communautaire. Cela a été reproduit jusqu'au niveau des ménages.

Traditionnellement dans le *imihigo*, les personnes présentaient publiquement leurs objectifs de façon proactive à leurs dirigeants et présentaient un échéancier dans le cadre duquel ces objectifs seraient atteints. Après la période convenue, une évaluation est conduite. Actuellement au Rwanda, le *imihigo* revêt une grande importance pour les citoyens, particulièrement dans la planification, la mise en oeuvre et la surveillance des programmes du gouvernement pour le développement du pays. Concern au Rwanda a réalisé l'importance et la pertinence du contrat de performance et a décidé d'introduire cet outil indigène dans ses programmes.

## Contexte

Depuis 2011, Concern International a mis en oeuvre au Rwanda un programme intitulé "*Améliorer la capacité de production des personnes extrêmement pauvres*", aussi connu sous le nom de 'Programme de Graduation' mis en oeuvre en deux phases dans différents districts. La première phase a été menée en cinq cohortes dans les districts de Huye, Nyamagabe et Gisagara entre 2011 et 2016 et a atteint 3200 ménages. La seconde phase s'effectue en cohorte de trois dans les secteurs de Mugombwa, Muganza et Gishubi dans le district de Gisagara entre 2017 et 2021 et atteindra 2200 ménages.

Concern a adapté le «modèle de graduation» au contexte rwandais en combinant protection sociale et aspects de subsistance. Cela inclut des transferts d'espèces pour subvenir aux besoins essentiels ; une sensibilisation et un renforcement des activités de promotion de l'épargne pour atténuer les risques et le potentiel d'investissement dans les activités de production ; le transfert d'actif sous la forme d'espèces et le développement de compétences pour faciliter l'accès au développement d'activités génératrices de revenus (AGR) ; et le renforcement des mécanismes de soutien communautaires pour améliorer l'emploi non-agricole et permettre l'accès à des services financiers. Le contrat de performance a été conçu et développé après plusieurs consultations avec les parties prenantes à tous les niveaux.



## Introduire l'approche du contrat de performance dans le Programme de Graduation

Suite au succès et à la large acceptation de *imihigo* au Rwanda, il a été décidé d'introduire un contrat de performance basé sur le *imihigo* au sein du Programme de Graduation de Concern. Chaque ménage rédige son propre contrat de performance au travers duquel le chef de famille s'engage à atteindre un nombre précis d'objectifs dans un délai bien défini. Le contrat est signé par le chef de famille et par un membre du programme avec pour témoin un représentant de l'autorité locale (le secrétaire exécutif de la cellule). Le contrat de performance est un outil du processus de planification des ménages qui aide les bénéficiaires à mettre l'accent sur l'amélioration de leur bien-être. Chaque ménage est obligé de signer un contrat de performance avant de pouvoir recevoir une contribution du programme.

Les bénéficiaires sont soutenus par des animateurs de développement communautaire (le personnel de Concern) pour analyser la situation de leur ménage et pour identifier les problèmes clés qui les maintiennent dans la pauvreté. Une fois que ces problèmes sont connus, les bénéficiaires conjointement avec le personnel de Concern rédigent une liste de solutions adéquates et appropriées, qui forment la base du contrat de performance. La planification est conduite annuellement et permet aux participants du programme d'explorer différentes voies pour sortir de l'extrême pauvreté en augmentant résilience et viabilité. Un contrat de performance bien conçu joue le rôle de feuille de route spécifiant ce que les bénéficiaires doivent faire au quotidien pour atteindre leurs objectifs.

Le contrat de performance sert également d'outil de suivi et d'évaluation. Comme l'a déclaré un bénéficiaire du secteur de Gishubi «...quand je me rappelle que me suis engagé et que j'ai signé pour l'achat d'un terrain pour entreprendre des activités agricoles, réhabiliter ma maison, acheter trois chèvres

et un cochon et m'assurer que mon enfant ira à l'école, cela crée une forme de pression. Je dois le faire sérieusement, parce qu'un jour les personnes auprès desquelles je me suis engagé (le secrétaire exécutif de la cellule ainsi que et le personnel de Concern) viendront évaluer mes accomplissements.» Lors des cérémonies de clôture à la fin du programme, les meilleurs exécutants se voient décerner publiquement de petits cadeaux dans le but d'inciter les ménages à travailler pour atteindre les objectifs de leurs contrats de performance.

Les bénéficiaires sont bien suivis et soutenus par les animateurs de développement communautaire. Les ADC offrent des services d'encadrement et de mentorat en coopération avec les comités de gestion des villages. Ils conduisent conjointement des visites au domicile des participants au moins deux fois par mois et fournissent des conseils et formations/cours de mise à niveau sur chaque contrat de performance et plan d'action. Une fois par trimestre, les comités de gestion des villages et les ADC se rencontrent pour analyser les données récoltées lors des visites de domiciles et émettent des recommandations pour aborder les problèmes et les défis identifiés et les objectifs manqués. Il existe également un processus pour faire face à tout soupçon d'utilisation frauduleuse des ressources du programme. Le comité peut décider de suspendre le bénéficiaire pour une période allant de trois à six mois. Pendant cette période, les transferts d'espèces en provenance du programme sont bloqués dans son compte auprès du SACCO (coopérative d'épargne et de crédit) sans qu'il ne puisse les utiliser. Après avoir adopté des mesures correctives, le bénéficiaire pourra de nouveau recevoir l'appui fourni. De cette manière, le contrat de performance est utilisé comme outil de gestion efficace.

