



Photo: Kate Holt, MCSP

## **Session I : Généralités sur la nutrition : Concepts techniques, les causes et les interventions appropriées**



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN



## Objectifs de la session

À la fin de la session, les participants doivent être à mesure de—

- Définir les concepts techniques.
- Examiner les causes immédiates, sous-jacentes et fondamentales de la malnutrition.
- Décrire les interventions appropriées dans la lutte contre la malnutrition.
- Décrire les groupes cibles et le moment propice de leur cycle de vie pour les interventions.



Crédit : Tory Taylor





## Nutrition multisectorielle

Pour réduire la malnutrition, il faut **coordonner** et **planifier** les interventions dans les secteurs de l'aide humanitaire et du développement et à tous les niveaux pour s'attaquer aux causes spécifiques de la malnutrition.



PHOTO PAR BITA RODRIGUEZ





# Causes de la malnutrition : Cadre de l'UNICEF

Interventions spécifiques  
à la nutrition



Interventions sensibles  
à la nutrition

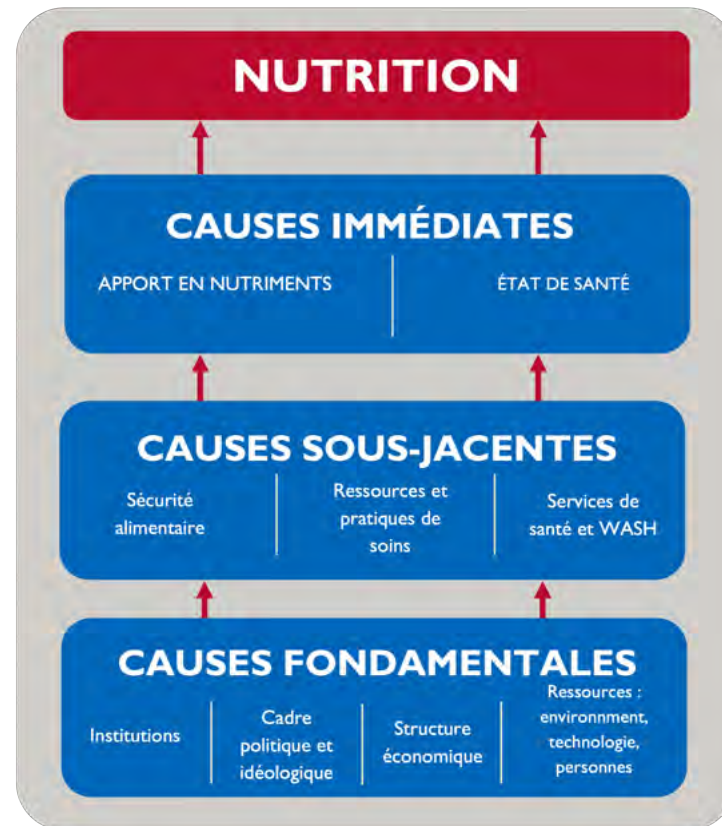


Image de l'UNICEF 1997 adaptée par le projet SPRING





# Cadre de l'UNICEF : causes immédiates

Causes immédiates de la malnutrition :

1. **Un apport insuffisant en nutriments** peut résulter d'une consommation globale trop faible, d'une alimentation peu diversifiée ou d'un manque de nutriments.
2. Les **maladies et les infections** peuvent augmenter les besoins nutritionnels d'une personne, réduire l'appétit et la prise alimentaire, et affecter la façon dont le corps absorbe les nutriments, ce qui entraîne la malnutrition.

Les causes de la malnutrition liées à l'apport en nutriments et à l'état de santé sont interdépendantes et s'influencent mutuellement.

Les **interventions spécifiques à la nutrition** sont celles qui visent directement à augmenter l'apport en nutriments ou à améliorer l'état de santé.

