



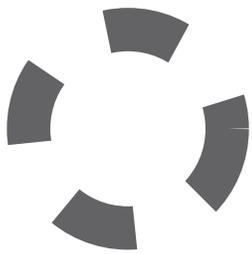
LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR) EN LIEN AVEC L'APPROCHE GENRE ET DÉVELOPPEMENT (GED)

Guide destiné aux organismes membres de l'AQOCI

Association québécoise des organismes
de coopération internationale - AQOCI

Novembre 2008





LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR) EN LIEN AVEC L'APPROCHE GENRE ET DÉVELOPPEMENT (GED)

Guide destiné aux organismes membres de l'AQOCI

Association québécoise des organismes
de coopération internationale - AQOCI

Novembre 2008



La Gestion axée sur les résultats (GAR) en lien avec l'approche Genre et développement (GED)

Guide destiné aux organismes membres de IAQOCI

Novembre 2008

Recherche et rédaction: Suzanne Robert, consultante

Coordination: Yolande Geadah, chargée de programmes à l'AQOCI

Mise en page: Anne-Marie Lemay-Frenette

Le présent guide a été rendu possible grâce à l'appui financier de l'Agence canadienne de développement international – ACIDI

Le contenu du guide n'engage nul autre que l'AQOCI



**Association québécoise des organismes
de coopération internationale – AQOCI**

1001, rue Sherbrooke Est, suite 540

Montréal (Québec) H2L 1L3

Téléphone: 514.871.1086

Télécopieur: 514.871.9866

aqoci@aqoci.qc.ca

www.aqoci.qc.ca

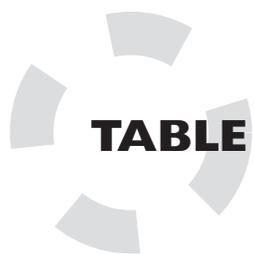


TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	1
INTRODUCTION : DEUX APPROCHES INDISSOCIABLES	3
1. CONCEPTS ET PRINCIPES DE BASE DES DEUX APPROCHES	7
1.1 La gestion axée sur les résultats : principes de base	7
1.2 Genre et développement : principes généraux	7
2. LA NOTION DE RÉSULTAT	9
2.1 La description d'un résultat	9
2.2 Les qualités d'un bon résultat	10
2.3 Les résultats en matière d'égalité entre les femmes et les hommes	10
3. LE CADRE DE RENDEMENT	13
3.1 La chaîne de résultat	13
3.2 L'analyse de la causalité	14
3.3 L'apprentissage itératif de gestion de projet	15
4. DU CADRE DE RENDEMENT AU CADRE LOGIQUE	17
4.1 Le cadre logique : hypothèses et facteurs de risque	18
4.2 Les indicateurs de rendement	19
4.3 Les cibles de rendement du projet	21
5. LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT	23
5.1 Élaboration d'un cadre de mesure du rendement	24
5.2 La notion de suivi-évaluation	25
6. INTÉGRATION TRANSVERSALE	27
6.1 Éléments pour mieux intégrer l'ÉF/H dans les projets/programmes	27
6.2 Éléments pour mieux intégrer l'ÉF/H au sein des organisations	29
6.3 Stratégies de résistance et réactions constructives	31
7. AVOIR BON GENRE À L'ÉCRIT ET DANS LE DISCOURS	33
8. RENDRE COMPTE DES RÉSULTATS SELON GAR-GED	35
8.1 Le plan de travail	35
8.2 Le rapport de rendement annuel ou semestriel	35
8.3 Quelques pièges à éviter	36
BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE	37
SUPPLÉMENT : CAHIER D'EXERCICES	39



P RÉAMBULE

Ce guide se veut un outil pratique destiné aux responsables des projets ou programmes de développement international, afin de leur permettre d'améliorer l'intégration des principes de l'approche de Gestion axée sur les résultats (GAR) avec ceux de l'approche Genre et développement (GED). S'il est vrai que la plupart des organismes canadiens de coopération et de solidarité internationale sont depuis longtemps familiers avec les exigences de la GAR et de l'approche GED, l'articulation de ces deux démarches ensemble demeure un défi pour plusieurs.

Le résultat attendu de ce guide est que les responsables de projets/programmes s'approprient les concepts et les outils de la GAR et de l'approche GED, soient en mesure d'assurer une meilleure articulation entre ces deux approches, et acquièrent une méthodologie de planification, de gestion et d'évaluation efficace qui leur soit propre, tout en étant adaptée et bien comprise par les groupes cibles.

Ce guide a été conçu à partir des expériences de formation de partenaires dans des pays en développement. Il s'appuie sur une documentation issue de textes provenant de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), des Nations Unies, d'organismes d'intervention en développement international et de professionnels de la recherche impliqués en coopération internationale, dont on trouvera une bibliographie à la fin. Ce guide ne prétend pas être le reflet des dernières grandes tendances ou courants de la GAR et de l'approche GED mais résulte d'un effort de simplification pour résumer ces deux approches et démontrer leur application auprès de partenaires qui sont souvent peu familiers avec ces approches. Il se veut donc un outil d'apprentissage pour toute personne intéressée par le sujet.

On trouve dans ce guide un survol des différents concepts et des principaux outils développés dans le cadre des deux approches, GAR et GED, exigés des bailleurs de fonds et, en supplément, un cahier

d'exercices visant à parfaire ses propres pratiques de gestion. Nous espérons que ce guide aidera les responsables à mieux concevoir, conjointement avec leurs partenaires, des projets/programmes de développement répondant aux besoins des hommes et des femmes, à améliorer leurs prises de décision, ainsi que les rapports destinés aux bailleurs de fonds.

Ce document se divise en quatre (4) grandes parties:

- L'introduction, d'ordre informatif, présente l'indissociabilité des approches GAR et GED dans le cadre des projets de développement.
- La 2^{ème} partie est plus théorique: description des objectifs, concepts, principes directeurs et outils de l'approche GAR: cadre de rendement, cadre logique et cadre de mesure du rendement; compréhension de l'approche GED à travers sa raison d'être, ses principes directeurs et les outils méthodologiques s'y afférant et l'articulation de ces deux approches dans un contexte de projet (chapitres 1 à 5).
- La 3^{ème} partie est d'ordre pratique: mise en application des principes et des outils de la GAR et de l'approche GED et leur articulation dans le contexte d'un projet fictif (chapitres 6 et 7).
- La 4^{ème} partie est d'ordre opérationnel: production de rapports de suivi-évaluation en respect des principes et des outils de la GAR-GED (chapitre 8), bibliographie sélective et cahier d'exercices (en supplément) pour permettre aux personnes intéressées de parfaire les notions apprises et de les appliquer dans de courts exemples de projets d'intervention.

Ce guide a été produit à l'occasion d'une session de formation, organisée par l'AQOCI pour ses membres et leurs partenaires, tenue à Montréal les 24-25 novembre 2008. Nous espérons qu'il permettra aux personnes qui le désirent de prolonger les apprentissages liés à la formation.



INTRODUCTION : DEUX APPROCHES INDISSOCIABLES

Pendant des années, l'aide internationale était offerte de façon sectorielle et ne correspondait pas toujours aux priorités établies par les pays bénéficiaires et par les partenaires ou les groupes ciblés. Les donateurs contrôlaient la majorité des éléments constituant les apports d'aide tout en imposant un lourd fardeau sur le plan des rapports et des justifications. Ils concentraient leurs efforts sur des activités de financement sous forme de transfert de ressources plutôt que sur l'obtention de résultats plus globaux en matière de développement¹.

Au début des années 1980, on assiste aux premières pressions du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) pour réinventer les politiques gouvernementales, conséquemment l'aide au développement international, afin de démontrer des résultats tangibles et valables pour les contribuables qui financent les initiatives. Des pays adoptent de nouvelles approches de l'aide : les pays scandinaves (1980), l'Australie (1984), les États-Unis (1990), le Canada (1994).

Suite aux recommandations du Vérificateur général en 1993, l'ACDI amorce des changements en profondeur et identifie de manière plus rigoureuse des objectifs à atteindre en matière de coopération. Elle concentre ses efforts sur des résultats viables à démontrer afin d'améliorer la performance de l'aide publique au développement et sa crédibilité. De fait, l'ACDI doit pouvoir rendre des comptes au public canadien et aux instances de décision de la portée réelle des actions entreprises et de la durabilité des retombées de l'aide et surtout accroître sa transparence dans un contexte de contraintes budgétaires, autrement dit, faire plus avec moins, tout

en maintenant la qualité. On observe une prise de conscience croissante à l'effet que la réalisation d'activités n'est pas nécessairement synonyme de changement ni d'amélioration pour les populations ou les groupes ciblés des pays aidés. L'évaluation des projets ou des programmes doit se faire désormais sur la base des changements engendrés et non uniquement sur celles des réalisations, selon la formule consacrée, « ne me dites plus ce que vous faites, dites-moi plutôt ce que cela donne »².

En ce début du nouveau millénaire, une série de rencontres et d'événements internationaux confirment l'importance d'arriver à des résultats concrets en matière de développement, tels que la Conférence de Monterrey (2002), la Table ronde de Marrakech (2004), le Forum sur l'efficacité de l'aide à Paris (2005), tous consacrés à l'application de la gestion axée sur les résultats de développement, notamment entourant l'atteinte des Objectifs du millénaire pour le développement (ODM).

L'approche **Genre et développement (GED)**³ est le fruit de réflexions féministes, issues du Nord et du Sud, qui visent à dépasser la simple intégration des femmes au développement, selon l'approche IFD promue dans les années 1980, et la perspective axée sur la participation accrue des femmes dans leur rôle de production, selon l'approche « Femmes et développement » (FED)⁴. Le passage d'une préoccupation pour les femmes vers une préoccupation pour le genre est le résultat d'une analyse critique des expériences menées auprès des femmes depuis plus de cinq décennies. La distinction entre le sexe et le genre est importante : le sexe, lié aux différences biologiques, est généralement considéré comme immuable, tandis que le genre

¹ CAD/OCDE, la GRD - Des principes à l'action: Document de référence sur les bonnes pratiques émergentes, 2006, in www.mfdr.org/sourcebook

² Adrien, Marie-Hélène, *La gestion par résultats*, Universalia Group Management, in revue *Afrique Expansion Magazine*, no. 21.

³ Pour en connaître davantage sur l'approche GED, consulter la *Trousse de formation: Genre et développement*, du Comité québécois femmes et développement (CQFD) de l'AQOCI, Montréal 2004, disponible sur le site: www.aqoci.qc.ca/ressources/pdf/guides_2004-03_guideGED.pdf Voir aussi *L'institutionnalisation du genre: De la conceptualisation théorique à la mise en pratique*. CQFD-AQOCI, mai 2008, disponible sur le site de l'AQOCI.

⁴ Pour une description plus détaillée des différentes approches (IFD-FED-GED), voir p. 17 à 36 dans la *Trousse de formation Genre et développement*, CQFD-AQOCI, op. cit.

est un construit social qui évolue dans le temps, ce qui ouvre la porte à la transformation des rapports sociaux responsables de l'oppression des femmes.

À partir des années 1990, le CAD-OCDE et les instances de l'ACDI, poussées par des organisations de la société civile (dont MATCH, CCCI, CQFD-AQOCI, au Canada), ont promu une approche plus intégrée, l'approche GED, visant l'égalité entre les hommes et les femmes. Contrairement aux approches précédentes visant uniquement l'amélioration des conditions de vie des femmes dans leur rôle traditionnel, l'approche GED vise également l'amélioration de leur statut social. Elle vise donc, à travers les actions de développement, à favoriser l'autonomie des femmes, à renforcer leur pouvoir d'agir et de décider par elles-mêmes (empowerment) et à assurer le respect de leurs droits, ce qui exige de s'attaquer aux causes structurelles responsables des inégalités persistantes entre les sexes, relevées dans bon nombre de pays.

GED, ÉF/H ou ÉES: Depuis quelques années, l'appellation Égalité entre les sexes (ÉES) ou encore Égalité femmes-hommes (ÉF/H) est de plus en plus utilisée par les instances internationales et par les pays donateurs, et plusieurs ONG canadiennes ont emboîté le pas. D'autres préfèrent parler de l'approche Genre et développement (GED). Ainsi, lors de l'Assemblée générale annuelle du 15 juin 2007, les membres de l'AQOCI ont adopté une résolution visant à maintenir l'usage de l'expression « Genre et développement » plutôt que « Égalité entre les sexes », considérant que la première est plus englobante que la seconde.

Pour les fins de ce guide, les expressions GED et ÉF/H ou ÉES sont utilisées de manière interchangeable, vu qu'une partie de ce document s'inspire des écrits de l'ACDI qui utilise couramment ÉF/H ou ÉES. L'important est de ne pas perdre de vue qu'il s'agit ici d'une approche intégrée qui ne se limite pas au seul objectif de l'égalité formelle, mais vise un partage égalitaire, entre les femmes et les hommes, des ressources, des bénéfices et du pouvoir décisionnel, afin d'assurer un développement durable.

La 4^{ème} conférence des Nations Unies sur les femmes, tenue à Beijing en 1995, donne le coup d'envoi d'un vaste programme d'action et stimule les principaux donateurs à mettre à jour leur engagement pour l'intégration des femmes dans le développement et l'égalité des sexes. Beaucoup d'initiatives naissent au sein des organisations non gouvernementales (ONG) et des donateurs pour donner corps à cette préoccupation visant une meilleure visibilité et reconnaissance du rôle des femmes dans le développement. La nécessité de cerner les causes structurelles des disparités et l'importance d'élaborer des stratégies pour corriger les déséquilibres existants deviennent des axes stratégiques d'intervention.

En 1996, l'ACDI adopte sa Politique en matière d'intégration de la femme au développement et d'égalité entre les sexes (IFD/ES) dont les objectifs sont de faire avancer la participation des femmes au développement durable de leurs sociétés, de les appuyer dans le plein exercice de leurs droits fondamentaux et de réduire les inégalités quant à l'accès et au contrôle des ressources et des bénéfices⁵.

Pour parvenir à l'égalité homme/femme, des modifications doivent être apportées aux pratiques institutionnelles et aux relations sociales qui renforcent et entretiennent les disparités. Il faut aussi que les femmes expriment avec force leur volonté de façonner la société dans laquelle elles vivent. L'égalité homme/femme n'est ni un secteur, ni l'affaire des femmes; c'est un objectif de développement.

Lignes directrices du CAD-OCDE pour l'égalité homme/femme et le renforcement du pouvoir des femmes, 1998. Voir site: www.ocde.org/dataoecd

Les deux approches, la Gestion axée sur les résultats (GAR) et Genre et développement (GED), suscitent simultanément un intérêt soutenu dans l'optique d'améliorer le rendement des actions en faveur d'un développement efficace, égalitaire et durable. Il est à présent généralement admis que tout développement implique un changement aussi bien économique que social et culturel et renvoie à un vaste problème de société auquel les

⁵ In ACIDI, *Politique de l'ACDI, 1995-96*, voir site: www.acdi-cida.gc.ca

hommes et les femmes doivent s'attaquer de façon concertée⁶.