Le tableau ci-dessous regroupe des données clés issues des sondages menés lors de la phase I du Programme de Graduation:



#	Indicateur et hypothèse	Base de référence		+12 mois		+36 mois	
		Contrôle	Traitement	Contrôle	Traitement	Contrôle	Traitement
1	<b>Indice des moyens de production</b> (Davantage de ménages ayant participé au Programme de Graduation enregistreront des niveaux accrus de moyens de production par rapport au départ, comparé aux ménages du groupe de contrôle)	3,10	2,43	3,27	4,59	2,82	4,48
2	<b>Indice de consommation</b> (Davantage de ménages ayant participé au Programme de Graduation enregistreront des niveaux accrus de consommation par rapport au départ, comparé aux ménages du groupe de contrôle)	4,45	3,44	3,71	6,87	4,77	7,98
3	<b>Proportion de ménages ayant épargné</b> (Davantage de ménages ayant participé au Programme de Graduation auront de l'épargne par rapport au départ, comparé aux ménages du groupe de contrôle)	9 %	12 %	8 %	96 %	8 %	44 %
4	<b>Proportion d'enfants d'âge scolaire scolarisés</b> (Davantage de ménages ayant participé au Programme de Graduation enverront une partie ou la totalité de leurs enfants en âge scolaire en école primaire par rapport au départ, comparé aux ménages du groupe de contrôle)	64 %	63 %	75 %	80 %	81 %	84 %
5	<b>Proportion de ménages dont les membres sont malnutris</b> (Un nombre moins important de ménages ayant participé au Programme de Graduation percevra que les membres du ménages sont malnutris par rapport au départ, comparé aux ménages du groupe de contrôle)	42 %	25 %	31 %	12 %	8 %	2 %
6	<b>Indice de carence</b> (Davantage de ménages ayant participé au Programme de Graduation enregistreront des niveaux de carence bas par rapport au départ, comparé aux ménages du groupe de contrôle)	2,26	1,94	2,51	6,96	3,75	5,89

(Rapport quantitatif IDS «Analyse consolidée de la cohorte 1: Suivi numéro 1, 18 mois après le dernier transfert d'espèce, février 2015).





Photo 1: Mukantwari Seraphine debout avec ses deux enfants (Blaise et Steven) devant une vieille maison dans laquelle ils étaient hébergés par un voisin au début du programme en mai 2017 (Photo de Gaspard Uwumukiza)



Photo 2: Seraphine debout devant sa maison avec deux enfants en mars 2019. Le premier objectif que Seraphine avait fixé dans son contrat de performance dans le cadre du Programme de Graduation était de construire sa propre maison (photo de Gaspard Uwumukiza).

## Conclusion

Les contrats de performance basés sur *imihigo* ont été incorporés au Programme de Graduation au Rwanda avec succès. Les contrats de performance servent d'outil performant pour fixer des objectifs et surveiller les progrès au sein du programme,

et en tant que tel, assister dans la gestion axée sur les résultats du programme. L'approche a été ensuite adoptée par Concern au Malawi après une visite d'apprentissage entreprise en début d'année 2017. Les contrats de performance sont maintenant incorporés dans leur Programme de Graduation.

# Atelier annuel d'apprentissage de l'examen des programmes et la responsabilité (APRAL-W) – une pratique participative en vue d'une gestion axée sur les résultats au Liberia.

Par : Fariduddin Barzgar

## Introduction

Conformément à l'engagement que Concern a pris au niveau mondial de mettre en oeuvre une gestion axée sur les résultats (RBM), Concern au Liberia a initié un nombre de pratiques pour s'assurer que le RBM est pris en compte dans le programme du pays. Un atelier annuel d'apprentissage de l'examen des programmes et la responsabilité (APRAL-W) fait partie de ces pratiques. L'objectif global de l'atelier annuel participatif d'apprentissage de l'examen des programmes et de la responsabilité est de déterminer et explorer les points de vue des participants sur la mise en oeuvre du programme, les résultats, les succès, les lacunes et les recommandations pour améliorer la qualité du programme dans le futur. Simultanément, il vise à solliciter les opinions des participants au programme sur le niveau de transparence et de responsabilité que Concern a démontré ces 12 derniers mois et sur l'accessibilité et l'efficacité du mécanisme de gestion des plaintes (en anglais Complaints Response Mechanism, CRM) pour les participants du programme.

## APRAL-W en pratique

Concern est présent au Liberia depuis 1991, et travaille particulièrement avec les communautés pauvres dans les comtés du Grand Bassa, Lofa et Montserrado. Le programme «Accélérer la nutrition et le développement durable et la gestion des ressources (ANSARM), financé par Irish Aid, est mis en oeuvre dans deux comtés, le

Grand Bassa et Rivercess. A plus long terme, le programme s'efforce d'atteindre un statut sanitaire et socio-économique amélioré et durable au moyen d'interventions intégrées en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène pour tous (WASH), de santé, de moyens de subsistance et d'agriculture, avec la nutrition comme thème central.

Concern Liberia met également en place un projet financé par Irish Aid en collaboration avec le consortium Liberia WASH 'Exploiter le potentiel de Liberia WASH : Renforcer la durabilité dans les écoles et les communautés'. Le programme national bénéficie également de fonds de l'Union européenne (UE) pour mettre en oeuvre le programme PARTNERS (création d'entreprises agricoles, augmentation de revenus, apport de nourriture en temps de crise et d'une alimentation saine à toute la population).

Mon expérience montre que la qualité du programme et la gestion axée sur les résultats sont étroitement liées comme l'indiquent les directives de RBM Concern : « La gestion axée sur les résultats peut être définie comme une stratégie de gestion globale visant à apporter des changements importants au mode de fonctionnement des organisations afin d'améliorer leurs performances. RBM et la stratégie M&E axée sur les résultats qui s'y rattache reposent sur un cadre logique, mais mettent l'accent sur la définition et la mesure des résultats plutôt que sur les rapports de contrôle<sup>1</sup>. »

<sup>1</sup> Results Based Management in practice, Note d'orientation PALU, Mars 2014



Les changements en matière de suivi et d'évaluation (production, résultats et impacts) conformément à la Gestion du cycle du programme (PCMS) de Concern <sup>2</sup> ont lieu tout au long du cycle de vie du programme par le biais de moyens différents. L'approche RBM suggère des enquêtes annuelles pour suivre les progrès des indicateurs de résultats dans les programmes en cours. Pour soutenir les enquêtes qualitatives annuelles, il s'est avéré très important pour Concern Liberia de collecter des données qualitatives sur les changements escomptés de la part de plusieurs parties prenantes, notamment les bénéficiaires ayant eu l'opportunité de partager librement leurs réflexions, leurs commentaires et leurs recommandations. En outre, Concern définit les résultats obtenus comme des « changements à long terme dans la vie des personnes tels qu'elles les ont identifiés (y compris les changements inattendus, tant positifs que négatifs). » Par conséquent, nous estimons que les opinions des personnes devraient être recueillies et prises en compte dans le processus de développement du programme par le biais d'un bilan participatif du programme avec eux.