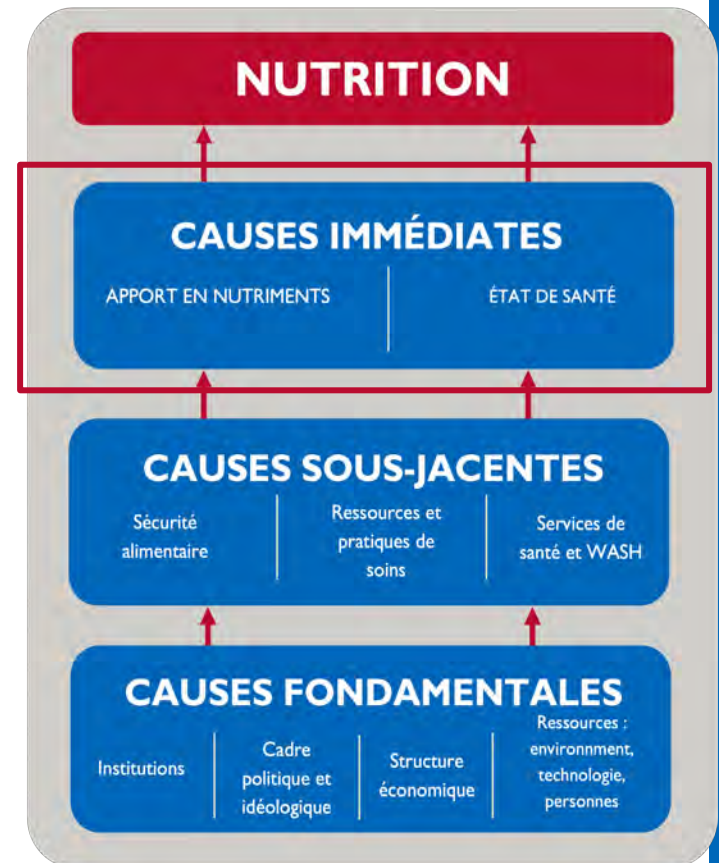


Image de l'UNICEF 1997 adaptée par le projet SPRING



**USAID**  
DU PEUPLE AMÉRICAIN



## Cadre de l'UNICEF : causes sous-jacentes

Causes sous-jacentes de la malnutrition :

- 1. Sécurité alimentaire :** On parle de sécurité alimentaire "lorsque tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante pour satisfaire leurs besoins alimentaires et mener une vie saine et productive".
- 2. Ressources et pratiques de soins :** La capacité et les connaissances des individus à prendre soin d'eux-mêmes et des autres membres de leur foyer, en particulier les mères et les jeunes enfants.

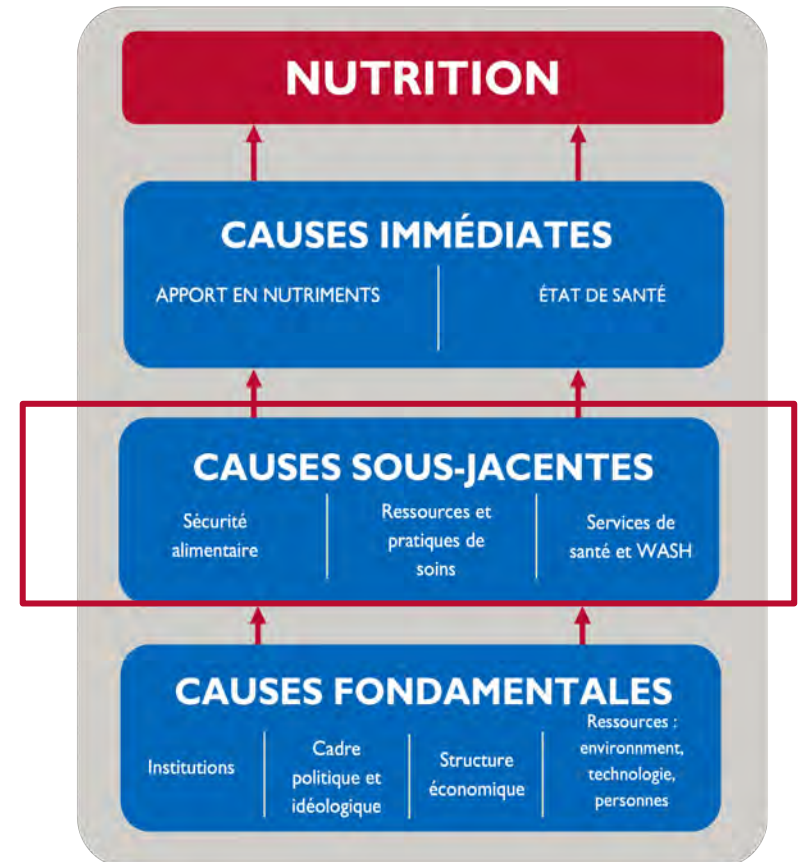


Image de l'UNICEF 1997 adaptée par le projet SPRING



# Cadre de L'UNICEF : les causes fondamentales de la malnutrition

Les facteurs sont les suivants :

1. Contexte socioculturel, économique et politique
2. Accès au capital et aux ressources
3. Institutions
4. Secteur privé
5. Engagement du pays en matière de nutrition et de santé
6. Politiques commerciales
7. Conflit et stabilité