La problématique homme-femme (comme la race ou l'appartenance ethnique) opère comme un principe organisateur de la société, celle-ci accordant une signification culturelle et sociale au fait d'être un homme ou une femme... Bien que les rapports entre les sexes varient d'une société à l'autre, en général, les femmes n'ont pas la même autonomie que les hommes, elles disposent de moins de ressources, et leur influence sur les processus décisionnels régissant leurs sociétés et leur propre vie demeure limitée. Ce problème d'inégalité fondée sur le sexe ressort tant des droits de la personne que du développement.

www.oecd.org/dataoecd/47/19/1850732.pdf

Au cœur de la réussite des deux approches GAR et GED se situent le développement de nouveaux réflexes et l'engagement continu de tous et chacun. Leur implantation et leur appropriation demeurent souvent l'enjeu le plus difficile, car on oublie trop souvent qu'il s'agit d'un changement majeur dans la façon de penser, d'agir et de concevoir les rôles de chaque personne, pour le mieux être collectif. En effet, les projets de développement ont inévitablement des répercussions sur les rapports sociaux, sur les relations entre les membres d'une même collectivité. Il importe donc de privilégier des approches qui font une large place à la dimension humaine et qui intègrent les analyses tant socioculturelles qu'économiques et politiques.

Cette réflexion a été au cœur des apprentissages qui ont fait évoluer les approches liées aux femmes dans le développement pour y inclure des initiatives ciblant le droit des femmes, la valorisation de l'*empowerment* et l'atteinte d'un meilleur niveau d'égalité entre les femmes et les hommes dans l'accès aux biens, aux ressources et aux retombées de l'aide.

L'utilité de la GAR et du GED en tant qu'approches et techniques de gestion prend tout son sens lorsqu'elles favorisent le développement des capacités des acteurs et des actrices impliquées dans un projet conjoint. Toutefois, cette utilité et

cette adéquation dépendent principalement de la façon dont elles sont appliquées. Si ces approches sont uniquement sous la responsabilité de « spécialistes » ou de « techniciens » qui privilégient la mesure du rendement et le contrôle des donateurs, elles risquent de saper le développement des capacités des institutions locales et des partenaires concernés. Ces approches peuvent se révéler des techniques utiles à la gestion du rendement si on les utilise de manière stratégique et systémique et à condition que les populations locales se les approprient vraiment. Il faut reconnaître que les approches GAR et GED vont au-delà des groupes cibles ou des organisations prises isolément, car elles visent à s'attaquer à des problèmes complexes et multidimensionnels qui nécessitent la participation de tous les acteurs et actrices, organisations ou institutions étatiques afin de tendre vers un développement plus équitable et durable. Nous verrons ultérieurement (point 6.3) quelques pièges et résistances en matière d'égalité des sexes qu'il faudra apprendre à contourner pour accroître l'efficacité et l'efficacé des projets.

Toute personne intervenante dans le secteur du développement international doit donc veiller à adopter une approche équilibrée de la GAR et du GED. Il s'agit de l'appliquer selon des modalités qui favoriseront le développement des capacités chez les populations ou les groupes concernés, tout en accroissant l'efficacité de l'aide. Pour y parvenir, les éléments suivants méritent d'être soulignés :

- Équilibrer rigueur dans les objectifs et résultats entourant la GAR et le GED, mais souplesse dans les moyens à préconiser ;
- Reconnaître que certains résultats sont plus faciles à atteindre que d'autres et qu'ils doivent tenir compte de la position des acteurs et actrices engagées dans le projet ;
- Prendre nécessairement appui sur l'engagement des différents segments des populations concernées et sur leur appropriation des interventions, des actions et des résultats ;
- Considérer que c'est au niveau des projets que les problèmes relatifs de l'égalité entre les femmes et les hommes ont été le plus efficacement traités ;
- Équilibrer le besoin de résultats et la nécessité de tirer des leçons ;
- Reconnaître l'importance de l'information et de la connaissance dans ces approches et les utiliser à bon escient.

⁶ Pour approfondir davantage ces notions, lire *Culture, égalité entre les sexes et coopération au développement : des questions soulevées*, sur le site : www.oecd.org/dataoecd/47/19/1850732.pdf





CONCEPTS ET PRINCIPES DE BASE DES DEUX APPROCHES

1.1 La gestion axée sur les résultats : principes de base

Axer la gestion de projet sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les informations et les données puisées de part et d'autre pour en tirer des leçons. Cette approche s'accompagne d'un dialogue constant entre partenaires, d'outils pratiques de diagnostic participatif, de gestion de risques, de planification stratégique et de suivi-évaluation des progrès réalisés. Elle intègre les principes de base suivants⁷ :

Partenariat : Le partage d'une mission commune et l'acceptation conjointe d'objectifs et de résultats à atteindre facilitent l'engagement des parties prenantes dès les premières étapes du projet ou programme et pour toute la durée.

Responsabilité : La participation et l'imputabilité constituent des éléments clés de la GAR. La clarification des rôles et des responsabilités entre les parties prenantes contribue à créer un climat de cohésion et un sentiment de prise en charge des actions et des retombées du projet ou programme.

Transparence : L'élargissement de la base d'information et de consultation assure une prise en compte des efforts et des contributions de chacun, favorise une meilleure communication et collaboration dans un but commun d'atteindre les résultats souhaités.

Simplicité : La facilité de compréhension et d'application de la GAR est nécessaire pour assurer le suivi et l'évaluation des résultats atteints afin d'habiliter les parties prenantes à prendre les bonnes décisions.

Souplesse et apprentissage sur le tas : La GAR doit être appliquée de façon progressive et se perfectionner au fur et à mesure des expériences.

Elle doit devenir un exercice nécessaire au développement des capacités et à l'amélioration des méthodes et outils de gestion de projet ainsi qu'aux mécanismes de suivi-évaluation.

1.2 Genre et développement : principes généraux

Pour les organisations œuvrant dans le développement international et pour les donateurs, dont notamment l'ACDI, il importe d'accorder une place privilégiée au rôle des hommes et des femmes, aux modalités et aux mesures selon lesquelles ils et elles ont la maîtrise des ressources et participent à la prise de décision. Il ne suffit pas à l'évidence de s'intéresser exclusivement soit aux femmes soit aux hommes, mais essentiel de centrer l'attention sur le comportement des uns et des autres pour s'attaquer non seulement aux symptômes mais aussi aux causes des problèmes rencontrés par les femmes, dans les domaines économiques et sociaux⁸. Les résultats obtenus dans le cadre des projets ou programmes en lien avec la problématique du genre devront tenir compte des stratégies mises en place et des changements survenus. À cet effet, l'ACDI souligne les sept (7) principes généraux suivants :

- L'égalité entre les sexes fait partie intégrante de toutes les politiques, programmes et projets et doit se présenter comme un axe transversal ;
- la reconnaissance que chaque politique, programme et projet a des répercussions différentes sur les femmes et sur les hommes car les intérêts, besoins, rôles ne sont pas les mêmes pour tous les acteurs ;
- la réalisation de l'égalité entre les sexes implique tout autant les femmes que les hommes ;

⁷ Source : ACDI, *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et principes*, janvier 1999.

⁸ Source : CAD-OCDE, *Lignes directrices pour l'égalité homme/femme et le renforcement du pouvoir des femmes dans le cadre de la coopération au développement*, 1999. Des initiatives similaires seront promues dans l'ensemble des projets de développement local au sein des organisations des Nations Unies (PNUD, UNCDF, FUNAP), faisant de la consultation et de la participation des hommes et des femmes un principe fondamental de base de toutes actions de développement.



- le renforcement du pouvoir des femmes est essentiel pour parvenir à l'égalité entre les sexes;
- la promotion de la participation égale des femmes, à titre d'agentes de changement, aux processus économique, social et politique;
- le nécessaire partenariat entre les femmes et les hommes pour permettre d'atteindre l'égalité entre les sexes, pour amener des changements dans les attitudes et comportements tant à la maison, au travail que dans la société;
- la nécessité de mettre en place des mesures conçues pour éliminer les inégalités entre les sexes.

2

LA NOTION DE RÉSULTAT

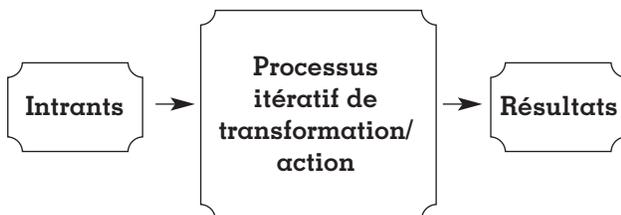
2.1 La description d'un résultat

Un résultat est un changement descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Autrement dit, on peut définir le concept de résultat comme étant « ce que produit une activité consciente dirigée vers une fin souhaitée ». Par exemple: La santé des enfants en bas âge de la communauté X a été améliorée parce que les femmes nourrices ont suivi les séances de formation et ont assuré la vaccination de leurs enfants.

Deux éléments clés sont à retenir dans le concept de résultat :

La notion de changement: Tout projet ou programme de développement doit conduire à une transformation visible chez un groupe donné, ou une population cible, dans le pays d'intervention. L'efficacité à changer une situation donnée relève en grande partie d'une bonne connaissance des problèmes existants, des personnes ciblées par le changement, des moyens et des ressources nécessaires pour modifier cette situation. L'établissement d'une base de référence (point de départ) pour chaque résultat est une nécessité.

La notion de causalité: Il doit exister une relation de cause à effet entre le résultat que l'on souhaite atteindre et les actions menées pour y arriver. La mise en place d'actions déterminées, avec la présence d'intrants, soit de moyens et ressources (humaines, matérielles et financières) spécifiques, doit conduire à un résultat précis.



Qu'entend-on par la gestion axée sur les résultats ?

Basée sur la définition de la notion de résultat mentionnée plus haut, **la GAR réfère donc à la conduite d'un projet ou d'un programme dont les résultats attendus sont liés à un changement descriptible, mesurable, occasionné par une relation de cause à effet**, soit le fait de mener un ensemble d'actions dans un but précis de résultats tangibles et visibles. Il y a ainsi un lien causal entre les interventions menées par le biais des intrants/activités (ressources humaines, matérielles et financières, programmes de formation et d'appui) et les résultats atteints en terme de changements réels observables chez les partenaires appuyés. Pour obtenir tel résultat, je dois mener telles activités.

Avec les partenaires, on peut alors se poser la question suivante: Qu'est-ce que vous voulez changer dans votre collectivité ou dans votre milieu suite à l'intervention? Quels changements sont souhaités et réalisables, face à une situation que vous jugez déplorable? Qu'est-ce que nous pouvons faire pour améliorer vos conditions de vie et établir une meilleure équité F/H dans les retombées des actions?

Il est très important d'établir un état des lieux ou une base de référence (base zéro), au début du projet ou programme, pour mesurer les changements survenus suite aux actions menées. C'est souvent le maillon faible de beaucoup de projets ou programmes lors de l'évaluation des résultats obtenus. Cette base de référence ne peut être obtenue qu'après de bons diagnostics participatifs de la situation actuelle et des éléments que l'on veut voir s'améliorer pour atteindre les résultats attendus. Elle doit être recueillie au début du projet et suivie durant toute la durée d'exécution. Les exigences et le rayonnement du projet déterminent le type de données requises ainsi que leur méthode de collecte. Si l'on souhaite améliorer la condition des femmes, on doit définir quelles sont les principales améliorations souhaitées à partir des constats de la situation actuelle des femmes dans leur milieu.

2.2 Les qualités d'un bon résultat ⁹

Un bon résultat est celui qui est:

- **Spécifique:** Il doit préciser l'objet du changement souhaité, le groupe cible touché dans la région d'intervention et l'espace temps.
- **Mesurable:** Il doit pouvoir situer les progrès accomplis à l'aide d'indicateurs utiles et fiables.
- **Atteignable:** Il doit pouvoir être atteint de façon réaliste, dans un temps donné (la durée du projet), et respecter les capacités d'absorption des partenaires appuyés.
- **Pertinent:** Il doit répondre au besoin identifié, agir sur la ou les contraintes identifiées par le groupe cible.

On peut distinguer deux types de résultats:

Un bon résultat est souvent **de type développemental** et témoigne de changements humains, de modification de comportements ou d'amélioration des conditions de vie comme l'exemple de l'amélioration de la santé des enfants, l'amélioration de la condition des femmes paysannes. Ce type de résultat peut prendre des années avant qu'un programme ou un projet le génère.

On peut aussi inscrire des résultats **de type opérationnel**: ces résultats sont le produit de la gestion des actions à des moments précis de l'avancement du projet mais n'induisent pas nécessairement des changements développementaux, ni des modifications organisationnelles ou culturelles, comme par exemple le résultat selon lequel les femmes ont acquis une meilleure connaissance des lois régissant le code de la famille.

Certains résultats inattendus peuvent être générés par les projets, il importe de les consigner car ils permettent d'avoir une vision plus éclairée des dynamiques en place et d'accroître l'adéquation de la stratégie du projet. C'est parfois le cas où des résultats s'avèreront positifs aux yeux des femmes et négatifs aux yeux des hommes. Il est nécessaire de faire une analyse comparative entre les sexes lors de la planification, de la gestion et du suivi du projet pour mieux traduire la réalité.

2.3 Les résultats en matière d'égalité entre les femmes et les hommes

Dans le cadre de la réflexion entourant la notion de résultat, des liens sont constamment à faire avec les résultats attendus liés à l'objectif de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Dans l'établissement de résultat recherché suite à un projet ou un programme défini, la priorité doit être donnée à des résultats qui offrent des possibilités et des chances égales de changement pour les femmes et les hommes dans leur milieu. Compte tenu des aspects socioculturels et religieux spécifiques à chaque population, un souci constant doit être présent pour donner aux femmes et aux hommes des chances égales de choisir ce qu'il faut entendre par résultat de développement, par l'égalité entre les femmes et les hommes, et pour leur permettre d'y travailler conjointement et de façon concertée.

Cette préoccupation nous renvoie aux outils conceptuels de l'approche GED afin d'aider à établir des résultats qui favorisent un meilleur niveau d'égalité entre les femmes et les hommes. Ces outils servent à analyser les rapports de genre présents, à relever les éléments qui ont une influence sur l'amélioration de la situation des femmes et à définir l'organisation et les retombées du projet de développement. Les éléments suivant doivent être pris en compte¹⁰:

- **La division du travail** selon le genre (pour dresser un portrait de la situation, on peut se servir de la Grille de Harvard);
- **La distinction entre les trois types de travail:** producteur, reproducteur et service collectif;
- **L'accès et le contrôle des ressources et des bénéfiques;**
- **Les facteurs d'influence;**
- **Les besoins pratiques** (liés aux conditions de vie) **et les intérêts stratégiques** (liés à l'amélioration de la situation des femmes dans la société);
- **Les niveaux de participation** (passive, consultative, responsable);
- **Les possibilités de changement et de transformation;**

⁹ Source: ACIDI, *La gestion axée sur les résultats à l'ACIDI*, 1999, op. cit.

¹⁰ Pour une explication plus détaillée de ces concepts, voir CQFD-AQOCI, *Trousse de formation Genre et développement*, op. cit.

- **Le concept de pouvoir et d'empowerment:** il s'agit ici d'aider les femmes à se donner les moyens d'exprimer leurs choix, de parler en leur propre nom, de faire valoir leurs droits, d'avoir davantage confiance en elles et d'établir leurs propres objectifs et résultats à atteindre.

Ces outils méthodologiques et stratégiques permettent de mieux comprendre les modèles culturels existants, les systèmes de partage des biens et des ressources entre les sexes, ainsi que d'identifier les mesures d'encouragement possibles pour tendre vers une meilleure qualité et efficacité des projets, tout en favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes. Les énoncés de résultat qui suivront un tel exercice d'analyse auront ainsi plus de chance d'être le reflet des préoccupations des femmes et des hommes des populations cibles.

Pour faciliter l'intégration des principes de l'égalité des sexes dans tout projet ou programme de développement, l'ACDI suggère l'adoption d'une approche stratégique qui repose sur les grandes lignes suivantes :

- **Adopter une approche démontrant qu'on fait soi-même de l'égalité des femmes et des hommes un résultat de développement**

Il faut traiter de la question dès le tout début du projet ou programme pour démontrer sa raison d'être et sa pertinence dans le cadre du projet ou programme. Il ne faut pas reporter cette réflexion et son traitement à la fin d'un exercice de consultation mais bien l'intégrer dans les réflexions dès les premières consultations.