## Le processus APRAL

Le processus d'évaluation annuelle consiste à inviter des représentants des communautés ciblées de chaque district à un atelier d'une journée dans une localité centrale. Afin d'assurer la bonne gestion de l'atelier et que les participants aient le temps et l'opportunité d'y contribuer et de partager leurs réflexions, le nombre de participants à chaque atelier est limité à 50. Deux personnes de chaque communauté ciblée sont invitées à l'atelier (un homme et une femme). Concern envoie la lettre d'invitation aux communautés dont les membres décideront au cours d'un débat qui les représentera à l'atelier. Les autorités locales et les ministères sectoriels d'un district (par exemple : le Département de l'agriculture, le Département de la santé) et toutes les ONG

internationales présentent dans le district sont également invités. Lorsqu'un district compte plus de 25 communautés, l'équipe du programme organise alors plusieurs ateliers sur plusieurs jours afin d'éviter une trop grande affluence. L'Unité de qualité du programme (PQU) dirige ce processus en collaboration avec l'équipe de mise en œuvre.

Principaux points de discussion de l'APRAL-W :

- Quels ont été les réussites et les échecs du programme cette année ?
- Quels sont les changements les plus significatifs dans vos communautés suite au programme Concern ?
- A qui ce programme bénéficie-t-il le plus ?
- Quels ont été les principaux obstacles au cours des 12 derniers mois du programme ?
- Quelles sont les recommandations importantes pour la planification l'année prochaine ?
- Mesurer le degré de satisfaction des participants à propos du programme.

Étant donné que les programmes Concern sont multisectoriels et que les participants sont aussi ciblés par différents groupes (par exemple : Mother Groups (nutrition), Associations locales d'épargne et de prêts (CSLA), Associations d'agriculteurs (moyens de subsistance), Comités de gestion de l'eau (WASH) et We Are One (genre et égalité des sexes)), les animateurs répartissent les participants dans leurs groupes de travail respectifs. Ce qui permet ainsi à tous d'exprimer leurs points de vue sur le soutien dont ils ont bénéficié, la fréquence et l'efficacité des prestations de services, la pertinence du soutien, le comportement du personnel et le niveau d'interaction mutuelle et, enfin, dans quelle mesure ils sont satisfaits à l'égard de ce qui a été accompli.

L'atelier est conçu pour durer de 5 à 6 heures (de 9.00 à 16.00) selon le contexte, l'éloignement des communautés et les conditions météorologiques. Après les séances d'introduction, les participants

<sup>2</sup>. Guide Qualité du Programme Concern ([https://concern2com.sharepoint.com/sites/PQ\\_Guide/](https://concern2com.sharepoint.com/sites/PQ_Guide/))



travaillent en groupes animés par l'un d'entre eux et co-animés par un membre de l'équipe technique de Concern et un assistant de terrain pour s'assurer que les débats soient correctement documentés et que les membres ne s'éloignent pas du sujet de discussion. En fin de journée, les groupes se rassemblent et partagent leurs principaux sujets de discussion afin de recueillir diverses opinions de divers participants. Le mécanisme de plaintes (CRM) fait toujours partie intégrante de tous les ateliers, séances de formation et réunions organisés par l'équipe avec les bénéficiaires. Dans le cadre de l'atelier, les participants sont informés que s'ils souhaitent soulever une question quelconque, ils peuvent soit rencontrer un membre du personnel de Concern en personne, soit faire part de leurs préoccupations au groupe ou déposer une plainte et réfléchir à une solution. Les numéros de téléphone du CRM sont affichés au mur afin que tout le monde y ait accès en cas de besoin. L'atelier se conclut par un exercice « Happy face » qui capture secrètement les degrés de satisfaction des participants. Une fois l'exercice terminé, les résultats sont partagés avec les participants. S'ils révèlent un niveau élevé d'insatisfaction, les animateurs en cherchent les raisons. L'atelier se termine par une photo de groupe et de bons vœux pour l'année prochaine.

## **“ Expérience montre que la qualité du programme et la gestion axée sur les résultats sont étroitement liées”**

Les contributions à chacun des ateliers sont collectées, documentées et compilées dans un rapport APRAL-W à l'intention de chaque participant. Un rapport de synthèse est publié une fois que tous les ateliers sont terminés. Les conclusions des rapports sont intégrées au Rapport annuel du programme national, aux plans pour la nouvelle année, à la planification des achats, à la planification saisonnière, à l'examen du programme des cadres intégrés des résultats et à la formation organisationnelle continue générale. Le processus s'est avéré particulièrement important pour le programme Irish Aid où des changements aux activités et aux objectifs annuels du cadre de résultats ont été apportés suite aux commentaires de communautés ciblées.



# Solutions numériques pour la gestion axée sur les résultats en Syrie

Par : Colin Brennan

## Solutions numériques pour la gestion axée sur les résultats en Syrie

L'équipe Concern en Syrie utilise beaucoup de dispositifs de collecte de données numériques (DDG) pour la collecte de données, l'analyse et la prise de décisions. Le principal système utilisé pour la collecte de données digitales est la plateforme iFormBuilder, où l'équipe de gestion des données et de suivi et évaluation (M&E) supervise le développement des dispositifs.

Lorsque la planification pour l'hiver 2018/2019 a été entreprise, il est devenu évident que si la plateforme de coupons sur iFormBuilder répondait aux exigences du programme, une plateforme tierce dédiée aux e-coupons serait nécessaire pour faire évoluer et faire passer nos distributions de coupons au niveau supérieur. L'équipe du programme souhaitait élargir les activités relatives aux coupons alimentaires et agricoles en incluant pour l'hiver des produits non-alimentaires (en anglais non-food items, NFI) et des coupons-carburant. Ceux-ci engendraient des défis très spécifiques pour la plateforme iFormBuilder.

1) Coupons NFI : ceux-ci ont été distribués principalement à 9 608 foyers (55 913 personnes) qui ont également bénéficié de coupons alimentaires. Avec la plateforme iFormBuilder, ceci nécessiterait une distribution par laquelle l'équipe distribuerait et activerait deux coupons distincts (alimentaires et NFI). Quant au coupon alimentaire, ceci implique aussi que les personnes utilisant le coupon NFI devaient sélectionner un seul vendeur

pour utiliser leur coupon et l'y dépenser en une fois. Cependant, Concern préférait distribuer un seul coupon avec un crédit disponible pour deux modalités distinctes. L'utilisation de ce crédit pourrait être suivie et le coupon pourrait être utilisé plusieurs fois auprès de vendeurs où s'applique la modalité de dépense. Ceci s'avérait impossible avec la plateforme iFormBuilder et nécessitait une plateforme tierce.