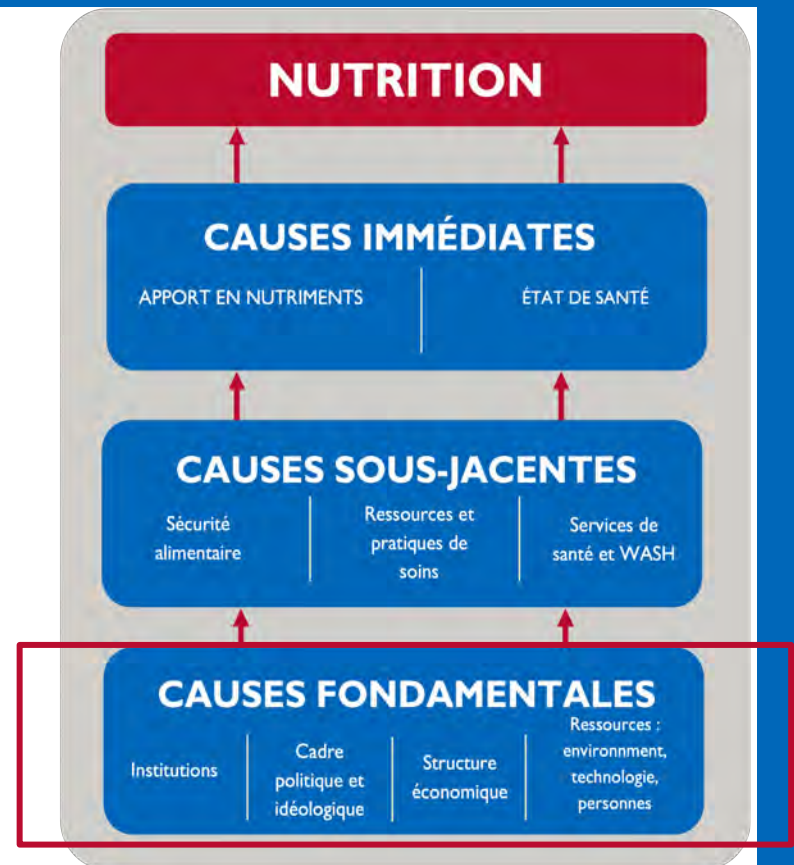
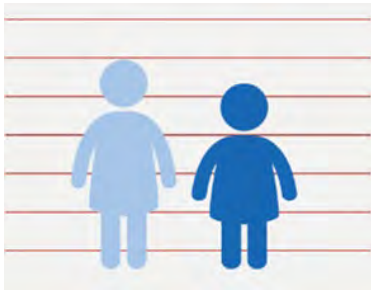


Image de l'UNICEF 1997 adaptée par le projet SPRING



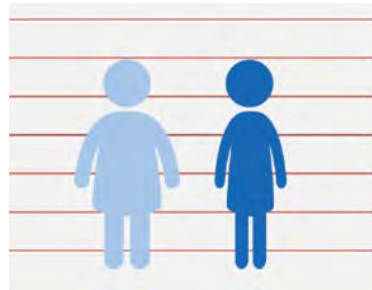


# Les formes de malnutrition (I)



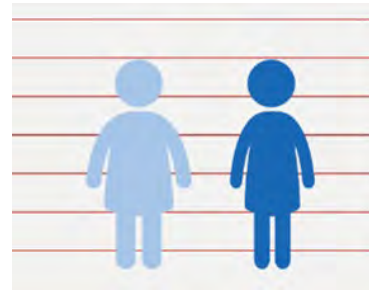
## **MALNUTRITION CHRONIQUE DE L'ENFANT**