- **Effectuer une recherche préalable**

Il faut être bien renseigné sur la situation des femmes avant d'entamer toute discussion afin de dégager des constats vérifiables et appropriés. Il faut observer ce qui se fait déjà, analyser les politiques en cours dans le pays concerné. Les différents codes culturels et religieux définissent un certain rôle à la femme qu'il importe de bien cerner avant d'engendrer toute initiative d'appui à l'autonomisation des femmes.

- **Chercher des appuis chez des partenaires, des leaders sociaux**

Travailler de pair avec des individus et des organisations qui s'intéressent au sujet et qui ont déjà milité en ce sens, chercher à obtenir leurs points de vue et leurs conseils.

- **Avoir recours à un langage clair et concret**

Soulever la question de façon qu'elle soit comprise de l'ensemble des partenaires et des groupes présents. Il faut amorcer les discussions en exposant clairement les objectifs poursuivis dans le secteur d'activités (santé, agriculture..) et faire appel à leur expérience pour établir ensemble des résultats concrets.

- **Mettre à contribution les engagements d'organisations nationales envers les droits des femmes et l'égalité des femmes et des hommes**

La majorité des pays receveurs de l'aide appuient le Programme d'action adopté à Beijing et la plupart d'entre eux ont ratifié la *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes*. Il s'agit dès lors d'analyser et de discuter des orientations et stratégies prises par les pays et par les organisations nationales pour la mise en œuvre de ces engagements. Ce sont là des outils importants pour amorcer le dialogue sur l'égalité entre les sexes et sur l'importance d'accroître le rôle et le pouvoir des femmes dans le développement.

- **Prendre en compte la contribution des femmes dans les activités tant familiales que collectives et leurs résultats**

Il importe de faire ressortir cette contribution dans les programmes publics et parapublics et dans les statistiques officielles des instances locales comme gouvernementales, dans un but de rendre visible l'avancée des femmes et d'améliorer leur position.



3

LE CADRE DE RENDEMENT

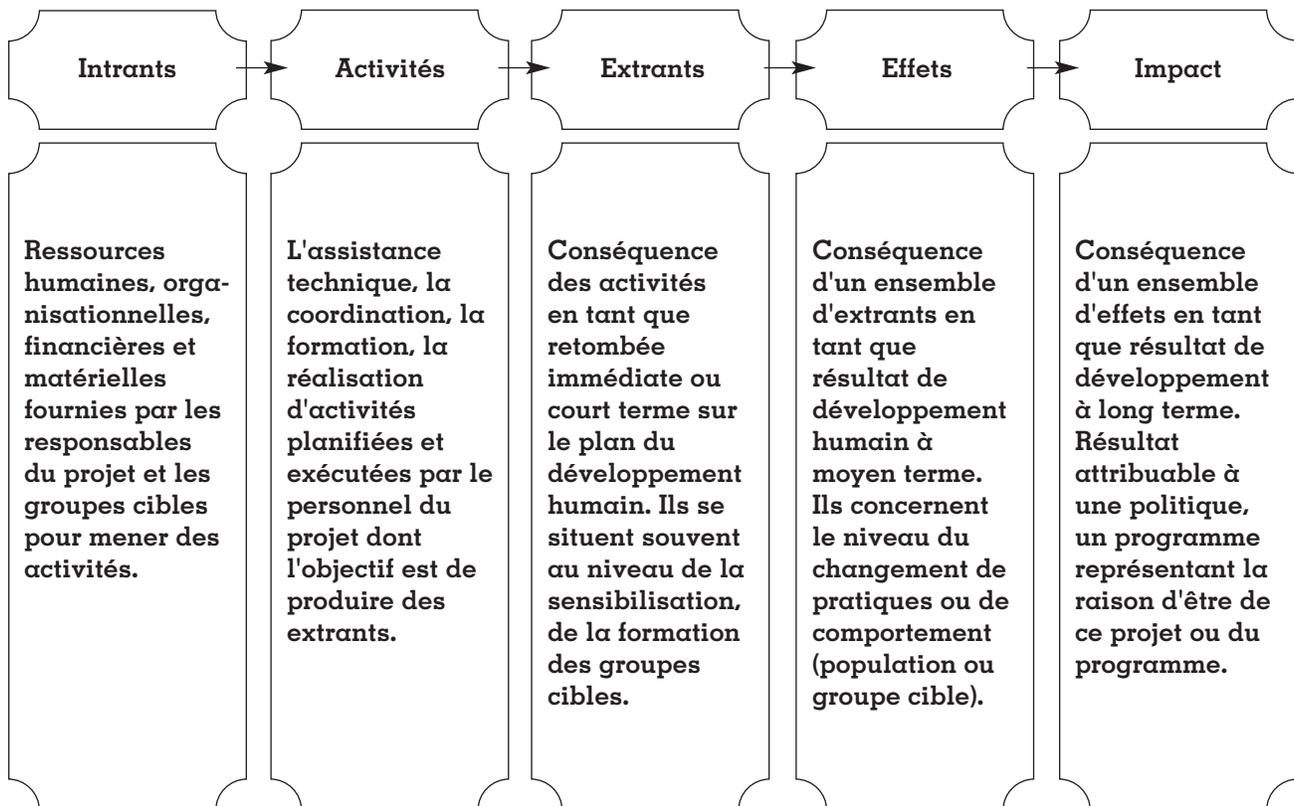
On identifie généralement trois outils méthodologiques liés à la GAR : **le cadre de rendement, le cadre logique et le cadre de mesure de rendement**. Le cadre de rendement est un des premiers outils pour aider à conceptualiser un projet avec des partenaires. Il comprend généralement un résumé des activités à entreprendre et des résultats attendus. Mais pour faciliter la compréhension des outils méthodologiques de la GAR, il est nécessaire de commencer par présenter les notions de base qui les entourent.

3.1 La chaîne de résultat

La chaîne de résultat est un ensemble de résultats obtenus dans le temps qui sont liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. Les résultats peuvent être de trois types : immédiat ou à court terme nommés les **extrants**, intermédiaire ou à moyen terme appelés les **effets** et à long terme connu comme l'**impact**¹¹.

Comment? les ressources

Quoi et Pourquoi? les résultats



Sous la responsabilité des partenaires d'exécution du projet

Pour des retombées auprès de groupes d'individus d'une population spécifique en vue d'un mieux-être organisationnel et sociétal

¹¹ Dans certaines organisations (ex. ONU), on parle d'objectifs et de résultat de développement (impact), de résultats intermédiaires et de résultats immédiats. Les termes peuvent donc changer mais ils intègrent les mêmes perceptions.



Voici un exemple des trois niveaux de résultats attendus en lien avec un projet de sensibilisation aux droits des femmes :

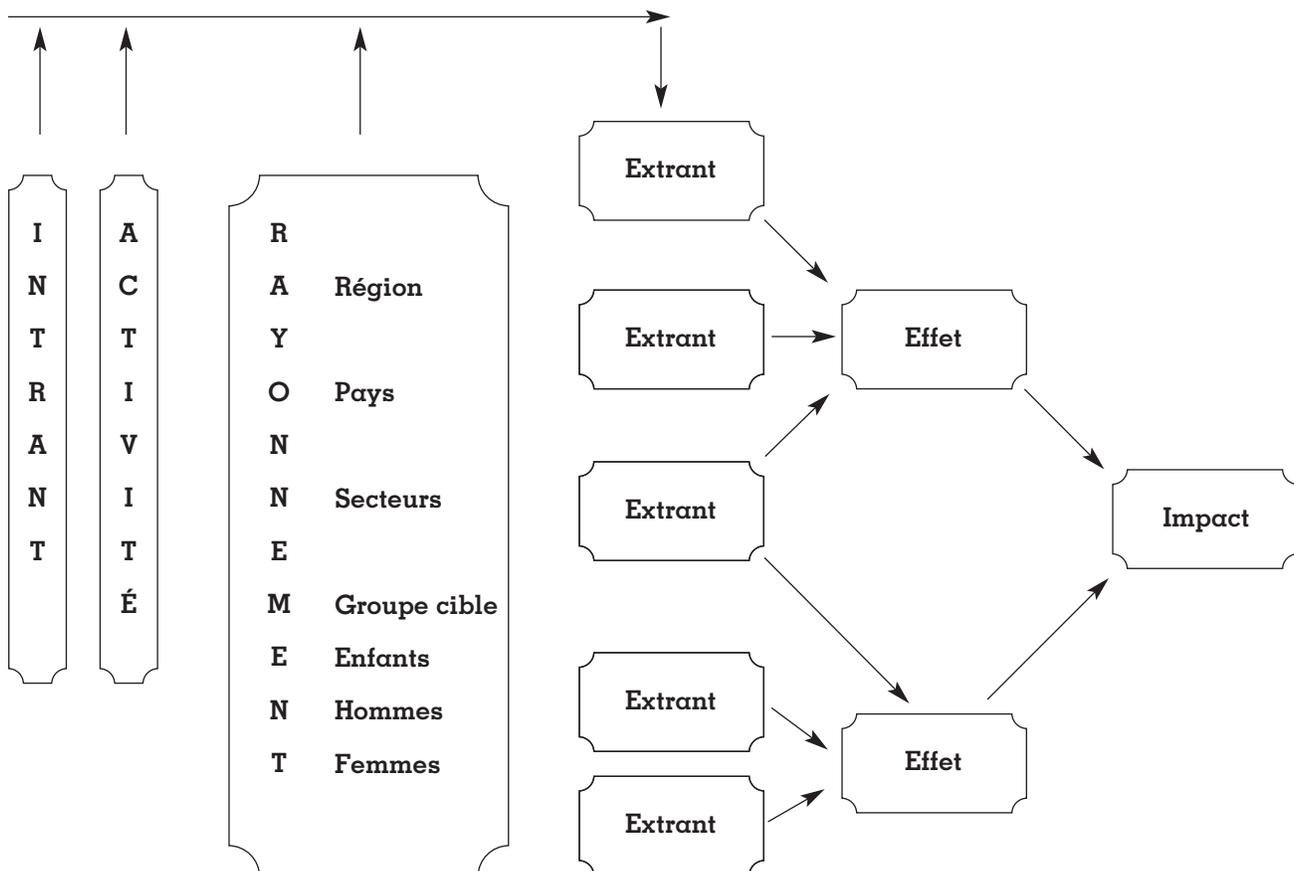
Impact (à long terme): Les femmes de Fada sont parvenues à faire modifier les lois et les pratiques existantes permettant d'agir concrètement pour une meilleure égalité entre les sexes.

Effet (à moyen terme): Les femmes de Fada ont acquis plus de confiance et d'autonomie d'action en matière de respect de leurs droits.

Extrant (à court terme): Les femmes de Fada ont été sensibilisées à mieux prendre en compte leurs besoins spécifiques et leurs intérêts stratégiques et ont développé des habiletés nécessaires à l'exercice de leur citoyenneté.

Il n'existe pas de modèle unique d'outils de gestion axée sur les résultats. Divers modèles ont été développés pour tenter de s'adapter aux divers contextes liés aux projets ou programmes de développement.

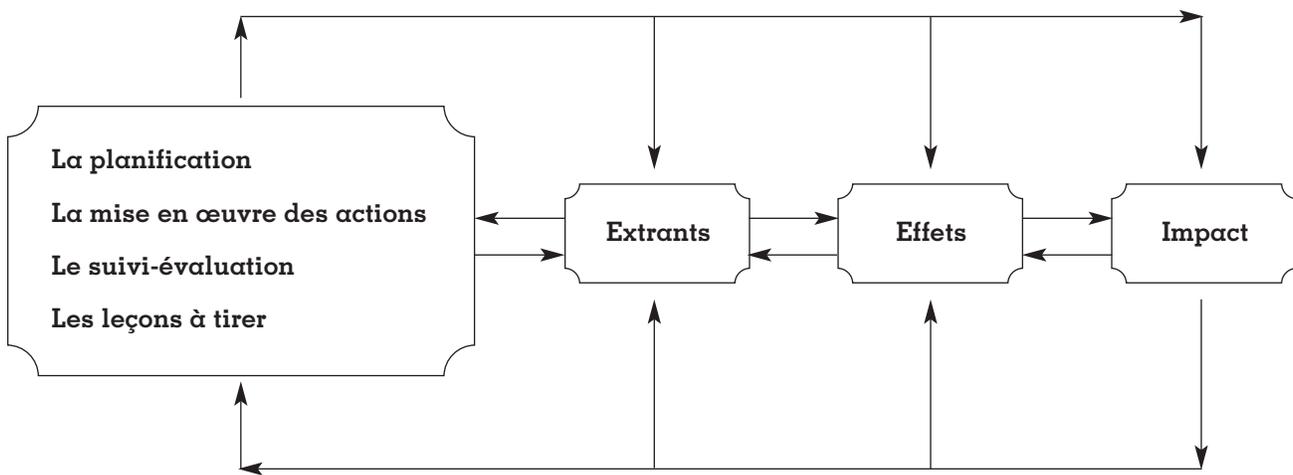
3.2 L'analyse de la causalité



Les résultats attendus ou espérés au niveau des extrants, des effets et de l'impact sont liés en une séquence de relations de cause à effet, dans laquelle chaque niveau de résultats est relié au niveau supérieur suivant la réalisation. Ces relations peuvent s'exprimer par la logique suivante : Si les extrants sont atteints tels que prévus, donc je devrais atteindre les effets escomptés, si les effets escomptés sont atteints, je devrais atteindre l'impact recherché. Il importe d'être très réaliste dans l'établissement de la chaîne de résultat compte tenu des éléments de rayonnement et des intrants disponibles.

La qualité et la profondeur du changement attendu doivent être harmonisées avec les ressources disponibles et le niveau de rayonnement visé (étendue de l'intervention, groupes ciblés). Toucher des populations de trois régions différentes est plus exigeant en terme de résultat que de toucher un groupe cible donné dans une localité. Avoir 1 million de dollars au lieu de 100 000 dollars peut engendrer des résultats fort différents. Il faut donc être très réaliste dans l'élaboration des résultats attendu et des relations de cause à effet dans la chaîne de ces résultats. C'est souvent une des grandes difficultés rencontrées avec les partenaires où les besoins dépassent souvent les capacités d'intervention.

3.3 L'apprentissage itératif de gestion de projet



Dans un cadre participatif de gestion de projet, l'ensemble des partenaires décide, en fonction des résultats espérés (extrants, effets et impact), d'affecter ou de réaffecter les ressources, de modifier les activités ou la stratégie selon les besoins et les attentes, afin de garantir la viabilité du projet et l'obtention des meilleurs résultats possibles. Il est important de respecter cette gestion itérative : on définit d'abord les résultats que l'on désire atteindre (de la situation actuelle vers la situation désirée), puis on identifie les activités et les intrants (ressources humaines, matérielles et financières) nécessaires pour atteindre le ou les résultats souhaités. **Le cheminement inverse n'est pas conforme aux principes de l'approche GAR, c'est-à-dire partir des activités pour identifier des résultats.**

Il y a des étapes précises de cheminement (ou questionnement) en matière de gestion axée sur les résultats :

Quoi et pourquoi : Pourquoi faire ce projet ou programme ? Que vise-t-on ? Quels sont les changements (résultats) attendus ? Qui sont les personnes concernées dans le changement souhaité ? Quelles sont les conditions nécessaires au succès du projet. Lorsqu'on aura répondu à ces questions préliminaires, on peut passer au *comment*.