2) Coupons carburant : Concern souhaitait distribuer des coupons permettant d'apporter une aide à 594 foyers (2 740 personnes) avec une quantité de carburant suffisante pour un mois d'hiver (5 litres par jour pendant 30 jours). L'idéal serait que l'équipe du programme distribue un coupon par mois par foyer et que les participants l'utilisent pour acheter du carburant selon leurs besoins. Malheureusement, ceci n'était pas possible en raison du manque de flexibilité de la plateforme iFormBuilder qui n'autorise qu'une seule transaction par coupon. Cela veut dire que les participants au programme seraient contraints d'acheter 150 litres de carburant en une seule transaction, ce qui est clairement impossible dans le cadre d'un camp.

En fin de compte, l'équipe a dû distribuer des coupons pour une valeur de 30 litres par foyer à raison de 5 litres par coupon. Le processus a bien fonctionné, mais l'équipe du programme a passé un temps considérable à préparer 30 coupons par foyer et l'équipe de gestion des données à suivre les dépenses relatives à chaque coupon.

En fin de planification, il a été décidé que malgré les fonctionnalités limitées de la plateforme iFormBuilder, il n'y avait pas assez de temps pour se procurer et tester un nouveau système durant une période où l'équipe devait distribuer un nombre de coupons exceptionnellement élevé. Cela signifiait que l'équipe a du trouver des solutions en utilisant le système actuel tout en planifiant l'acquisition future d'un nouveau système doté de la fonctionnalité requise.

## Collecte de données en temps réel avec la plateforme iFormBuilder

Les équipes de la gestion des données et du suivi et évaluation ont participé à la fois à la création d'outils numériques et au développement de tableaux de bord correspondant pour visualiser les données collectées. Plusieurs tableaux de bord illustrant la collecte ordinaire de données, y compris les distributions de coupons NFI et carburant et les données de référence des projets, ont été développés pour que les responsables et leurs équipes les utilisent dans les réunions régulières et examinent l'avancement de projets. Ces données permettent aux responsables de prendre des décisions concernant la chronologie et la pertinence des activités des projets et de procéder aux ajustements nécessaires.

## Améliorations futures

Tandis que l'équipe décidait de garder sa plateforme actuelle pour l'hiver 2018/2019, un examen des besoins supplémentaires en collectes de données et en fonctionnalités du système fut entrepris, suite auquel il fut décidé d'acquérir une nouvelle plateforme tierce de e-coupons en 2019.

Au moment de la rédaction de cet article, le processus d'appel d'offre pour acquérir une nouvelle plateforme était en cours, mais Concern utilise toujours iFormBuilder pour ses activités relatives aux coupons en Syrie. Les coupons iFormBuilder ont été utilisés

pour l'alimentation, l'agriculture, les NFI, le carburant et les vêtements d'été dans nos projets d'éducation et d'espaces d'accueil pour les enfants (en anglais child-friendly spaces, CFS). Le dossier d'appel d'offre a été rédigé sur la base des leçons apprises au cours de près de trois années de programmation avec iFormBuilder et d'un projet pilote e-coupon réalisé en octobre 2018 basé sur la chaîne technologique de blocs.

Les exigences en matière de programmation pour la nouvelle plateforme comprennent :

- Un récapitulatif des achats pour chaque participant affichant toute forme d'assistance fournie (ex: coupon alimentaire ou NFI) et chaque article acheté affiché avec sa valeur correspondante.
- Un logiciel en ligne pour enregistrer les dépenses des bénéficiaires pour tous les bons électroniques utilisés pendant la période du projet.
- Un rapport de ventes est généré par le point de vente (PDV) de chaque fournisseur pour indiquer le montant dépensé pour ce mois particulier.
- La possibilité pour Concern de contrôler le montant de la valeur enregistrée dans le bon électronique.
- La possibilité de gérer plusieurs projets, fonds et actifs durant différentes périodes et à travers de nombreux fournisseurs.
- Les bons d'achat électroniques devront comporter plusieurs fonctions d'entrée de fonds (par exemple, les fonds pourront être chargés plus d'une fois et désignés exclusivement à des fins différentes, par exemple nourriture, kits d'hygiène).
- La plate-forme doit pouvoir fonctionner hors ligne avec un accès Internet occasionnel.

# L'utilisation de collecte de données numériques et de la gestion axée sur les résultats pour offrir des abris de meilleure qualité aux réfugiés syriens au Akkar, au Liban.

Par: Obayda Hamdach

## Introduction

Concern Worldwide s'emploie à soutenir les réfugiés syriens au Liban en répondant à divers besoins humanitaires. Cela comprend la distribution de kits d'abris aux réfugiés vivant dans des camps informels pour s'assurer que leurs tentes sont imperméabilisées et résistantes au froid et à l'humidité hivernale. En 2018, Concern a dirigé une initiative conjointe avec des ONG partenaires pour suivre l'impact du soutien fourni afin de rendre les tentes plus chaudes et plus résistantes aux conditions hivernales rigoureuses (efforts dits de «winterization» ou hivernage), grâce à la collecte de données numériques (DDG). Concern a utilisé les résultats pour adapter son approche et plaider auprès des donateurs. Cet article explique comment cette initiative a abouti.

## Développer le Suivi post-distribution de la distribution des abris

Concern a commencé à travailler dans le nord du Liban en 2013 à la suite de l'afflux massif de réfugiés syriens dans le pays. Afin de garantir que les réfugiés syriens puissent vivre dans des conditions adéquates et dans la dignité, Concern organise chaque année des campagnes d'hivernage dans les camps informels dans lesquels vivent 17% des réfugiés au Liban. Dans les situations d'urgence ou de réponse aux catastrophes et à l'approche de l'hiver, les activités de préparation pour l'hiver (activités d'hivernage) comprennent la distribution de kits utilisés pour améliorer l'état des tentes ou des abris. Au Liban, l'hivernage comprend trois kits différents: le kit de réparation légère (en anglais light repair kit, LRK), le kit de réparation moyenne (en anglais medium repair kit, MRK) et le kit de réparation lourde / kit de nouvel arrivant (en anglais new arrival kit, NAK), distribués en fonction des besoins et des critères d'éligibilité. La composition des kits est présentée au Tableau 1.