Taille faible pour  
l'âge



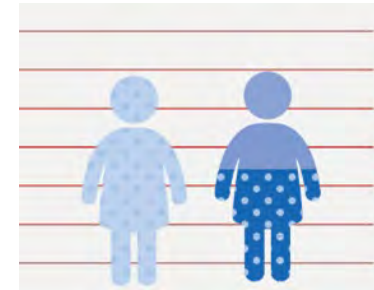
## **MALNUTRITION AIGUË DE L'ENFANT**

Poids faible par  
rapport à la taille



## **INSUFFISANCE PONDÉRALE DE L'ENFANT**

Poids faible pour l'âge



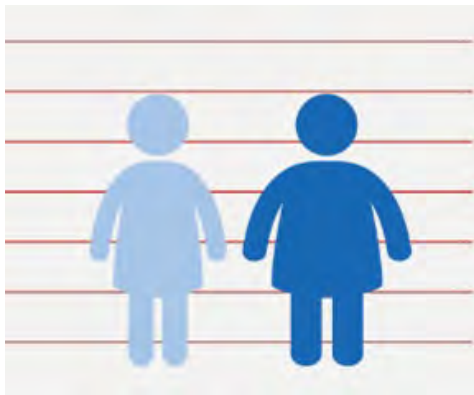
## **CARENCE EN MICRONUTRIMENTS**

Fer, folate, vitamine A,  
zinc, iode en dessous  
des seuils de santé



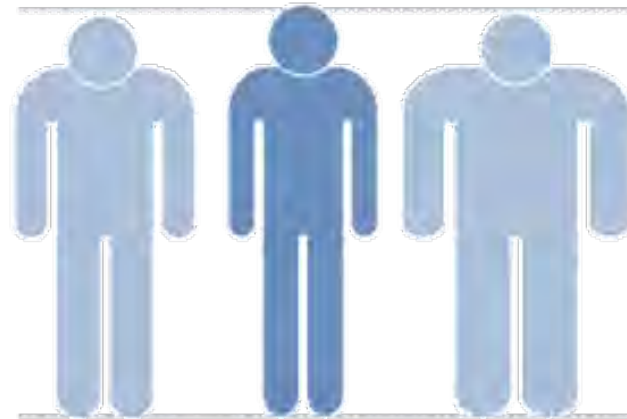


## Les formes de malnutrition (2)



### **SURPOIDS DES ENFANTS**

Poids élevé pour la taille



### **SURCHARGE PONDÉRALE CHEZ L'ADULTE**

Portant un excès de graisse corporelle avec un indice de masse corporelle  $\geq 25$ .

### **OBÉSITÉ DES ADULTES**

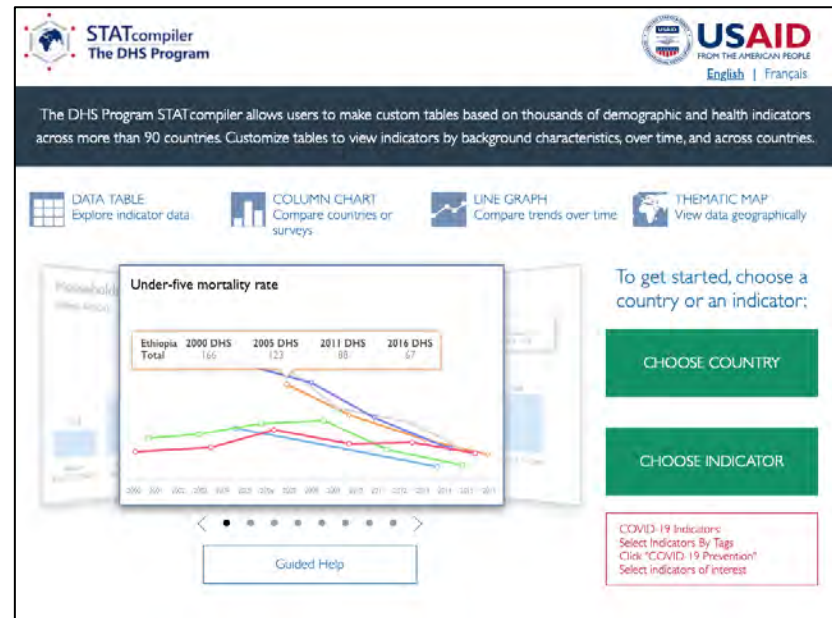
Portant un excès de graisse corporelle avec un indice de masse corporelle  $\geq 30$ .





# Exercice : comprendre les types de malnutrition au Burkina Faso

Quelle serait la prévalence du retard de croissance ? de l'émaciation ? Ou des enfants en insuffisance pondérale ?