Le Comment : Comment mener l'intervention ? Avec quelles ressources humaines, matérielles et financières, quelle sera la durée de l'intervention et des diverses actions la composant ?



Qui fera quoi, où, quand, comment, constituera la dernière étape que l'on verra dans l'explication du cadre de mesure du rendement.

Dans l'optique de la GAR, le cadre de rendement doit être modifié au besoin afin de tenir compte des changements apportés au programme/projet à mesure qu'il évolue vers l'atteinte des résultats attendus.

La définition de résultats liés à l'objectif de l'égalité entre les sexes comprend une analyse et une connaissance approfondie du contexte socio-politique, économique et culturel. Les résultats requièrent des données de base ventilées par sexe, classe économique et région touchée. Leur élaboration requiert la participation de tous les principaux partenaires et intervenants (hommes, femmes, jeunes garçons et jeunes filles).

4 DU CADRE DE RENDEMENT AU CADRE LOGIQUE

Tel que mentionné plus haut, le cadre de rendement est un des premiers outils pour aider à conceptualiser un projet avec des partenaires. Ce cadre permet de visualiser facilement le cheminement logique dans la progression vers l'atteinte des résultats: long terme (impact), moyen terme

(effets), court terme (extrants). Il permet d'identifier les grands axes d'activités à préconiser pour appuyer l'atteinte des résultats.

Voici un exemple de cadre de rendement lié à un projet d'éducation visant à améliorer la santé maternelle et infantile :

Exemple d'un cadre de rendement

ACTIVITÉS	EXTRANT	EFFET	IMPACT
Mise en place de programmes de formation Appui organisationnel au centre de santé Formation du personnel d'intervention	Les élus municipaux et la population de Béria sont sensibilisés à l'importance d'améliorer la santé materno-infantile et contribuent financièrement à la mise en place de services sanitaires.	La population de Béria, notamment les femmes et les enfants, ont un meilleur accès à des services de proximité en matière de santé materno-infantile.	La population de Béria, notamment les femmes et les enfants, ont amélioré leur état de santé général

Le **cadre logique** est un outil technique qui permet de résumer toutes les données pertinentes relatives au projet de développement. Il comprend les rubriques suivantes: objectif et but, résultats à long, moyen et court terme (résultat de la conception du cadre de rendement), les indicateurs de

mesure du résultat attendu (objectivement vérifiable), les hypothèses (conditions propices) et les facteurs de risque attachés à l'atteinte du résultat. Il est donc la traduction sur tableau de la démarche de rendement d'un projet planifié autour de la gestion axée sur les résultats.

Éléments d'un cadre logique

SOMMAIRE	RÉSULTATS	INDICATEURS DE RENDEMENT	HYPOTHÈSES FACTEURS DE RISQUE
Objectif ou finalité	Impact	Quantitatif et qualificatif	Conditions propices Risque élevé, moyen ou faible
But	Effet	Quantitatif et qualificatif	Conditions propices Risque élevé, moyen ou faible
Composantes, activités, intrants	Extrant	Quantitatif et qualificatif	Conditions propices Risque élevé, moyen ou faible

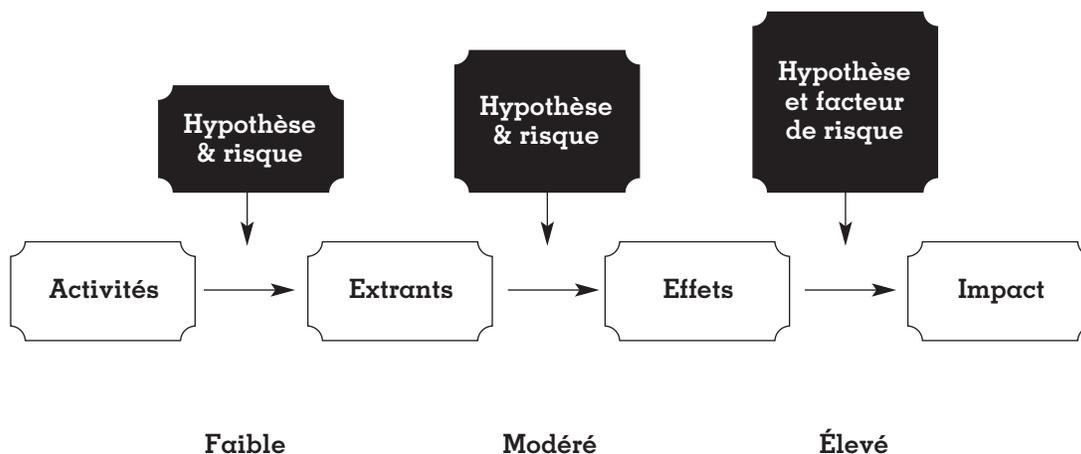
4.1 Le cadre logique: hypothèses et facteurs de risque

Il faut se rappeler que l'environnement dans lequel évolue un projet change constamment et peut être instable, que des facteurs externes peuvent influencer sur l'atteinte des résultats. Lors de la conception des projets, il faut donc déterminer les conditions nécessaires (hypothèses) pour que se réalise comme prévue la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats. Ces hypothèses incluent des conditions internes et externes au projet:

- **Facteurs externes:** volonté politique, stabilité socio-politique, collaboration avec d'autres instances, conditions climatiques, maintien de services et du financement, etc.
- **Facteurs internes:** capacité des groupes cibles à maîtriser les nouvelles connaissances, ouverture aux changements apportés, compétence des intervenants, disponibilité des femmes pour les formations, alphabétisme, etc.

La connaissance des conditions nécessaires au succès d'un projet est indispensable et permet de développer des stratégies, de planifier des activités, afin de réduire le niveau de risque et d'échec.

En règle générale, les hypothèses qui sous-tendent l'atteinte des extrants présentent un niveau de risque faible en raison du niveau plus facile de contrôle des facteurs internes et externes déterminant l'atteinte des résultats. Toutefois, plus on évolue dans la chaîne de résultat (des extrants, aux effets et à l'impact), plus le niveau de risque s'élève car plusieurs variables peuvent interférer au cours du projet, affectant l'atteinte des résultats. Le schéma suivant résume cette progression.



L'identification des hypothèses et de leurs facteurs de risque permet l'élaboration des stratégies d'atténuation de ces risques afin de réduire les problèmes/enjeux qui sous-tendent les hypothèses et de prévoir des actions spécifiques. Il est à noter que les hypothèses peuvent être différentes pour les femmes et les hommes pour un même résultat, il est important donc d'entendre et de respecter les propos de chacun.

4.2 Les indicateurs de rendement

Les indicateurs de rendement sont des mesures qualitatives ou quantitatives pour mesurer le progrès réalisé vers l'atteinte des résultats souhaités, tant au niveau de l'extrant, que de l'effet et de l'impact.

Pour chaque indicateur, il est important d'avoir une description détaillée des conditions prévues ou des situations à observer et de déterminer des points de repère afin de comparer les résultats obtenus. L'établissement de données de départ (base de référence ou base zéro) fournit l'information pertinente sur la situation avant le démarrage du projet/programme, cette information est essentielle pour mesurer le changement. Toute donnée doit être désagrégée selon le sexe, selon la situation socio-économique et l'âge (en respect des besoins de l'analyse).

Les indicateurs quantitatifs s'expriment à travers le nombre, la fréquence, le pourcentage, le ratio, les écarts, les niveaux de production, le niveau de revenu, etc.

Les indicateurs qualitatifs s'expriment à partir d'opinions, d'un jugement ou d'une perception en décrivant la qualité, la portée, le niveau de satisfaction, le degré d'influence, les retombées sur d'autres personnes, la pertinence et l'adéquation des actions en vue du changement, etc. On peut aussi inclure des changements sur les plans de la sensibilité, de la compréhension, de la perception de l'utilité, des perspectives d'application de l'information ou du savoir, de la nature des dialogues, du sentiment de bien-être, etc. Ces indicateurs plus difficiles à identifier peuvent être recensés de différentes façons : lors de groupes de discussion préparatoires au projet, lors de témoignages dans l'établissement de la base de référence, lors d'entrevues ou de visites terrain.

Dans la mesure du possible, on essaie de trouver un équilibre entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour garantir la validité des constatations. On ne devrait retenir que deux à trois indicateurs par résultats. Leur sélection se fait plus facilement lorsque les résultats sont clairement définis et acceptés par l'ensemble des intervenants et des partenaires.

Il est important de plus de veiller à ce que les indicateurs soient adaptés aux éléments sexospécifiques tout comme aux origines ethniques, aux groupes d'âges et à la classe socio-économique, afin de

mieux examiner et comprendre l'incidence des résultats sur l'égalité entre les hommes et les femmes, sur les rapports présents entre les groupes ethniques ou les groupes d'âge.

Les critères de sélection des indicateurs de rendement¹² :

La meilleure démarche pour établir les bons indicateurs est de dresser une liste exhaustive de ceux-ci et de choisir ceux qui sont les plus pertinents et sensibles quant aux résultats attendus, ceux qui sont suffisamment précis pour assurer la fiabilité de la mesure. Voici les principaux critères proposés par l'ACDI pour le choix d'indicateurs :

- **Validité** : L'indicateur mesure-t-il vraiment le résultat souhaité ?
- **Fiabilité** : L'indicateur est-il une mesure constante, uniforme et cohérente dans le temps ?
- **Utilité** : L'indicateur aide-t-il à la prise de décision et à l'apprentissage ?
- **Simplicité-accessibilité** : Sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?
- **Sensibilité** : Lorsqu'un changement survient, l'indicateur sera-t-il sensible à ces changements ?
- **Viabilité financière** : Le projet a-t-il les moyens de recueillir et de traiter l'information ?

L'élaboration d'un système de mesure du rendement est une expérience de recherche-action qui peut être améliorée après plusieurs cycles de collecte, d'analyse et d'évaluation des données. De fait, certains indicateurs peuvent s'avérer non pertinents et ne pas satisfaire la mesure du résultat à atteindre. Il est important alors de revoir leur utilité et leur fiabilité. Lorsque les indicateurs de rendement sont sélectionnés, l'étape suivante consiste à établir le cadre de mesure du rendement afin de résoudre les questions relatives à la collecte et au traitement de l'information, comme nous le verrons au prochain chapitre.

Le cahier d'exercices qui se trouve à la fin de ce document permet de s'exercer à identifier des indicateurs, tant quantitatifs que qualitatifs, face à de petites situations présentées. On y trouve également une liste d'indicateurs utiles pour l'intégration des principes de l'approche GED (ou ÉF/H).

¹² Source : ACDI, Direction générale de l'examen du rendement. *La gestion axée sur les résultats*, janvier 1999.



Voici un exemple d'application d'un cadre logique en lien avec un projet de santé communautaire :

Exemple des constituants d'un cadre logique

SOMMAIRE	RÉSULTATS	INDICATEURS DE RENDEMENT	HYPOTHÈSES FACTEURS DE RISQUE
<p>Améliorer l'état de santé des familles de la localité de Dalfi</p>	<p>Impact</p> <p>L'état nutritionnel des familles, notamment des femmes enceintes et des enfants, de la localité de Dalfi s'est amélioré de façon tangible</p>	<p>Taux de diminution des cas de morbidité et de décès chez les enfants et les femmes enceintes</p> <p>Degré de pérennité des services offerts en santé</p>	<p>Fiaabilité des données statistiques des centres de santé (risque modéré à élevé)</p> <p>Mobilisation constante des fonds gouvernementaux pour appuyer les actions (risque élevé)</p>
<p>Diminuer le taux de morbidité des femmes enceintes et des jeunes enfants</p>	<p>Effets</p> <p>Le personnel de santé assure une meilleure coordination et gestion des soins préventifs auprès des familles</p> <p>Les familles adoptent de nouvelles pratiques en matière de santé et de nutrition</p>	<p>Qualité du dynamisme du personnel en place</p> <p>Pourcentage du temps du personnel de santé pour la coordination et la gestion des soins préventifs</p> <p>Nombre de nouvelles pratiques adoptées par les familles</p> <p>Retombées des pratiques adoptées</p>	<p>Stabilité du personnel en place (risque élevé)</p> <p>Professionalisme et compétence du personnel des centres de santé (risque modéré)</p> <p>Ouverture du milieu familial aux changements</p> <p>Disponibilité des familles aux séances de formation (risque faible)</p>
<p>Activités</p> <p>Analyse de la situation de morbidité</p> <p>Création d'ententes avec les institutions étatiques</p> <p>Mise en place de programmes de formation</p> <p>Mise en place d'un programme d'accompagnement et de suivi</p>	<p>Extrants</p> <p>Le personnel des centres de santé a mobilisé les ressources humaines et financières pour assurer une meilleure gestion des soins préventifs</p> <p>Des personnes ressources ont été identifiées et formées en santé nutritionnelle et offrent des services de proximité aux familles</p>	<p>Taux de mobilisation des ressources humaines et financières</p> <p>Qualité des programmes de formation à offrir</p> <p>Nombre de nouvelles personnes formées</p> <p>Qualité de la formation et du suivi</p> <p>Niveau de satisfaction des familles</p>	<p>Collaboration évidente entre les centres locaux de santé et les services sanitaires étatiques régionaux (risque modéré)</p> <p>Compétence des ressources en accompagnement aux familles (risque faible)</p> <p>Assiduité des familles aux séances de sensibilisation (risque faible)</p>

4.3 Les cibles de rendement du projet

Pour chaque indicateur de résultat attendu, des cibles de rendement annuelles peuvent être arrêtées pour aider les équipes de projet et les partenaires à mieux cheminer vers les résultats espérés. Ces cibles permettent de mieux planifier les actions à mener, d'identifier les ressources tant humaines, que techniques et financières à consacrer pour l'atteinte des résultats escomptés. Par exemple : dans le tableau précédent, au niveau du taux de diminution des cas de morbidité et de mortalité, on peut se donner comme cible à atteindre une diminution de 5% après deux ans et de 20% après 5 ans. Pour la formation, on pourrait cibler de former 50 familles la 1^{ère} année et 150 familles la 3^e année...

Ces cibles de rendement qualifient dans le temps les résultats opérationnels et développementaux. Ils constituent des indicateurs pour cheminer progressivement vers les extrants et les effets du projet. Ils servent de base à la rédaction des rapports trimestriels, semestriels ou annuels. Ces rapports doivent traduire fidèlement le cheminement des partenaires vers l'atteinte des résultats en soulignant l'apport d'actions significatives et de stratégies porteuses de bons résultats. Les cibles de rendement favorisent l'implication des partenaires terrain et les aident à suivre l'évolution des résultats attendus.

La non atteinte des cibles de rendement et des résultats amène les équipes de projet et les partenaires locaux à s'interroger sur les raisons de cette situation.

Plusieurs éléments peuvent concourir à la non atteinte des cibles et des résultats prévus :

- Une stratégie d'intervention mal définie, faiblement concertée ou cohérente ;
- Des conditions critiques non considérées ou omises ;
- Des actions non appropriées pour l'atteinte du résultat ;
- Des ressources humaines en trop faible effectif ou manquant de compétence ;
- Des ressources financières trop faibles, mal gérées ou mal orientées ;
- Des techniques inappropriées pour la conduite des actions ;
- Une participation faible et non conséquente des groupes cibles, etc..

À retenir :

Les actions ne sont que des moyens pour atteindre le résultat et non une finalité en matière de gestion axée sur les résultats.