Type de kit	Eléments					
	Bâche	Bois (3 tailles)	Contreplaqué (4mm)	Contreplaqué (8mm)	Petite boîte à outils	Grande boîte à outils
Kit de réparation légère (LRK)	3	-	-	-	-	-
Kit de Réparation Moyenne (MRK)	3	10	4	-	1	-
Kit de Réparation Lourde / Kit de nouvel arrivant (NAK)	5	39	10	1	-	1

Tableau 1 : Composition des kits d'hivernage fournis aux réfugiés afin de rendre leurs abris plus résistants aux rigueurs de l'hiver



Les acteurs du logement du Liban offrent des kits de manière uniforme et avec des procédures standardisées, guidés par le Shelter Working Group et son organisme leader, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR). Concern et d'autres ONG ont fourni des kits de préparation pour l'hiver (kits d'hivernage) aux réfugiés vivant dans des établissements informels à l'automne 2017 et à nouveau en 2018, en prévision de l'hiver.

Pour mesurer l'impact de la campagne de winterization, les partenaires de mise en œuvre (Concern Worldwide, Solidarités International - SI, Première Urgence - PU AMI et le Conseil Danois des Réfugiés - DRC) ont organisé des exercices conjoints de suivi après distribution (PDM) en mars 2018 et mai 2019. Le PDM était centré sur des questions clés partagées par les partenaires. Celles-ci portaient sur l'efficacité de la distribution, l'amélioration que les kits ont apportée sur les abris, la facilité d'installation, la satisfaction quant à la qualité et la quantité du matériel distribué et la préférence des bénéficiaires pour le mode d'assistance. Cet exercice a fourni des données et un apprentissage précieux, qui ont alimenté la conception et la mise en œuvre de projets d'abris futurs.

L'exercice du PDM a utilisé une enquête par questionnaire standardisé administré parmi les bénéficiaires de l'assistance aux intempéries sélectionnés de manière aléatoire. L'enquête a été réalisée avec un niveau de confiance de 95% et une marge d'erreur de 8%.

## Constatations et enseignements tirés du Suivi post-distribution

Le Suivi post-distribution (PDM) s'est efforcé de comprendre dans quelle mesure les kits d'hivernage avaient contribué au résultat souhaité: des abris améliorés et adéquats pour les réfugiés syriens installés dans des établissements informels, ainsi que de mettre en évidence les changements nécessaires pour aboutir à un bon résultat. Les principaux

résultats ont démontré le succès de la campagne d'hivernage et la satisfaction des bénéficiaires. Par exemple, 76% ont déclaré que le kit fourni avait amélioré leur vie privée à l'intérieur de l'abri, et 84% ont déclaré que le kit avait amélioré leurs conditions de vie. Le PDM a constaté une amélioration de l'état des matériaux constituant le toit, les murs extérieurs et les murs intérieurs dans tous les types de kits. Par exemple, pour les bénéficiaires de la MRK, le pourcentage d'abris ayant un toit en bon état est passé de 2% à 79%.

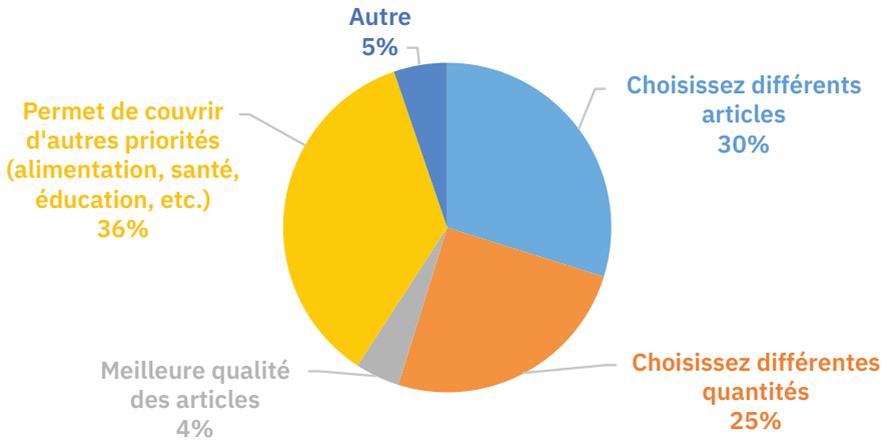
S'agissant du soutien en nature ou en espèces, 67% des répondants ont déclaré qu'ils ne préféreraient pas recevoir une aide au logement sous une forme autre qu'en nature. Cependant, parmi ceux qui préféreraient recevoir un paiement, l'argent en espèces était la modalité préférée. Lorsqu'on leur a demandé pourquoi les espèces étaient leur option préférée, 36% ont déclaré que l'argent leur permettrait de couvrir d'autres priorités, 30% auraient choisi des articles différents et 25% des quantités différentes.

La préférence des bénéficiaires n'était pas la seule raison de continuer à fournir les distributions en nature plutôt qu'en espèces. La nature lourde et encombrante des articles pour les abris, la disponibilité limitée d'articles de qualité sur le marché local (par exemple des bâches) et les restrictions de circulation imposées aux Syriens (en particulier les hommes) ont également motivé le choix des distributions en nature. Cependant, les conclusions de ce PDM ont confirmé ce choix de modalité et indiqué que cette modalité d'assistance reste efficace et favorisée par les bénéficiaires.

Des commentaires sur la quantité et la qualité des articles distribués ont également été recueillis dans le PDM. Trente-sept pour cent des répondants ont déclaré avoir acheté du matériel supplémentaire. Seuls 30% des destinataires de LRK étaient satisfaits de la quantité d'articles. Globalement, 55% des répondants souhaitaient plus de bois, 28%, davantage de bâches en plastique et 15%, davantage de contreplaqué. Les bâches en plastique sont les articles les moins



## Si vous préférez des espèces, pourquoi ?



satisfaisants en termes de qualité avec 17% de répondants insatisfaits de leur qualité.

En ce qui concerne la gestion et l'exécution de la distribution, 97% ont déclaré que la distribution était bien organisée; et 93% ont déclaré que le matériel avait été reçu au moment où ils en avaient le plus besoin.

Le PDM a montré qu'en général, les bénéficiaires étaient satisfaits du moment choisi pour les distributions, de la manière dont ils en avaient été informés et du contenu des kits. Cependant, la qualité de certains éléments tels que les bâches en plastique pourrait potentiellement être améliorée et les répondants ont également demandé à recevoir davantage d'articles comme ceux déjà reçus.