Quelques pièges à éviter

Il est bon de jeter un regard sur certains facteurs qui peuvent nuire dans la conduite de projet axé sur les résultats, notamment :

- La confusion entre les activités et les extrants ;
- L'absence de données de référence au démarrage du projet ;
- L'absence de consultation avec l'ensemble des personnes ou des groupes cibles qui sont concernés et impliqués de près ou de loin avec les objectifs du projet, souvent il ne suffit pas de parler aux représentants ou représentantes de groupements et leurs décisions doivent être validées avec l'ensemble des gens ;
- L'ambiguïté entre les extrants et les effets (court et moyen terme) ;
- Les résultats irréalistes, trop ambitieux, compte tenu du temps et des ressources disponibles ;
- L'importance accrue portée aux indicateurs quantitatifs par rapport aux indicateurs qualitatifs relatifs aux objectifs développementaux ;
- La confusion entre hypothèses et indicateurs et la faible prise en compte de stratégies à développer pour minimiser les conditions critiques ;
- L'explication insuffisante de la façon dont le projet abordera les enjeux liés au genre et réduira les inégalités ou les obstacles dans l'atteinte d'un meilleur niveau d'égalité entre les femmes et les hommes ;
- L'absence d'une rétrocession des informations avec l'ensemble des partenaires négligeant ainsi l'adoption de stratégies plus adaptées aux difficultés rencontrées ;
- L'importance accrue accordée à la réalisation des activités plutôt qu'aux résultats atteints ;
- L'absence de modifications ou de réajustements au cadre de rendement suite aux difficultés rencontrées, conduisant inévitablement à la non atteinte des résultats prévus.





5

LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT¹³

Le cadre de mesure du rendement est un autre outil de la GAR. Il sert à planifier de façon systématique la collecte des données sur le niveau d'atteinte des résultats et à outiller les gestionnaires de projet dans le suivi-évaluation des actions et la

production des rapports. Cet outil doit préciser qui fait quoi, comment et quand.

Les éléments clés du cadre de mesure du rendement sont les suivants :

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable
IMPACT					
EFFETS					
EXTRANTS					

Sources des données : Concernent la provenance des données, les sources étant les personnes ou les organisations d'où proviennent les données pour chaque indicateur. La source doit rester la même pour assurer la fiabilité des données.

Méthodes de collecte : Concernent les moyens et les instruments de la collecte d'informations comme les techniques d'échantillonnage, les sondages, les rapports de formateurs, des procès verbaux, des ateliers de travail, des groupes de discussion, les exercices d'auto-évaluation, etc.

Fréquence : Précise le moment de la collecte des informations, soit à chaque trimestre, deux fois l'an, annuellement ou à la fin du projet/programme.

Responsable : Identifie le ou la responsable de la collecte et de l'analyse des données, de la présentation des informations aux différents partenaires. Cette ressource doit être différente du ou des responsables de la provenance des données afin de ne pas biaiser le traitement des données recueillies.

Dans la constitution du cadre de mesure du rendement, il importe d'inclure toutes les personnes concernées et impliquées dans le projet ou programme afin que ce tableau traduise bien les moyens d'assurer un suivi de qualité des interventions. L'élaboration de ce tableau est l'occasion privilégiée de déterminer les capacités existantes pour la collecte et l'analyse de l'information axée sur les résultats. Il n'est pas rare que lors de l'établissement du cadre de mesure du rendement, on en vienne à modifier certains indicateurs compte tenu de l'impossibilité d'assurer une collecte adéquate de l'information pour mesurer le résultat que l'on veut atteindre.

¹³ Source : ACIDI, Direction générale de l'examen du rendement. *La gestion axée sur les résultats*, janvier 1999.

5.1 Élaboration d'un cadre de mesure du rendement

À partir du tableau de présentation d'un cadre logique type, on peut élaborer le cadre de mesure du rendement, tel qu'illustré dans l'exemple suivant concernant un projet de santé:

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable
<p>IMPACT</p> <p>L'état nutritionnel des familles, notamment des femmes enceintes et des enfants, s'est amélioré de façon tangible</p>	Taux de diminution des cas de morbidité et de décès chez les enfants et les femmes enceintes	<p>Agents et agentes de suivi des centres de santé de Dalfi</p> <p>Coordonnateur régional du Ministère de la santé</p>	Analyse du cahier de suivi des responsables dans les centres de santé	Lecture à tous les six mois	La chargée de projet de l'organisme d'exécution
<p>EFFETS</p> <p>Les familles adoptent de nouvelles pratiques en matière de santé et de nutrition</p>	Portée des pratiques adoptées	<p>Familles ayant participé aux sessions de formation</p> <p>Agent de suivi du centre de santé</p>	<p>Enquête auprès du milieu et des familles ayant bénéficié des programmes</p> <p>Rapport de l'agent de suivi</p>	Enquête à mi-parcours du projet (2 ans) et à la fin du projet (4 ans)	<p>La chargée de projet de l'organisme d'exécution appuyée par</p> <p>Coordonnateur régional du Ministère de la santé</p>
<p>EXTRANTS</p> <p>Des personnes ressources ont été identifiées et formées en santé nutritionnelle et offrent des services de proximité aux familles</p>	Nombre de nouvelles personnes formées	Centres de santé de la localité de Dalfi	Compte rendu du formateur des personnes ressources	À la fin des programmes de formation	La chargée de projet de l'organisme d'exécution

5.2 La notion de suivi-évaluation

Les principaux donateurs, dont l'ACDI, exigent des agences d'exécution de faire rapport, de façon régulière, des progrès dans le cadre des projets ou programmes qu'ils financent. Chaque entente avec ces donateurs stipule les exigences et la fréquence en matière de rapportage et il est important de s'y conformer. On peut parler de rapports semestriels pour des projets ou programmes de longue durée (plus de trois ans) ou trimestriels pour d'autres de courte durée (environ deux ans).

Les rapports en lien avec la gestion axée sur les résultats, c'est d'abord et avant tout un rapport sur le chemin parcouru depuis le début, sur ce qui avait été prévu et ce qui a été atteint jusqu'à présent, sur le bilan de la ou des situations vécues et des changements observables. Il faut bien faire valoir les liens logiques qui existent entre les résultats obtenus, les activités menées et les ressources qui y ont été affectées¹⁴. C'est bien plus qu'un simple rapport sur les activités!

Les rapports sont aussi le principal outil de communication entre partenaires, ils favorisent le dialogue, le partage des expériences et permettent de confirmer le choix des moyens pris pour atteindre les résultats et d'élaborer de nouvelles stratégies au besoin. Ils permettent d'élaborer ou de modifier le plan de travail pour le prochain trimestre/semestre ou la prochaine année et d'apporter au besoin des mesures correctives selon certaines recommandations issues des partenaires (donateurs, instances gouvernementales, organismes locaux).

Les rapports permettent aussi de valider les décisions qui ont été prises relativement au projet ou programme et de faire état des meilleures pratiques mises de l'avant pour répondre aux impératifs du développement: réduction de la pauvreté, égalité entre les femmes et les hommes, viabilité de l'environnement, amélioration de la production alimentaire, etc.

Ces rapports sont d'une extrême importance car ils constituent la base des informations pour la réalisation d'exercices de systématisation, d'évaluations externes et internes (évaluation à mi-parcours, évaluation finale).

Finalement, ces rapports permettent aux donateurs de justifier, auprès de leurs contribuables, les retombées des initiatives de développement qu'ils ont financées.

¹⁴ ACIDI, Guide de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats: principes de base appliqués à 100 exemples de projet. Direction de la gestion axée sur les résultats, décembre 2000. Voir site: www.acdi-cida.gc.ca





INTÉGRATION TRANSVERSALE

Si on veut réellement favoriser un développement humain et durable, il est nécessaire de faire du thème de l'égalité entre les femmes et les hommes l'un des principaux objectifs stratégiques de toute action de développement. Des efforts ont été accomplis en ce sens ces dernières années par plusieurs organismes et agences de développement afin d'habiliter et d'outiller les responsables de projets/programmes pour identifier les causes et les lacunes structurelles responsables des

déséquilibres entre les hommes et les femmes. Beaucoup reste encore à faire pour contrer une certaine vision réductrice du développement, centrée sur une approche technique et économique étroite, qui néglige les aspects socioculturels importants. Le tableau suivant présente des questions-clés pour aider à mieux cerner les enjeux liés à la problématique de genre dans le but d'une meilleure intégration de l'ÉF/H dans les projets/programmes.

6.1 Éléments pour mieux intégrer l'ÉF/H dans les projets/programmes

ÉTAPES CLÉS	QUESTIONS IMPORTANTES
<p>La planification</p>	<p>Le projet ou programme est-il bâti autour d'une bonne connaissance du milieu et des rapports hommes-femmes ?</p> <p>Quels sont les biens et ressources qui sont détenus par les femmes, par les hommes et ceux qui sont conjoints ?</p> <p>Quels sont les services communautaires accessibles aux femmes, accessibles aux hommes ?</p> <p>Les femmes ont-elles été parties prenantes dans l'identification des problèmes de développement et dans la recherche de solutions ?</p> <p>Quelle place leur est réservée dans le processus décisionnel ?</p> <p>En quoi la situation sur laquelle on veut intervenir affecte-t-elle différemment les deux genres ?</p> <p>Dans quelle mesure les apports des H et des F sont-ils essentiels face à la situation actuelle et future ?</p> <p>Chacun des genres s'est-il exprimé de façon particulière à ce sujet ? Ces commentaires de part et d'autres ont-ils été discutés et validés ?</p> <p>Le projet ou programme intègre-t-il des questions relatives à l'égalité H/F, et formule-t-il des résultats spécifiques à cet égard ?</p> <p>A-t-on formulé des hypothèses et identifié des facteurs de risque spécifiques aux femmes/hommes ? Ces hypothèses ont-elles fait l'objet de validation ?</p> <p>Les résultats souhaités sont-ils en lien avec une remise en question de normes sociales ou de comportements traditionnels ?</p> <p>A-t-on évalué les retombées possiblement néfastes d'actions sur la condition et la situation des femmes ? (surcharge de travail, exploitation, subordination)</p>

6.1 Éléments pour mieux intégrer l'ÉF/H dans les projets/programmes (suite)

ÉTAPES CLÉS	QUESTIONS IMPORTANTES
<p>L'exécution</p>	<p>Prévoit-on des formations systématiques auprès des populations cibles pour mieux comprendre et agir sur les enjeux de l'approche GED?</p> <p>Des femmes font-elles partie de l'équipe de mise en œuvre?</p> <p>Quels rôles sont-elles appelées à jouer? Ces rôles ont-ils fait l'objet de validation et d'appropriation par toutes les entités du milieu?</p> <p>En quoi le ou les rôles des femmes diffèrent-ils de ceux des hommes ou s'en apparentent?</p> <p>En quoi ces rôles valorisent et bonifient-ils leur situation?</p> <p>Quels sont les mécanismes/méthodologies pour rejoindre les femmes?</p> <p>Respecte-t-on leurs disponibilités et leurs capacités d'absorption?</p> <p>Afin de ne pas ajouter d'éléments à la tâche des femmes, a-t-on prévu des mesures pour y pallier?</p> <p>Fait-on appel à des ressources féminines externes pour appuyer les équipes de projet et les partenaires pour maximiser les retombées des activités retenues par les femmes?</p>
<p>Le suivi-évaluation</p>	<p>Dispose-t-on d'outils pour permettre la désagrégation des informations par genre et cela de façon régulière?</p> <p>A-t-on mis en place des indicateurs fiables pour suivre les progrès réalisés autour des enjeux GED (condition et situation des femmes)?</p> <p>La personne responsable de traiter la dimension GED a-t-elle les compétences requises pour le faire? Est-elle soutenue par son organisation et les équipes de travail? Comment se présente ce soutien et cette collaboration interne?</p> <p>Quelle place occupent les femmes dans les étapes du suivi et de l'évaluation?</p> <p>Sont-elles seulement consultées ou participent-elles à l'analyse des résultats? Comment traite-t-on les opinions ou commentaires provenant des femmes?</p> <p>Quelle utilisation fait-on des données de référence lors de l'analyse des résultats obtenus?</p> <p>Quel espace est prévu pour permettre aux femmes de tirer des leçons des interventions et rectifier les composantes ou ressources du projet au besoin?</p>

L'examen du rendement au sein de l'ACDI dans le cadre de leurs politiques IFD/ES, réalisé en 1996 et révisé au cours des années ultérieures, a clairement démontré qu'il faut des incitatifs et des mesures particulières pour vraiment intégrer les préoccupations de l'approche GED en tant qu'axe transversal dans les actions de développement. Il

est donc important d'utiliser les outils existants, de développer dans ce contexte de nouvelles façons de regarder et d'analyser les objectifs poursuivis, les résultats attendus et de les exprimer clairement en matière d'équité et d'égalité, gage aussi de durabilité et de pérennité des actions du projet ou programme de développement.

6.2 Éléments pour mieux intégrer l'ÉF/H au sein des organisations

Force est de constater qu'au sein même des organisations, d'importantes questions méritent une attention particulière si on veut réellement intégrer les principes de l'ÉF/H au niveau institutionnel¹⁵.

ÉTAPES CLÉS	QUESTIONS IMPORTANTES
<p>La vision organisationnelle</p>	<p>Quel est le niveau de sensibilisation et l'attitude générale de l'organisation par rapport à la problématique GED ou ÉF/H?</p> <p>Quels sont les principaux secteurs et domaines d'intervention de l'organisation et quelle place est attribuée à cette approche ÉF/H?</p> <p>Quelles sont les principales forces de l'organisation en lien avec cette approche et les problématiques sous-jacentes?</p> <p>Quelles ressources internes et externes sont mobilisées pour cet aspect?</p> <p>Quels types de rapport sont établis avec les partenaires terrain, avec les donateurs? L'organisation est-elle capable de faire valoir et défendre sa vision et sa mission par rapport à l'ÉF/H?</p> <p>Quelle place réserve-t-elle à l'ÉF/H dans les programmes d'éducation du public?</p>
<p>La gestion organisationnelle interne</p>	<p>Le recrutement ou la sélection fait-il montre d'ouverture aux femmes au sein de l'organisation?</p> <p>Existe-t-il des pratiques ou politiques différentes pour les hommes et pour les femmes? (genre de mandat, heure de travail, rémunération, conciliation famille-travail)?</p> <p>La répartition des rôles et responsabilités entre les hommes et les femmes, est-elle juste et équitable au sein de l'organisation?</p> <p>Les femmes occupent-elles des postes de décision/d'exécution?</p> <p>L'organisation s'est-elle dotée d'une politique interne en matière d'approche ÉF/H?</p> <p>Quels moyens sont mis en œuvre pour habiliter le personnel de l'organisation à traiter de la problématique ÉF/H?</p>
<p>Le perfectionnement</p>	<p>Les femmes jouissent-elles des mêmes ressources et des mêmes avantages pour parfaire leurs connaissances et compétences?</p> <p>Quels sont les services offerts au sein de l'organisation pour permettre aux H et F, l'enrichissement de leurs connaissances et compétences?</p> <p>Quels sont les principaux obstacles pour les femmes quant aux possibilités de perfectionnement et d'avancement au sein de l'organisation?</p> <p>Quelles mesures ont été adoptées ou pourraient être adoptées pour diminuer ces obstacles?</p>

¹⁵ Pour approfondir cette section, consulter la *Trousse de formation : Genre et Développement*, CQFD-AQOCI, op. cit., notamment la partie consacrée aux expériences du CECI: « Comment prendre en compte la dimension GED dans notre organisation et notre programmation », p. 122 à 141.

6.2 Éléments pour mieux intégrer l'ÉF/H au sein des organisations (suite)

ÉTAPES CLÉS	QUESTIONS IMPORTANTES
<p>Les liens stratégiques</p>	<p>Quelle place les femmes occupent-elles dans la visibilité de l'organisation ? Les femmes sont-elles satisfaites de cette visibilité ?</p> <p>Quelle est la place accordée aux liens de consultation et de concertation avec d'autres organisations qui oeuvrent autour des enjeux ÉF/H ?</p> <p>L'organisation présente-t-elle de l'ouverture pour participer à des actions ou revendications touchant le droit des femmes ? A-t-elle mené elle-même des actions en ce sens ?</p> <p>Les femmes au sein de l'organisation font-elles preuve de dynamisme, de leadership ? Ont-elles créé des instances internes et externes de consultation et de concertation ? Si oui lesquelles ?</p> <p>Si non, qu'est-ce qui les freinent ?</p>
<p>Les résultats à atteindre</p>	<p>L'organisation s'est-elle donné des objectifs et des résultats spécifiques à atteindre en matière d'égalité H/F ?</p> <p>Ces résultats attendus sont-ils formulés autour d'indicateurs fiables permettant une évaluation précise de leur atteinte ? Ces résultats et indicateurs ont-ils fait l'objet d'une vaste consultation et ont-ils été choisis dans le respect des opinions de tous et chacun ?</p> <p>L'organisation met-elle à la disposition de ses membres les moyens (documents, personnes ressources et outils clés) pour les appuyer dans la planification, l'exécution et le suivi-évaluation des programmes ou projets faisant la promotion de l'ÉF/H ?</p> <p>Quel est le niveau de partage des résultats obtenus ? Avec qui et comment ? Des leçons et des apprentissages sont-ils tirés du partage des résultats ? Servent-ils pour améliorer la qualité d'intervention de l'organisation ?</p> <p>Quel est le degré de satisfaction des femmes et des hommes présents dans l'organisation ?</p>

Plusieurs personnes, voire certaines organisations, sont ambivalentes face à l'égalité entre les femmes et les hommes et émettent des réticences aux changements auxquels elle donne lieu. Il importe de reconnaître ces formes de résistance et d'y réagir de manière constructive. Le tableau de la section suivante présente quelques pistes de réflexion.

6.3 Stratégies de résistance et réactions constructives¹⁶

SITUATIONS	STRATÉGIES DE RÉSISTANCE	RÉACTIONS CONSTRUCTIVES
Négation du problème	Soutenir que le problème d'égalité ne se pose pas ou qu'un programme ou projet donné n'implique aucune discrimination envers les femmes.	Fournir au besoin des preuves empiriques solides (statistiques, témoignages) attestant des disparités et de l'existence de pratiques discriminatoires.
Parler au nom des femmes	Une ou deux expériences sont généralisées en une déclaration censée s'appliquer à toutes les femmes, donc on sait ce que les femmes veulent, ce dont elles ont besoin, ignorant que les femmes ne constituent pas toujours un groupe homogène.	Trouver des résultats de recherche qui offrent un point de vue plus fiable. Démontrer qu'il est nécessaire de bien comprendre une situation donnée. Favoriser le recours à des méthodes participatives qui tiennent compte des différences et s'ouvrir au dialogue avec les organismes féminins et masculins.
Adopter une mesure symbolique	Reconnaître que des mesures s'imposent mais choisir une action dont les répercussions seront restreintes (activité complémentaire), ou s'attacher à la participation des femmes dans le cadre d'une activité de projet et non dans son ensemble.	Amener l'attention sur les résultats globaux. Chercher à savoir comment le projet modifiera la façon dont le ou les partenaires répondront aux besoins de la population, tout genre confondu. Le projet permet-il d'améliorer les services destinés tant aux hommes qu'aux femmes, d'accroître les retombées pour les femmes et pour les hommes?
Faux-semblant	Reconnaître les problèmes en théorie mais ne prendre aucune mesure significative pour y remédier.	Intégrer l'égalité entre les femmes et les hommes aux résultats dans le cadre de la planification, de l'exécution et aux activités de suivi-évaluation.
Lancement d'une étude	Retarder les décisions en lançant une étude permettant d'obtenir davantage d'information (en espérant que le problème aura disparu au moment de la conclusion de l'étude).	L'étude ne devrait pas différer toutes les actions. On peut effectuer une recherche action, entreprendre une action préliminaire fondée sur les données existantes, élaborer un projet pilote pour sonder davantage la situation.
Cloisonnement	Référer toutes les questions relatives aux femmes à une personne ressource responsable de la « valorisation de la femme ».	Prouver concrètement que les questions d'égalité concernent directement toute l'organisation et impliquent toutes les personnes et non un membre sélectif.
Inviter symboliquement une femme	Résoudre la question en invitant symboliquement une femme à participer à un comité ou à un processus décisionnel.	Travailler avec cette personne « symbolique » en vue de dégager et de traiter les questions relatives à l'ÉF/H et chercher d'autres appuis externes.

¹⁶ Cité dans un document de l'ACDI, *Culture, égalité entre les sexes et coopération au développement: des questions soulevées*, voir site : www.oecd.org/dataoecd/47/19/1850732.pdf





7 AVOIR BON GENRE À L'ÉCRIT ET DANS LE DISCOURS

Au cours des dernières décennies, certaines organisations ont fait et font des efforts importants en matière de féminisation des documents, des projets ou programmes de développement. Cette pratique vise avant tout à donner une visibilité aux femmes et à promouvoir une rédaction et un discours qui intègrent habilement la prise en compte des femmes dans les projets et les programmes. De fait, l'importance que l'on souhaite donner aux femmes doit se refléter dans les mots et les textes produits¹⁷.

Tout comme la préoccupation d'une plus grande égalité entre les femmes et les hommes, la féminisation dans les discours et dans les textes s'inscrit dans la structure même de chaque société, y compris la nôtre, et détermine notre façon de penser, d'agir et de militer en faveur du changement. Ce changement est tributaire d'actions délibérées menées en vue d'influencer des attitudes, des comportements et des valeurs. Comment pouvons-nous donner l'exemple de ce changement souhaité pour une plus grande égalité entre les femmes et les hommes ?

La féminisation du discours et de l'écrit relève avant tout d'une préoccupation épïcène (se dit d'un nom qui désigne aussi bien le mâle que la femelle d'une espèce) mettant en évidence et de façon équitable la présence et la valeur des femmes et des hommes. « Écrire épïcène, ce n'est pas féminiser un texte »... mais c'est proposer des choix entre différentes possibilités permettant d'adopter la forme qui convient le mieux pour décrire la réalité et l'équité dans un contexte donné. Penser épïcène signifie que l'on a la préoccupation de la visibilité des femmes à l'étape même de la conception du discours et du texte.

PRINCIPES DE BASE

Le premier principe de base de cette pratique nouvelle de l'oral et de l'écrit est **l'équilibre de représentation entre les femmes et les hommes**.

Le deuxième principe est de préserver **la cohérence du discours et la lisibilité du texte** et à ce titre il convient d'oublier les innovations orthographiques et typographiques afin de ne pas indisposer ceux et celles qui nous entendent ou nous lisent.

Le troisième principe est de favoriser **la nuance de sens dont sont porteuses les situations particulières** et le contexte socio-politique de certaines régions ou pays. Il est parfois fort judicieux d'utiliser des termes neutres qui respectent le souci d'harmonie et d'équilibre.

PIÈGES À ÉVITER

- La féminisation qui s'inscrit à l'aide de parenthèse : les élus (es), de majuscule : les éluEs, ou de trait d'union : les élus-es
- La phrase célèbre « le masculin englobe le féminin »
- L'alourdissement du discours ou de l'écrit en citant continuellement le masculin et le féminin

SOLUTIONS À PRÉCONISER

- **Le choix d'un nom neutre**, soit d'un collectif, d'une fonction administrative ou de noms épïcènes : ex. électorat pour électeurs et électrices, population du Mali pour Maliens et Maliennes, corps enseignant pour enseignants et enseignantes, conseil municipal pour conseillers et conseillères... Direction pour dirigeants et dirigeantes, le secrétariat pour le ou la secrétaire, les spécialistes pour les experts et expertes, la personne qui rédige pour le rédacteur ou la rédactrice, etc.
- **Le recours à des adjectifs et pronoms épïcènes**, à titre d'exemple : apte au lieu de qualifié, aux prises au lieu de touchés, au service pour employés, avec qui au lieu de lesquels, quiconque pour les représentants et représentantes.

¹⁷ Les informations contenues dans ce chapitre émanent principalement de deux ouvrages : *Pour une grammaire non sexiste* de Céline Labrosse et *Avoir bon genre à l'écrit, guide de rédaction épïcène* de Pierrette Vachon-L'Heureux et Louise Guénette (voir bibliographie).

- 
- **L'utilisation du doublet varié**, en faisant alterner le féminin et le masculin: ex. les conseillers et conseillères étaient unanimes, les animatrices et les animateurs présents ou les animateurs et animatrices présentes (où l'adjectif s'accorde avec le dernier nom).
 - **Le genre signalé par des déterminants coordonnés** avec comme exemple: cette cour sera présidée par le ou la juge d'office, le ou la pilote de ligne, le ou la ministre, etc.



RENDRE COMPTE DES RÉSULTATS SELON GAR-GED

On ne peut passer sous silence toute l'importance, pour des projets dont la gestion est axée sur les résultats, de la mesure et du suivi des résultats obtenus. Cette mesure exige la collecte systématique de renseignements pertinents pour l'atteinte des résultats prévus, l'utilisation des ressources, l'implication des partenaires concernés. Cette information doit permettre d'apprécier le niveau d'avancement du projet/programme et d'aider les partenaires à la prise de décision concernant les stratégies à mettre de l'avant, les activités à planifier pour l'atteinte du rendement.

La production de rapports demeure le principal outil de base pour effectuer, avec les partenaires appuyés, une auto-évaluation de leur niveau d'implication, un redressement des actions ou stratégies en cas d'écart important dans la considération des hypothèses et facteurs de risque inhérents au projet/programme. La cohérence entre le cadre de rendement, le cadre logique et le cadre de mesure de rendement est essentielle.

8.1 Le plan de travail¹⁸ (ou plan d'action annuel)

Voici, à titre indicatif, un exemple de plan de travail selon les approches GAR et GED :

I. Introduction : Décrire brièvement la structure et le contenu du plan de travail, présenter les personnes qui y ont participé et le ou les buts poursuivis.

II. Présentation sommaire du projet/programme : Actualiser la problématique dans laquelle s'insère le projet/programme, décrire les enjeux, le contexte d'intervention, le donateur et le pays hôte concerné.

III. Les attentes en matière de rendement : Présenter les résultats attendus au niveau de l'impact, des effets et des extrants. Présenter le

cadre de rendement, le cadre logique, résumer les principales stratégies et actions mises de l'avant tout en précisant si nécessaire les cibles annuelles de rendement.

IV. Les résultats dans le cadre des axes transversaux : Présenter les résultats attendus concernant les axes transversaux : égalité entre les femmes et les hommes et la viabilité de l'environnement.

V. La structure des travaux : Organiser les activités correspondantes aux résultats souhaités avec la présentation d'un diagramme de GANTT ou chronogramme.

VI. Le cadre de mesure du rendement : Décrire la façon dont le rendement (les résultats) sera mesuré par l'établissement d'un plan structuré de collecte, d'analyse et de diffusion des informations.

VII. Informations financières : Présenter les dépenses globales prévues du projet par résultat attendu.

8.2 Le rapport de rendement annuel ou semestriel

Voici un exemple des éléments contenus dans un rapport de rendement selon les approches GAR et GED :

I. Introduction

Situation du rapport dans le temps du projet ou du programme

Présentation de la conjoncture ou contexte politique et socio-économique dans le pays et région d'intervention

II. Présentation du projet

Présentation des objectifs et résultats attendus du projet

¹⁸ Cahier de formation sur la Gestion axée sur les résultats, tiré d'un document interne préparé par Suzanne Robert pour la Direction SUCO-Mtl, avril 2001, et inspiré du Guide d'établissement du rapport de projet sur le rendement à l'intention des partenaires et des agences d'exécution, ACIDI, mai 1999.

III. État d'avancement des résultats

En partant de chaque résultat escompté, décrire l'état d'avancement de chacun (changements constatés chez le partenaire ou groupe cible) en situant les principaux éléments porteurs de cet avancement: les stratégies adoptées, les principales actions menées.

IV. État d'avancement d'axes transversaux (ÉF/H, Environnement, VIH-SIDA)

Décrire les principaux éléments qui démontrent les efforts et résultats atteints concernant les aspects de l'égalité entre les femmes et les hommes, la viabilité de l'environnement, la problématique du VIH-SIDA (thèmes retenus par l'ACDI).

V. Difficultés rencontrées, solutions envisagées ou mises en place

Dans l'ensemble du projet ou programme, situer les écueils rencontrés qui n'ont pas permis d'atteindre adéquatement les résultats attendus (facteurs de risque, imprévus..), en lien avec les facteurs de risque identifiés au démarrage du projet ou programme et présenter les solutions préconisées pour y remédier.

VI. Leçons apprises

Présenter les principales conclusions ou actions émanant des stratégies utilisées pour l'atteinte des résultats afin d'aider toute autre agence d'intervention ou tout autre partenaire à tirer profit des expériences vécues et éviter, le cas échéant, certaines erreurs de parcours. Cet exercice est fort utile pour appuyer la systématisation et la reproductibilité.

VII. Utilisation des ressources financières

Présenter les dépenses effectuées par résultat produit. Cette information se présente sous forme de tableaux financiers.

VIII. Principaux événements clés à venir pour la prochaine année ou le prochain semestre

Cette rubrique peut aussi contenir les enjeux à venir ainsi que les stratégies qui sont envisagées pour y répondre.

IX. Recommandations (si nécessaire)

Des éléments peuvent être dégagés pour aider toute instance de décision à modifier certains aspects du projet pour en améliorer les retombées ou à prendre en compte les apprentissages effectués.

N.B.: Les changements constatés doivent être accompagnés d'explication sur les éléments porteurs qui ont conduit à ces changements: qualité de la stratégie retenue, portée des principales actions menées, engagement des partenaires, etc.

8.3 Quelques pièges à éviter

- Débuter le narratif du projet à partir des actions menées pour conclure aux résultats obtenus.
- Être redondant dans l'énumération des résultats atteints (absence de synthèse).
- À chaque action menée, on retrouve un résultat atteint parfois difficilement mesurable ou non pertinent pour expliquer le ou les changements attendus.
- Omettre les apprentissages ou leçons tirées des initiatives mises en place.
- Oublier l'essentiel et être immergé dans le descriptif des activités qui se retrouve par la suite dans une annexe.



BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

Gestion axée sur les résultats (GAR)

ACDI, Direction générale de l'examen du rendement. *La gestion axée sur les résultats*, janvier 1999.

ACDI, *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI*, énoncé de principes, 1996.

ACDI, *La gestion axée sur les résultats : Introduction aux concepts et aux principes*, Direction générale de l'examen du rendement, janvier 1999, site : www.acdi-cida.gc.ca

ACDI, *La méthode du cadre logique dans la gestion et l'évaluation de projets de coopération*, 1981.

ACDI, *Le cadre de mesure du rendement : annexe 4 du Guide de rédaction d'un cadre de programmation-pays*, 2000.

ACDI, *Guide de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats : les principes de base de la GR appliqués à 100 exemples de projets*, Direction de la gestion axée sur les résultats, décembre 2000. Voir site : www.acdi-cida.gc.ca

ACDI, *Guide d'établissement du rapport de projet sur le rendement à l'intention des partenaires et des agences d'exécution canadiens*. Direction générale de l'examen du rendement, mai 1999 et février 2000.

ACDI, *Politique du gouvernement canadien pour l'ACDI en matière de droit de la personne, de démocratisation et de bon gouvernement*, 1996.

ACDI, Politique de l'ACDI, 1995-1996, www.acdi-cida.gc.ca

ACDI, *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, 2001.