### Discussion et Conclusion

Grâce à l'expérience de ce PDM, nous avons pu voir notre Gestion Axée sur les Résultats en action. Sur la base des enseignements tirés du PDM, il a été décidé de continuer à appliquer la même stratégie de mise en œuvre en termes de distribution, de planification et de moyens de communication sur l'intervention auprès des

bénéficiaires. Cependant, bien que la quantité d'articles distribués en 2018 ait été supérieure à celle de 2017, un nombre plus élevé de bénéficiaires (73%) en 2018 par rapport à 2017 (63%) a déclaré être insatisfait de la quantité de matériel fourni.

Un examen axé sur les résultats a été effectué à la suite du PDM pour examiner tous les résultats obtenus, produire du matériel d'apprentissage et préparer un plan d'action pour les changements nécessaires. Cet examen a été effectué avec l'UNHCR, qui a été le décideur ultime des changements apportés à ce programme.

Enfin, les PDM ayant été conçus, réalisés et analysés conjointement avec des organisations partenaires, cet exercice a permis d'améliorer la coordination et le plaidoyer entre agences. Les conclusions du PDM ont permis aux partenaires de grouper leurs efforts de plaidoyer auprès du Responsable de Secteur et de représenter une voix plus forte avec des données probantes provenant du terrain. En particulier, ils ont plaidé auprès du responsable de secteur pour l'amélioration de la qualité du matériel pour les abris et la composition des kits d'abris.

# Expérience de Suivi post-distribution de Concern Worldwide au Tigré, en Éthiopie.

Par: Mulugeta Terfa

## Introduction

Les objectifs du programme ECHO Emergency Nutrition, WASH, NFI & Food Security Support (soutien de sécurité alimentaire) pour les populations touchées par la crise dans le Tigré sont de contribuer à la réduction de la mortalité, de la morbidité et des souffrances liées à la sécheresse grave et aux inondations affectant les populations cibles de la région du Tigré. La composante eau, assainissement et hygiène (WASH) de ce projet vise à améliorer l'accès à une eau potable sûre et à sensibiliser davantage aux pratiques d'hygiène appropriées. Le projet a diffusé des messages de promotion de l'hygiène au niveau communautaire et a fourni aux ménages ciblés des articles non alimentaires (NFI) tels que du savon (lessive / corps), des jerrycans et des Aquatabs (comprimés de désinfection de l'eau). En outre, le projet a permis de réhabiliter ou de construire des systèmes de collecte d'eau de pluie et des canalisations dans les établissements de santé. Ces activités ont été mises en œuvre dans six *woredas* ciblés<sup>1</sup> - *Tanqua Abergele, Doga Temben, Erob, Endemehoni, Embalaje and Kola Tembien* dans la région du Tigré par Concern and *Wore Lehe* par Goal Ethiopia.

<sup>1</sup>. Divisions administratives de troisième niveau d'Éthiopie

## Suivi de routine via les outils de Suivi post-distribution

L'Unité de la Qualité du programme a entrepris plusieurs enquêtes de Suivi post-distribution (PDM) auprès des ménages ayant reçu du matériel WASH (NFI).

Les objectifs des enquêtes de Suivi post-distribution sont les suivants:

- Suivi de la satisfaction du processus de sélection des bénéficiaires, des procédures de distribution, de la sécurité, de la responsabilité et de l'utilisation du matériel qui leur est fourni
- Renforcement de la redevabilité des projets vis-à-vis des bénéficiaires
- Amélioration de la programmation future en fonction des résultats de l'enquête

Les groupes cibles de l'enquête étaient des nourrissons et des enfants (par l'intermédiaire des personnes prenant soin d'eux), des femmes enceintes et des mères allaitantes, des personnes vivant dans des zones déficitaires en eau, des personnes âgées et des personnes handicapées.

Les outils d'enquête de suivi post-distribution ont été développés à partir des indicateurs standard de Concern (disponibles dans le guide PQ). Cet outil se compose de quatre éléments:

- Sélection des bénéficiaires
- Organisation de la distribution
- Sécurité et Redevabilité
- Utilisation des articles fournis



Le processus de collecte de données est décrit ci-dessous;

- Préparation à la formation à la collecte de données numériques (DDG), à la gestion des équipements et à la collecte de données
- Compilation du bénéficiaire des données de ménages par *woreda*, catégorie de bénéficiaire et par sexe
- Aide au personnel de terrain pour recruter des enquêteurs
- Sélection des ménages échantillonnés en collaboration avec le personnel de terrain
- Orientation / formation des enquêteurs qui participeront à la collecte de données sur l'utilisation du dispositif de DDG et au questionnaire PDM
- Pilote du DDG sur certains ménages avant la collecte des données et réflexion sur les écueils possibles durant la phase pilote
- Exécution de la collecte des données à la fois pour le questionnaire de l'enquête et pour d'autres outils de collecte de données
- Supervision de la collecte de données

## Succès et défis principaux

### Succès principaux

Deux enquêtes ont été menées dans les mêmes zones pour constater les changements dans les quatre domaines thématiques du PDM, tels que la sélection des bénéficiaires, l'organisation de la distribution, la sécurité et la redevabilité et l'utilisation des éléments fournis. Il était crucial d'identifier les lacunes en temps opportun et que tous les retours d'information soient pris en compte. Sur la base des résultats de la première enquête, des discussions ont eu lieu, principalement sur les domaines dans lesquels nous pouvions améliorer la deuxième enquête, qui comprenait des activités de sensibilisation. En conséquence, des améliorations ont été apportées et respectées dans la seconde

distribution en application des résultats de l'enquête PDM. Les résultats et les changements observés dans les enquêtes de Suivi post-distribution (PDMS) 1 et 2 sont résumés ci-dessous.

### Sélection des bénéficiaires:

- En ce qui concerne la sélection des bénéficiaires, la majorité de ceux-ci (79,7% en comparaison avec 61,2% d'après l'enquête de Suivi post-distribution (PDMS) 1) ont déclaré qu'ils comprenaient pourquoi ils avaient été sélectionnés pour bénéficier du programme. Un total, 91,4% des personnes ciblées (à comparer à 79% dans la PDMS 1) ont répondu que le processus de sélection était équitable. Parmi les personnes interrogées, 82,9% des ménages (contre 63,0% dans la PDMS 1) ont déclaré que toutes les personnes qui le méritaient avaient été incluses.
- Sur la base de la PDMS 1, des changements ont été apportés, comme informer les bénéficiaires des raisons pour lesquelles ils avaient été sélectionnés, et les critères de sélection, s'assurer que tous les ménages respectant les critères établis avaient été inclus, s'assurer de la forte implication de la communauté pour déterminer qui serait sur la liste finale des bénéficiaires. Cela a contribué à l'amélioration des résultats.