Adrien, Marie-Hélène, *La gestion par résultats*, Universalisa Group Management, in revue Afrique Expansion Magazine, no. 21.

CAD/OCDE, *La GRD – Des principes à l'action : document de référence sur les bonnes pratiques émergentes*, 2006.

Canadian Journal of Development Studies, *Results-based Performance Reviews and Evaluations*, volume XVIII, 1997.

O'Shaughnessy, W., *La faisabilité de projet : une démarche d'efficacité et d'efficacités*, Éditions SMG, 1992.

Genre et développement (GED) ou Égalité femme-homme (ÉF/H)

ACDI, *Accélérer le changement : ressources pour l'intégration de l'égalité entre les sexes*, résultat d'un atelier technique tenu en Indonésie, Ottawa 2000.

ACDI, *Culture, égalité entre les sexes et coopération au développement : des questions soulevées*, Ottawa 2001, in (www.oecd.org/dataoecd/47/19/1850732.pdf).

ACDI, *Guide des indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes*, Direction générale des politiques, août 1995. (www.acdi-cida.gc.ca).

ACDI, *Stratégie d'égalité des sexes*, Programme du Sénégal, Boîte à outils, novembre 1998.

ACDI, *Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes*, mars 1999.

ACDI, *Pourquoi et comment utiliser les indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes*, Direction générale des politiques, déc. 1995.

CCCI-MATCH-AQOCI, *Un autre genre de développement, guide pratique sur les rapports femmes-hommes dans le développement*, Ottawa, 1991.

CQFD-AQOCI, *Trousse de formation: Genre et Développement*, Comité québécois femmes et développement (CQFD) de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), Montréal, 2004, site: www.aqoci.qc.ca/ressources/pdf/guides_2004-03_guideGED.pdf

CQFD-AQOCI, *L'institutionnalisation du genre: De la conception théorique à la mise en pratique*, mai 2008.

LABROSSE, Céline. *Pour une grammaire non sexiste*, Montréal, Éditions Remue Ménage, 1996.

OCDE, *Lignes directrices du CAD pour l'égalité homme/femme et le renforcement du pouvoir des femmes dans le cadre de la coopération pour le développement*, Comité d'aide au développement (CAD), Paris, 1999 (www.oecd.org/dac).

OCDE, *Rapport sur les programmes d'aide visant l'égalité homme-femme et l'autonomisation des femmes, 2005-2006*, in (www.oecd.org/dataoecd/8/14/40346354.pdf).

Visiter aussi le site: www.oecd.org/dac/gender/ianwgeworkshop

PNUD, *Plan d'action pour l'intégration systématique du Genre 2003-07*, cas du Mali (www.undp.org/linkdoc/Genre).

VACHON-L'HEUREUX, Pierrette et GUÉNETTE, Louise. *Avoir bon genre à l'écrit, guide de rédaction épiciène*, Office québécois de la langue française, Québec 2007.

Il serait fort utile d'explorer davantage les politiques et les outils développés par les différentes organisations canadiennes dans le cadre de ces deux approches.



SUPPLÉMENT : CAHIER D'EXERCICES

Ce cahier d'exercices a été conçu en guise d'outil pour parfaire l'articulation et l'appropriation des principaux éléments directeurs de la Gestion axée sur les résultats (GAR) en lien avec ceux de l'approche Genre et développement (GED) ou l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉF/H). Il permettra de revoir les principales connaissances issues du guide et à les intégrer dans quelques activités pratiques de gestion de projet.

Exercice I : La notion de résultat

Un bon résultat est souvent de type développemental, c'est-à-dire qui témoigne de changements humains, de modification de comportements ou d'amélioration des conditions de vie. Il existe aussi des résultats de type opérationnel qui sont le produit des actions menées mais qui n'induisent pas nécessairement des changements développementaux ou organisationnels. À partir des exemples suivants, indiquer s'il s'agit d'un résultat développemental (D) ou opérationnel (O).

La construction de 25 nouvelles écoles dans les régions rurales du Plateau central _____

Les partenaires appuyés ont amélioré leur qualité de gestion administrative et financière et sont plus autonomes _____

Les familles de la zone de Manika ont un meilleur accès aux services de base (santé et éducation) et exercent un plus grand contrôle sur la qualité de ces services _____

Les agriculteurs ont accru leur revenu par la vente de leurs produits agricoles _____

Trois programmes de formation sur le suivi-évaluation participatif ont été mis en place afin de renforcer les capacités des communautés _____

Le Centre de défense des droits de la communauté de Redjev en Roumanie a diversifié son bassin de donateurs et augmenté ses budgets d'aide et d'intervention auprès des plus démunis _____

De nouvelles essences forestières ont été introduites pour améliorer la protection de l'environnement _____

Le réseau de lutte contre la violence à l'égard des femmes a été renforcé et plus de femmes y sont référées et aidées _____

Les femmes sénégalaises ont réussi à faire modifier les lois régissant la gestion du foncier leur permettant d'avoir accès à des parcelles agricoles _____

200 femmes formées en production de cultures maraîchères _____

Exercice 2: La chaîne des résultats

La chaîne de résultat lie dans le temps des résultats les uns aux autres, dans une relation de cause à effet. Ces résultats sont les extrants (résultats à court terme), les effets (résultats à moyen terme) et l'impact (résultat à long terme). L'exemple suivant montre bien cette relation de cause à effet dans le temps.

EXTRANT: Des personnes ressources de la région de Nablée sont formées et offrent des services de proximité en matière de santé préventive aux familles concernées, notamment aux mères et femmes enceintes.

EFFET: Les familles touchées par les services de proximité adoptent de nouvelles pratiques en matière de santé préventive.

IMPACT: Les familles de la région de Nablée ont un meilleur état de santé et le taux de morbidité chez les femmes et les enfants en bas âge a diminué.

Étape 1:

Trouver des situations analogues et élaborer une chaîne de résultat.

Étape 2:

Faire un exercice similaire en ce qui concerne la problématique de l'égalité entre les femmes et les hommes pouvant résulter d'un axe transversal d'un projet de développement ou d'un projet s'adressant principalement aux femmes.

Exercice 3: Les hypothèses et les facteurs de risque

Nous savons qu'il existe des facteurs externes et internes (hypothèses) qui peuvent influencer sur l'atteinte de résultats d'un projet ou programme. Il est important de laisser le moins d'aspects possible au hasard afin d'augmenter vos chances d'atteindre les résultats attendus. Voici un cas type, de la région de Nablée, d'où l'on peut dégager des hypothèses et des facteurs de risque.

Cas type:

Nablée est une localité qui regroupe douze petites communautés rurales assez éloignées les unes des autres. Plus de la moitié des familles ne sont pas couvertes par des soins de santé de proximité car il n'y a pas de services sanitaires, ni de personnel infirmier, en dehors de la zone centrale qui englobe seulement six communautés. L'État offre un accès limité aux services sanitaires car les ressources sont fort limitées. Il en résulte une santé communautaire mauvaise, notamment pour les femmes et les jeunes enfants. Le taux de morbidité est alarmant.

Certains signes sont cependant porteurs d'espoir pour une amélioration de la situation. En effet, le nouveau conseil municipal élu, en collaboration avec quelques organisations de la société civile, a placé au centre de ses préoccupations l'amélioration des conditions de santé, notamment pour les femmes et les enfants. Avec la collaboration des services régionaux du Ministère de la santé, le conseil municipal envisage la formation d'autres ressources pour les secteurs non desservis. Si on se réfère aux résultats attendus mentionnés dans l'exercice précédent, nous pourrions avoir comme hypothèses possibles les éléments suivants :

RÉSULTATS	HYPOTHÈSES ET FACTEURS DE RISQUE
<p>EXTRANT:</p> <p>Des personnes ressources de la région de Nablée sont formées et offrent des services de proximité en matière de santé préventive aux familles concernées, notamment aux mères et femmes enceintes.</p>	<p>Une bonne compétence et disponibilité des personnes formées (risque faible à modéré)</p> <p>Volonté des services gouvernementaux à appuyer l'initiative et à offrir du personnel de formation (risque modéré)</p> <p>La disponibilité des mères (risque faible)</p>
<p>EFFET:</p> <p>Les familles touchées par les services de proximité adoptent de nouvelles pratiques en matière de santé préventive.</p>	<p>Une bonne ouverture des familles à modifier leur pratique (risque modéré)</p> <p>La collaboration maintenue entre le conseil municipal, les organisations locales et les services gouvernementaux (risque modéré)</p> <p>Un bon suivi des programmes de formation offert (risque faible)</p>
<p>IMPACT:</p> <p>Les familles de la région de Nablée ont un meilleur état de santé et le taux de morbidité chez les femmes et les enfants en bas âge a diminué.</p>	<p>Les services étatiques régionaux et centraux assurent la pérennité du personnel de formation et des programmes de suivi post-formation (risque modéré à élevé)</p> <p>La fiabilité des données statistiques prouvant l'amélioration de la santé des femmes et des enfants (risque modéré)</p>



Suite aux exemples personnels élaborés dans l'exercice précédent (no. 2) concernant la chaîne des résultats, identifier une ou des hypothèses et des facteurs de risque favorisant le succès des résultats souhaités.

RÉSULTATS	HYPOTHÈSES ET FACTEURS DE RISQUE

Exercice 4 : Les indicateurs

Les indicateurs sont des mesures quantitatives ou qualitatives pour mesurer le progrès réalisé vers l'atteinte des résultats souhaités. Dans la situation type, le cas de la région de Nablée, voici un tableau à titre informatif des indicateurs quantitatifs et qualitatifs possibles.

Étape 1 : Compléter le tableau en indiquant un nouvel indicateur possible pour chaque résultat mentionné.

RÉSULTATS	INDICATEURS
<p>EXTRANT :</p> <p>Des personnes ressources de la région de Nablée sont formées et offrent des services de proximité en matière de santé préventive aux familles concernées, notamment aux mères et femmes enceintes.</p>	<p>Nombre de personnes ressources formées</p> <p>Qualité des services offerts par les personnes formées</p> <p>-----</p>
<p>EFFET :</p> <p>Les familles touchées par les services de proximité adoptent de nouvelles pratiques en matière de santé préventive.</p>	<p>Nombre de nouvelles pratiques adoptées par les familles</p> <p>Niveau de satisfaction des familles quant aux services des formateurs</p> <p>-----</p>
<p>IMPACT :</p> <p>Les familles de la région de Nablée ont un meilleur état de santé et le taux de morbidité chez les femmes et les enfants en bas âge a diminué.</p>	<p>Taux de diminution des cas de morbidité</p> <p>Degré de pérennité des services offerts</p> <p>-----</p>



Étape 2: Voici quelques exemples d'indicateurs. Indiquer pour chacun s'il s'agit d'un indicateur quantitatif ou qualitatif.

Nombre de personnes engagées dans des actions de solidarité dans leur milieu _____

Qualité des changements apportés dans l'alimentation des nouveaux nés _____

Pourcentage de femmes ayant adhéré au mouvement coopératif _____

Taux d'accessibilité des jeunes filles à l'éducation de base _____

Degré d'application des connaissances apprises suite aux formations _____

Qualité de la circulation des informations _____

Mesure de reconnaissance de l'apport des femmes en politique municipale _____

Niveau d'influence des femmes au sein des instances décisionnelles _____

Taux d'accroissement des rendements des productions agricoles _____

Retombées des actions de sensibilisation autour du développement solidaire _____

Nombre de personnes atteintes du VIH-SIDA connaissant une meilleure réinsertion sociale _____

Pourcentage du budget familial consacré aux besoins de base (alimentation, santé.) _____

Niveau de satisfaction des personnes formées _____

Nombre de personnes alphabétisées ayant intégré le marché du travail _____

Participation accrue des femmes dans les instances de développement local _____

Pertinence de l'alphabétisation fonctionnelle pour les jeunes non scolarisés _____

Amélioration de la position des femmes dans la société _____

Exercice 5 : Cadre logique pour des projets axés sur l'ÉF/H

Pour aider à la compréhension et à l'application des principes des deux approches GAR et GED (ou ÉF/H), voici à titre informatif deux exemples de cadre logique reliant la gestion axée sur les résultats et l'objectif de l'égalité entre les femmes et les hommes. Compléter le 3^e tableau.

SECTEUR : Promotion des droits de la femme

EXTRANTS	EFFETS	IMPACT
<p>Les femmes comprennent mieux leurs droits juridiques</p> <p>Les membres du réseau des femmes ont accru leurs capacités à diriger, gérer et communiquer</p>	<p>Le cadre juridique a été révisé, établissant des sanctions relatives à la violence faite aux femmes</p> <p>Le grand public reconnaît l'urgence d'agir en matière de violence faite aux femmes</p>	<p>Le gouvernement a intégré les divers aspects du droit des femmes dans les politiques locales, régionales et nationales</p>
INDICATEURS	INDICATEURS	INDICATEURS
<p>Nombre de recours effectués par les femmes</p> <p>Niveau de crédibilité du réseau des femmes</p>	<p>Nombre de décisions judiciaires adoptées à l'égard des femmes violentées</p> <p>Degré de satisfaction du grand public face aux mesures prises</p>	<p>Nombre et nature des politiques et des programmes gouvernementaux</p>

SECTEUR : Développement économique des femmes

EXTRANTS	EFFETS	IMPACT
<p>Les services d'appui économique pour les femmes ont été augmentés et renforcés</p> <p>Les femmes ont davantage recours aux services d'aide et ont amélioré la gestion de leurs activités économiques</p>	<p>Les femmes ont accru leur pouvoir économique</p> <p>Le niveau d'autonomie des femmes a été accru</p>	<p>Les femmes ont amélioré leur situation socio-économique et ont développé un potentiel très entrepreneurial</p>
INDICATEURS	INDICATEURS	INDICATEURS
<p>Nombre et type de services d'appui offerts aux femmes</p> <p>Qualité des services offerts et niveau de satisfaction des femmes</p>	<p>Niveau de revenu des femmes</p> <p>Degré de facilité des femmes pour obtenir du crédit pour leurs activités économiques</p>	<p>Nombre de femmes au dessus du seuil de pauvreté</p> <p>Nombre de femmes ayant créé leur propre entreprise</p>



SECTEUR: Accessibilité des femmes au pouvoir politique

EXTRANTS	EFFETS	IMPACT
INDICATEURS	INDICATEURS	INDICATEURS

Exercice 6 : Le Cadre logique

Compléter cette liste préliminaire de résultats, d'indicateurs et d'hypothèses en lien avec l'objectif d'égalité femmes-hommes (ÉF/H).

RÉSULTATS	INDICATEURS	HYPOTHÈSES
La société gabonaise reconnaît et valorise l'importance du rôle de la femme dans le développement du pays	?	Ouverture de la société gabonaise aux changements culturels et sociaux
?	% de sièges détenus par des femmes au sein du conseil municipal	Volonté des femmes d'accéder aux sphères décisionnelles et de pouvoir
Les femmes ont un meilleur accès aux programmes d'accessibilité au crédit productif	Qualité du changement dans les politiques bancaires d'accessibilité aux prêts productifs	?
Les institutions gouvernementales et les ONG féminines ont accru leur capacité d'œuvrer à modifier certains programmes et plans d'action dans les services	?	Les ONG féminines sont prêtes à travailler de concert avec le Ministère de la condition féminine
?	Degré de cohérence dans les moyens de promotion et de prise en compte de l'ÉF/H	?
Les institutions judiciaires et les services de police ont mis en place des programmes pour diminuer les cas de violence familiale	?	Collaboration soutenue entre les services de police et les entités judiciaires
?	Retombées des prises de position des organisations féminines	?