### Organisation de la distribution

- Les premiers résultats de la PDMS ont montré des difficultés liées à la distribution, comme des problèmes de ciblage, une notification tardive concernant les jours de distribution, des calendriers de distribution serrés, de longues distances entre le site de distribution et certains foyers, des retards de distribution après avoir atteint les sites de distribution, et une formation inadéquate à l'utilisation des matériels. Suite à ces résultats, des activités complémentaires ont

ainsi été mises en place afin de traiter ces difficultés lors de la seconde distribution. En conséquence, la satisfaction des bénéficiaires quant au processus de distribution a atteint 97,9% pour la PDMS2 contre 88.7% pour la PDMS 1.

### **Sécurité et redevabilité**

- Les résultats d'enquête concernant la sécurité et la redevabilité montrent que 96.8% des bénéficiaires n'ont eu aucun problème de sécurité lors du trajet jusqu'au point de distribution, ni lors du trajet après la distribution, contre 88,5% pour la PDM1. Globalement, les résultats d'enquête montrent que lors de la PDMS 2, 99,2% des foyers savaient comment formuler une réclamation ou faire part d'un problème lié à ce programme à la personne adéquate, contre 93,4% lors de la PDMS 1.
- Cela a été rendu possible par la localisation des sites de distribution plus près des communautés, et par le déploiement de formations aux bénéficiaires sur la sécurité et la redevabilité.

### **Utilisation du matériel**

- Les résultats d'ensemble sur la satisfaction des bénéficiaires concernant l'utilité, la qualité et la quantité des produits distribués ont montré que 73,9% étaient satisfaits des produits lors de PDMS 2, contre 39,0% pour PDMS 1.
- Les améliorations notées dans l'utilisation des matériels étaient dues à des améliorations dans les procédures d'approvisionnement, sur la base des problèmes identifiés dans la PDMS 1, en augmentant les droits à des matériels en fonction des besoins des communautés ainsi que la formation additionnelle des bénéficiaires concernant l'usage des matériels.

## **Utilisation des résultats des PDMs pour orienter les améliorations du programme**

### **Sélection des bénéficiaires**

- Il est nécessaire de s'assurer que les bénéficiaires sachent pourquoi ils ont été sélectionnés, et d'autres ne l'ont pas été, avec des critères de sélection des bénéficiaires clairs, permettant d'éviter la confusion ainsi que d'établir la transparence et la confiance entre tous.
- Un comité de sélection indépendant au niveau communautaire, composé de membres de la communauté, avec des rôles, des responsabilités et des critères de sélection clairement établis, est nécessaire dans chaque zone, afin de procéder à une sélection des bénéficiaires juste et équitable.

### **Organisation de la distribution**

- Informer au préalable les bénéficiaires des jours de distribution permet de s'assurer qu'ils seront préparés et qu'il n'y aura pas de conflit avec leur routine et programme journaliers
- Un dispositif bien organisé est nécessaire sur le site afin de réduire les temps d'attente sur le site de distribution.

### **Sécurité et redevabilité**

- Il faut également conduire des activités de sensibilisation au sein de la communauté avant la distribution pour expliquer le Dispositif de traitement des plaintes (CRM).
- Les lieux de la distribution sont cruciaux et il faut s'efforcer, autant que possible, de les implanter près de la communauté pour réduire les problèmes de sécurité des personnes ciblées, ainsi que pour économiser le temps, l'argent et l'énergie dont ils ont besoin pour se rendre, à pied ou en transport, sur les sites de distribution, et en revenir.



## **“ En conséquence, des améliorations ont été observées démontrant l'utilité de l'autoévaluation grâce à des mécanismes de retour d'information.”**

### **Utilisation du matériel**

- Se procurer des matériels de grande qualité permet de s'assurer de la satisfaction des bénéficiaires et de réduire les plaintes.
- Des campagnes systématiques d'information à l'intention des bénéficiaires concernant l'utilisation des matériels fournis permet de s'assurer de leur utilisation correcte.

## **Réflexions finales**

La PDM a apporté des changements dans les pratiques de distribution dans quatre domaines : la sélection des bénéficiaires, l'organisation de la distribution, la sécurité et la redevabilité, ainsi que l'utilisation des matériels. Les données collectées par le processus PDM, y compris les plaintes reçues directement, ont contribué aux changements qui ont ensuite fait l'objet d'un suivi. En conséquence, des améliorations ont été observées démontrant l'utilité de l'autoévaluation grâce à des mécanismes de retour d'information. Les retours d'information et la réflexion sont des outils d'enseignement puissants qui procurent des possibilités essentielles de faire un bilan et d'autoévaluer son projet de façon réellement objective.

# Gestion axée sur les résultats et rapports annuels par pays

Par: Chris Pain

Chaque année, les équipes nationales présentent leur Rapport annuel d'avancement du programme (APPR), décrivant leurs réalisations principales et les défis qu'ils ont rencontrés dans l'année. Initialement générés comme partie intégrante du rapport pour le programme Irish Aid, ils sont devenus des dossiers plus larges détaillant la direction que prend le programme national, incluant un suivi des objectifs établis dans les Plans Stratégiques Nationaux et un point sur l'avancement de la mise en œuvre de tous les programmes. En pratique, les APPRs sont devenus des documents de référence de grande qualité qui suivent tout ce qui est fait et accompli dans l'année. Toutefois, la production du rapport - une étape importante en termes de Gestion axée sur les résultats (RBM) dans chaque pays - est seulement le point de départ d'un processus organisationnel plus large.

Une fois soumis, les rapports sont examinés par le bureau régional et un certain nombre de conseillers à la direction SAL. L'intention n'est pas ici de «corriger» les rapports, mais d'identifier des axes de discussions plus approfondies avec l'équipe nationale et le soutien éventuel dont ils auraient besoin durant l'année à venir, ainsi que les thèmes qui ressortent des rapports. L'étape suivante du processus est une discussion entre l'équipe dirigeante nationale (principalement le Directeur National et le Directeur des Programmes), le Directeur Régional et l'Officier de Liaison, ainsi que deux personnes de la direction SAL. Lors de cette réunion, la possibilité de visites de soutien des conseillers dans le pays sont identifiées, ainsi que des discussions approfondies sur des questions

importantes concernant l'organisation; dans les notes de réunion, les domaines méritant une attention prioritaire sont identifiés, de même que les mesures pour les traiter.

Une fois le processus terminé, il est possible d'identifier les thèmes émergents de plusieurs pays. Ainsi, un exemple très positif issu du rapport 2018 était l'attention particulière que les questions d'égalité ont reçu à la fois en interne et dans nos programmes. Les domaines identifiés qui devaient recevoir des corrections de trajectoire et une meilleure orientation étaient :

1. Continuer à renforcer les liens entre nos interventions d'urgence et de développement et le besoin de clarifier le «nexus» pour nous-mêmes.
2. Revoir les Directives d'analyse contextuelle pour s'assurer qu'elles répondent aux questions clés de la vulnérabilité et sont appropriées dans tous les domaines où nous travaillons sur le long terme.
3. Apporter une plus grande attention dans notre travail aux résultats concernant la nutrition, tout en répondant à certaines causes sous-jacentes de la malnutrition.
4. Faire un meilleur usage des grandes quantités de données que nous recueillons pour la prise de décisions.
5. Porter une plus grande attention à la question de la viabilité dans la conception des programmes, y compris l'élaboration de stratégies de sortie.

6. Identifier (et, à partir de là, traiter) les problèmes d'impacts involontaires et imprévus dans nos programmes et nos rapports.

Ces thèmes forment la majeure partie du Rapport Annuel soumis au Conseil, qui nous demande de faire le point sur les avancées sur ces thèmes.

Les discussions peuvent conduire à des actions comme, par exemple, le développement d'un outil pour aider les équipes nationales à suivre les conséquences involontaires des programmes. L'une des premières étapes était de clarifier ce que nous recherchions (*tout effet, résultat ou conséquence des actions ou de la présence de Concern, positif ou négatif, qui n'était pas délibéré*). Cela était nécessaire en raison de la confusion apparente dans le reporting avec des développements ou des changements inattendus de contexte, indépendants de notre volonté. Ensuite, un petit groupe de conseillers a développé une série d'outils qualitatifs et quantitatifs (dont un module court pouvant être intégré dans n'importe quelle enquête menée en utilisant les DDGs) pour aider à recueillir les conséquences involontaires. Une fois ces données recueillies, elles doivent être analysées et utilisées pour éclairer l'élaboration de nouvelles mesures, y compris le suivi avec les outils qualitatifs et un système pour les compiler. Une ligne directrice a aussi été élaborée sur la manière de faire rapport de ces conséquences involontaires.

## **“ La Gestion axée sur les résultats peut être utilisée à tous les niveaux de programmation pour Concern.”**

L'outil quantitatif sera expérimenté en Afghanistan et au Bangladesh dans les mois qui viennent, puis à partir de là, déployé auprès des équipes de pays.

De cette manière, le suivi des résultats à travers l'APPR est utilisé pour éclairer notre prise de décision dans les programmes au niveau le plus élevé, montrant que la Gestion axée sur les résultats peut être utilisée à tous les niveaux de programmation pour Concern.

# Auteurs ayant contribué

---

**Chris Pain**, Head of Technical Assistance, Concern Worldwide Ireland

**Colin Brennan**, Programme Officer, Concern Worldwide Syria

**Fariduddin Barzgar**, Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning (MEAL) Coordinator, Concern Worldwide Turkey

**Gaspard Uwumukiza**, Monitoring and Evaluation (M&E) Officer, Concern Worldwide Rwanda

**Mulugeta Terfa**, Programme Quality Assurance Coordinator, Concern Worldwide Ethiopia

**Mzondi Ziba**, Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning (MEAL) Coordinator, Concern Worldwide Malawi

**Obayda Hamdach**, Monitoring and Evaluation Team Leader, Concern Worldwide Lebanon

**Samuel Fox**, Monitoring and Evaluation Adviser, Concern Worldwide Ireland

## À qui la publication est-elle destinée ?

Tous les personnels impliqués dans la conception, la mise en œuvre, la gestion, le suivi, l'évaluation et la communication du travail fait par Concern. Cette publication devrait aussi être partagée avec les partenaires.

## Ce qu'inclut cette publication

- Pratique prometteuse
- Apprentissage organisationnel
- Promotion d'approches de programmation multisectorielles et intégrées
- Liens vers les rapports complets

## Ce qu'elle n'inclut pas :

- Des recommandations ciblées
- Des données probantes supplémentaires ne figurant pas dans les documents cités
- Des descriptions détaillées des interventions ou de leur mise en œuvre

## Groupe de Travail Rédaction

- **Finola Mohan** : Rédacteur en chef
- **Samuel Fox** : Rédacteur de ce numéro

## Mot clés

Gestion axée sur les résultats, suivi et évaluation, résultats, réalisations

Les points de vue exprimés dans Knowledge Matters sont ceux de leurs auteurs et ceux-ci ne coïncident pas nécessairement avec ceux de Concern Worldwide et ses partenaires. Concern Worldwide encourage l'impression et la reproduction à un usage exclusivement personnel et non commercial, à condition que la source soit clairement indiquée.

Conception et impression : Pixelpress

### Republic of Ireland

52-55 Lower Camden Street  
Dublin 2  
00 353 1 417 77 00  
info@concern.net

### Northern Ireland

47 Frederick Street  
Belfast  
BT1 2LW  
00 44 28 9033 1100  
belfastinfo@concern.net

### England and Wales

13/14 Calico House  
Clove Hitch Quay  
London  
SW11 3TN  
00 44 207 801 1850  
londoninfo@concern.net

### Republic of Korea

(04034) 5 fl, 12, Yanghwa-ro  
11-gil, Mapo-gu, Seoul,  
Republic of Korea  
00 82 324 3900  
www.concern.kr

### USA

355 Lexington Avenue  
16th Floor  
New York  
NY 10017  
00 1 212 5578 000  
info.usa@concern.net

[www.concern.net](http://www.concern.net)

# KNOWLEDGE MATTERS

Numéro 24 | Octobre 2019

**CONCERN**  
worldwide

ENDING  
EXTREME POVERTY  
WHATEVER  
IT TAKES