Exercice 7: Le cadre de mesure du rendement

En vous référant toujours au cas de la région de Nablée, compléter le tableau de la mesure du rendement à partir des indicateurs identifiés dans l'exercice précédent.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable
IMPACT Les familles de la région de Nablée ont un meilleur état de santé et le taux de morbidité chez les femmes et les enfants en bas âge a diminué.	Taux de diminution des cas de morbidité	Ministère de la santé publique	Registre statistique de la zone	Annuel	Chargé de projet et les élites municipales
EFFETS Les familles touchées par les services de proximité adoptent de nouvelles pratiques en matière de santé préventive.	Degré d'efficacité et d'efficacité du personnel formé	Agent ministériel responsable au ministère pour la zone de Nablée	Grille standard d'évaluation du personnel	Annuel	Chargé de projet et les élites municipales
EXTRANTS Des personnes ressources de la région de Nablée sont formées et offrent des services de proximité en matière de santé préventive aux familles concernées, notamment aux mères et femmes enceintes	Nombre de personnes ressources formées	Personnel du centre de santé de Nablée	Rapport du responsable de la formation et du suivi	Semestriel	Chargé de projet et l'agent ministériel

Exercice 8 : Distinction entre résultats, indicateurs et mesure du rendement

Classifier les éléments suivants en indiquant leur numéro dans les cases appropriées du tableau.

1. Sondage auprès de la clientèle
2. Degré de participation des femmes
3. La clientèle du poste de santé a augmenté de plus de 35 %
4. Les ménages ont amélioré leurs conditions de vie
5. Analyse des documents comptables
6. Fréquence d'accès des femmes aux services de crédit
7. Les citoyens et les citoyennes maîtrisent davantage les enjeux du développement local
8. Rapports des formateurs et des formatrices
9. Pourcentage d'adhésion des femmes aux cliniques de santé mobile
10. Des changements positifs sont survenus dans la gestion des propriétés foncières
11. Audit interne et externe
12. Nombre de statuts internes appliqués
13. Les hommes ont amélioré leur perception face à l'alphabétisation des femmes
14. Portée des rencontres de concertation entre associations
15. Les paysannes ont introduit de nouvelles pratiques agricoles
16. Des espaces de concertation ont été aménagés entre les jeunes et les personnes âgées
17. Taux d'utilisation des espaces médiatiques
18. Qualité des procès verbaux
19. Les femmes ont renforcé leur leadership et assuré une meilleure présence au sein des conseils
20. Bilan des caisses d'épargne et de crédit

RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT	INDICATEURS DE RENDEMENT	ÉLÉMENTS DU CADRE DE MESURE DU RENDEMENT (moyens de vérification)



Exercice 9: Quiz pour tester vos connaissances

VRAI OU FAUX :

- A) Une hypothèse en Gestion axée sur les résultats signifie la présence de conditions nécessaires pour que se réalise la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats _____
- B) Un résultat est la faculté d'accomplir quelque chose dans l'immédiat _____
- C) La gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche qui est née au Canada et s'est ensuite répandue au sein des agences intervenantes de l'aide internationale _____
- D) Selon les principes de la GAR, l'évaluation des projets doit se faire sur la base des réalisations _____
- E) La chaîne des résultats est le processus qui relie les actions aux objectifs du projet _____
- F) Le concept de pouvoir et d'empowerment ne fait pas partie des outils conceptuels de l'approche Genre et développement _____
- G) Le niveau de satisfaction des femmes est un indicateur qualitatif _____
- H) La base zéro d'un projet signifie que ce dernier n'a atteint aucun résultat positif _____
- I) Le cadre de mesure du rendement sert uniquement à situer les résultats d'un projet dans le temps _____
- J) Un bon résultat doit être spécifique, mesurable, atteignable et pertinent _____
- K) Un extrant est la conséquence directe des activités menées en tant que retombée immédiate et à court terme sur le plan du développement humain _____
- L) Le rayonnement d'un projet sert à préciser les régions, les groupes ou institutions qui seront concernés directement par les résultats d'un projet _____
- M) Les cibles de rendement qualifient dans le temps les résultats opérationnels et développementaux _____
- N) Il n'est pas nécessaire d'intégrer des analyses socioculturelles et économiques lorsque l'on veut faire ressortir la problématique de l'égalité entre les femmes et les hommes _____
- O) L'identification des hypothèses et de leurs facteurs de risque permet d'élaborer des mesures d'atténuation et d'orienter la stratégie d'intervention vers la diminution de ces risques _____

ÉTUDE DE CAS I (projet fictif) : Appui à l'organisation CARITAS

L'objectif de l'ONG Caritas de Molésie, en implantant sa politique d'aide aux petites exploitations agricoles, est de créer un environnement favorable visant à améliorer la qualité et la quantité des productions agricoles. Ce progrès devrait engendrer une amélioration de la qualité de vie des familles rurales leur permettant de satisfaire leurs besoins fondamentaux de base et de lutter contre la pauvreté. Pour ce faire, l'ONG, avec l'aide de bailleurs de fonds, a appuyé la création de cercles de gestion agricole (CDGA) dans les quatre (4) régions les plus démunies du pays qui ont le mandat d'offrir des services de proximité aux agriculteurs et agricultrices. L'ONG Caritas reçoit à cet effet une contribution de la FAO et de l'ACDI de l'ordre de 200,000 \$US par année, sur une base de trois ans, servant à défrayer le coût des agronomes spécialisés (salaire, logement, déplacement) et des techniciens qui forment et encadrent les personnes productrices. Ce montant sert aussi à l'achat d'intrants, d'un peu d'équipements et d'outillages aratoires.

L'appui est d'une durée de cinq (5) ans avec le désengagement financier des donateurs concernant le salaire des techniciens agricoles dans les deux dernières années d'intervention au profit des agriculteurs et agricultrices. Le but du projet est d'appuyer les 4 CDGA à livrer des services agricoles adéquats en lien avec les problématiques des milieux ciblés et d'assurer une amélioration de la production des exploitations tout en œuvrant à la pérennité des CDGA. Le projet interviendrait au sein de deux axes importants d'intervention :

- appui technique aux cercles de gestion agricole et à leur pérennité (durabilité)
- appui financier à des initiatives d'amélioration des productions agricoles

L'ONG Caritas vous a approché pour l'aider à assurer une meilleure responsabilisation des agricultrices et agriculteurs agricoles afin que ces personnes mobilisent davantage leurs ressources locales (humaines et financières) permettant d'adopter de meilleures pratiques culturelles et d'accroître la productivité. Leur mobilisation permettrait aussi de dégager certaines sommes des revenus agricoles pour défrayer les services d'encadrement. En effet, le manque de concertation et de coordination des efforts des différents services étatiques allié aux faibles moyens investis pour appuyer et encadrer la recherche agricole en milieu rural, sont les principaux blocages pour parvenir à une amélioration tangible des rendements. Ce blocage est accentué par l'absence de données fiables pour véritablement mesurer les rendements passés et actuels pour évaluer les pertes de rendement qui semblent progresser année après année. Il faut ajouter la réticence des agriculteurs et agricultrices, souvent d'un âge avancé (la jeunesse ayant déserté la zone), à innover et à défrayer tout service externe ou de nouveaux intrants.

De création très récente, les CDGA regroupent deux (2) agronomes de formation et quatre (4) techniciens dont deux (2) sont spécialisés en production maraîchère, un (1) en production céréalière et un (1) en protection environnementale. Au sein de chaque cercle participent vingt (20) producteurs agricoles (les femmes n'y ont pas été mandatées), désignés par leurs pairs, dont le rôle est d'assister aux formations dispensées, d'assurer la diffusion des informations, de sensibiliser les familles agricoles à parfaire leurs pratiques culturelles et de promouvoir la pérennité des services offerts par le CDGA. Cette pérennité des services est souhaitée par l'apport d'une cotisation annuelle devant servir à terme à conserver deux (2) techniciens au sein de chaque CDGA.

Ces CDGA sont complémentaires aux services techniques du ministère de l'Agriculture dont le mandat est davantage lié à la protection du couvert forestier, à la vaccination des animaux et à l'hydraulique. La faiblesse des ressources humaines et techniques de ce ministère ne permet pas de consacrer véritablement du temps et des énergies dans l'encadrement des exploitations agricoles mais des liens de meilleure complémentarité sont souhaités.



Stabilité politique

La Molésie est un pays relativement stable qui progresse faiblement mais de façon continue sur la voie d'une amélioration des conditions de vie de ses populations. Les dernières élections présidentielle et législative se sont déroulées dans le calme quoique des pressions sociales se font de plus en plus fortes pour une meilleure administration et un soutien économique et social aux démunis. Le manque d'information et de transparence, la pénurie de services de proximité, la corruption sont les principaux griefs populaires à l'adresse du gouvernement et de ses instances administratives.

Situation agro-économique

L'économie agricole se transforme lentement et les rendements de certaines exploitations agricoles ont ouvert des perspectives intéressantes pour la consommation domestique et le commerce intérieur. Le manque de concertation et de coordination des efforts des différents services étatiques allié aux faibles moyens investis pour appuyer et encadrer la recherche agricole en milieu rural sont les principaux blocages pour parvenir à une amélioration tangible des rendements agricoles, auxquels s'ajoutent la réticence du monde paysan à innover et à défrayer le maintien de services agricoles.

Situation sociale

Beaucoup de jeunes ont déserté les régions rurales par manque de travail. Les sols sont donc cultivés par des personnes souvent âgées et réfractaires aux changements. Les femmes ont commencé progressivement à s'investir davantage dans les productions agricoles, compte tenu des faibles débouchés pour leur travail artisanal et des besoins grandissants des familles. Faute d'information adéquate, elles ne perçoivent pas vraiment les débouchés prometteurs que représente la diversification de la production agricole.

Étape 1 : Identifier les principaux résultats attendus de ce projet (extrants, effets, impact) en soulignant la transversalité de l'égalité entre les femmes et les hommes

Étape 2 : Déterminer les principales hypothèses (conditions de succès) de ce projet

Étape 3 : Identifier les principaux indicateurs (au moins trois) pour chaque résultat présenté, identifiant au moins un indicateur pour chaque résultat pour assurer l'ÉF/H

Étape 4 : Recenser les principales activités à mener pour atteindre les extrants attendus

ÉTUDE DE CAS 2 (Projet fictif) : Appui à la communauté de CARHUA

Carhua est une petite localité située non loin de la grande capitale du pays où quelques centaines de familles y vivent modestement. Plus de la moitié des habitants qui sont en âge de travailler sont employés dans le secteur formel, notamment dans des usines de sous-traitance pour les besoins industriels de la capitale. Le travail toutefois est irrégulier, dépendant des commandes des entreprises de la capitale avec comme résultat que le tiers des familles des environs ne dispose pas de source de revenu régulier.

Les hommes et les femmes ont les mêmes opportunités de travail, au sens légal et culturel, mais ce sont surtout les hommes qui obtiennent les emplois les mieux payés. La moitié des femmes de cette localité ont autant d'éducation que les hommes mais elles sont souvent empêchées de travailler pendant des années car elles doivent élever leurs enfants. En conséquence, les femmes n'ont pas ou peu développé de carrière et se retrouvent facilement sans travail ou demeurent au bas de l'échelon salarial. D'ailleurs bon nombre d'entre elles ont préféré travailler dans le secteur informel, soit comme gardiennes d'enfants, dans la maintenance domestique ou comme couturières à domicile, pour des salaires souvent très bas. Dans un tel contexte, il est difficile d'améliorer les conditions de santé et d'éducation des enfants et de leurs familles.

Tout récemment, des industriels de la capitale ont souhaité démarrer une usine de tissage des fibres de la laine pour la confection de tapis. L'idée consisterait à aider principalement les familles à faible revenu, principalement les femmes, à constituer une petite coopérative de confection avec l'achat de métiers appropriés. Les femmes les plus habiles pourraient être formées pour lire les patrons graphiques de façon à ce que la petite coopérative puisse diversifier la production en terme de couleurs et de motifs. Une subvention des industriels couvrirait la moitié du coût d'achat des métiers et les femmes devraient payer le reste, soit 20 % à titre de dépôt initial, la balance devant être payée au cours des trois années suivantes, à même les gains effectués.

Comme le 20 % était une somme relativement modique à prélever des revenus familiaux, les femmes ont adhéré avec grand enthousiasme au projet. Les hommes se sont sentis quelque peu exclus des nouvelles opportunités d'emploi et font obstacle à l'octroi, à même les revenus familiaux, des 20 % de la mise de fonds initiale pour l'acquisition des métiers à tisser. Ils demeurent inquiets aussi des capacités des femmes à pouvoir rembourser le coût de leurs métiers dans les délais prescrits à même leurs profits. D'autre part, les femmes demeurent réticentes à impliquer davantage les hommes de peur de voir leurs activités de production récupérées par eux. Bref, un climat de méfiance s'est installé dans la petite localité et fait craindre pour le démarrage de l'entreprise coopérative.

Il va sans dire que pour assurer la pérennité de cette nouvelle coopérative, ainsi que la qualité et l'uniformité de la production, des facteurs sont à prendre en compte notamment :

- La recherche de médiation pour atténuer les conflits entre travailleurs et travailleuses de la localité ;
- La nécessité d'avoir une bâtisse pour accueillir les métiers ; les femmes regroupées ont constaté que les nouveaux métiers ne pouvaient être introduits dans aucune des habitations existantes dans la localité.
- Le besoin d'être subventionné par le ministère de l'Industrie et des coopératives pour la construction de la bâtisse pour accueillir les métiers. Une telle aide existe au sein de ce ministère, ce qui aiderait à la fourniture de poutres, supports, portes, fenêtres et du toit de tôle. Il ne resterait qu'à trouver des responsables pour la construction de la bâtisse et à consentir une façon de rémunérer ces personnes.
- La supervision des travailleuses pour assurer la qualité du travail, ce qui nécessiterait la présence d'une ou d'un maître tisserand et éventuellement d'un comité de gestion.
- L'importance de trouver des débouchés complémentaires afin d'éviter d'être pris au piège d'un faible marché lié aux besoins éventuellement moindres des industriels.



Les édiles municipales voient d'un très bon œil la mise en place d'une telle coopérative et sont prêtes à ouvrir quelque peu les « goussets » de la localité pour voir une telle entreprise s'implanter dans le milieu, ce qui aiderait l'économie locale. Selon ces instances, des efforts méritent d'être consentis pour arriver à concrétiser un tel projet.

Votre organisation est appelée à aider les familles de la localité de Carhua, ainsi que les édiles municipales, à donner corps à cette nouvelle coopérative tout en favorisant l'apport positif des hommes et des femmes au projet. Un accompagnement technique et de formation, d'une durée de trois (3) ans, pourrait leur être offert.

L'objectif ultime poursuivi par le projet en rubrique est d'assurer une plus grande sécurité d'emploi pour les familles de la localité de Carhua, notamment pour les femmes plus vulnérables (monoparentales), permettant d'améliorer leurs conditions de vie. Pour ce faire, des efforts devront être faits pour rendre crédible et pérenne cette nouvelle coopérative, pour diversifier les opportunités de revenus afin de répondre autant aux besoins et aux intérêts des hommes que des femmes de la localité, afin que tous et toutes y trouvent satisfaction.

Étape 1 : Identifier les principaux résultats attendus de ce projet (extrants, effets, impact) en soulignant la transversalité de l'égalité entre les femmes et les hommes

Étape 2 : Déterminer les principales hypothèses (conditions de succès) de ce projet

Étape 3 : Identifier les principaux indicateurs (au moins trois) pour chaque résultat présenté, en identifiant au moins un indicateur pour chaque résultat pour assurer l'ÉF/H