STATcompiler.com



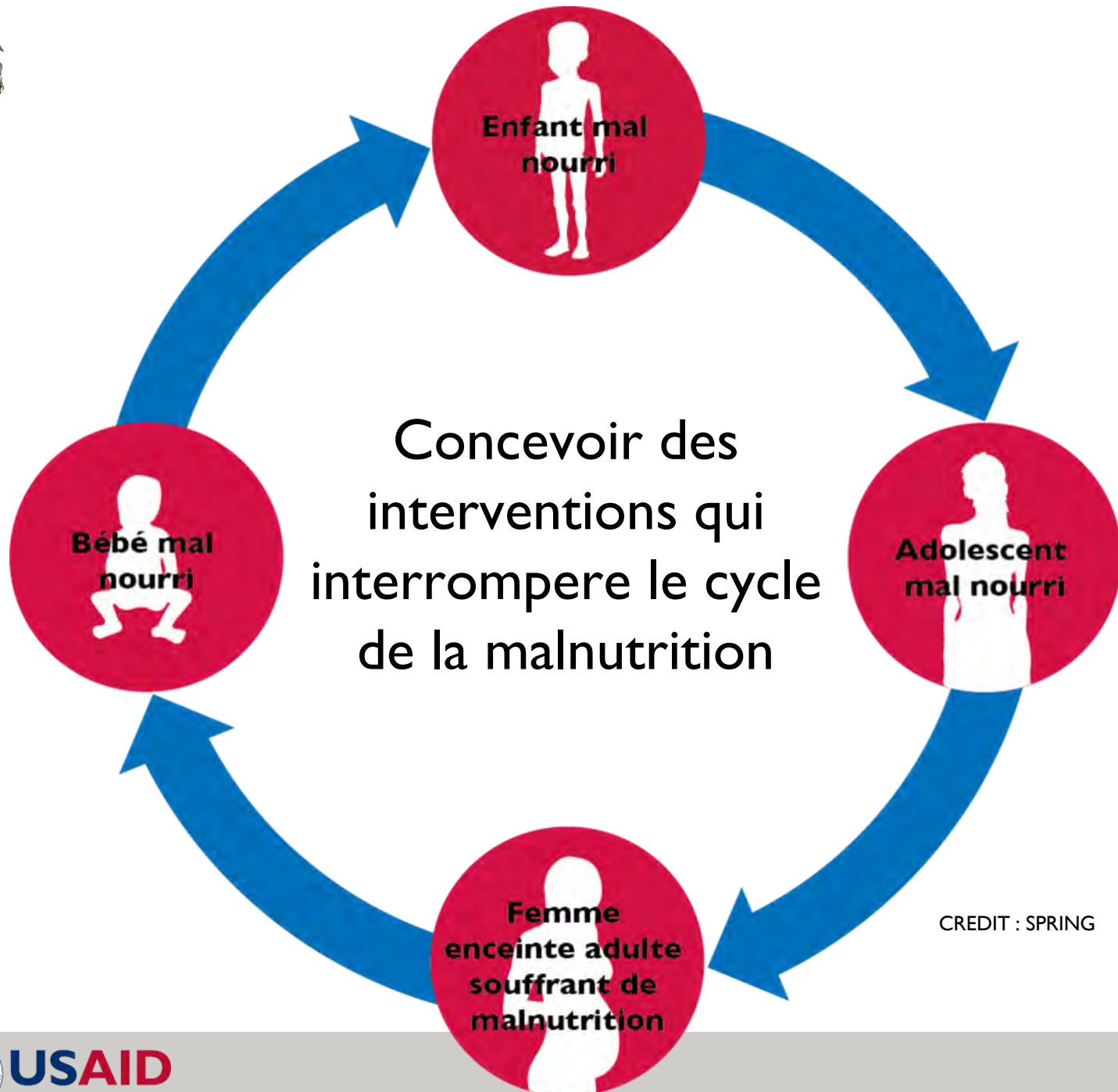
**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN



# Exercice : comprendre les types de malnutrition au Burkina Faso

Retard de croissance des enfants	Malnutrition aiguë des enfants	Enfants en insuffisance pondérale
24.9%	9.1%	17.6%
ENN 2020 / SMART		





CREDIT : SPRING



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN



# Les 1 000 premiers jours

Les 1 000 premiers jours constituent une fenêtre d'opportunité critique pour prévenir la malnutrition.

*La nutrition maternelle, l'allaitement maternel et une alimentation complémentaire appropriée sont essentiels pour la santé, la croissance et le développement cognitif de l'enfant pendant cette période.*





# Le développement de la petite enfance



- La nutrition, les soins et l'apprentissage précoces jouent un rôle essentiel dans le développement de l'enfant.
- Les interactions réactives entre la personne qui s'occupe de l'enfant et l'enfant contribuent à optimiser le développement du cerveau.



## Soins infirmiers

- Les enfants ont besoin de soins attentifs pour développer tout leur potentiel.
- Les soins attentionnés aident à atténuer l'impact des défis et des adversités dans l'environnement de l'enfant.
- L'intégration de la nutrition et des interventions de DPE peut entraîner des améliorations significatives des capacités cognitives de l'enfant, de ses performances scolaires et de sa capacité à gagner sa vie à l'âge adulte capacité de gain à l'âge adulte.





## Quiz rapide : la nutrition à l'adolescence

- I. À quels stades de la vie notre croissance physique est-elle la plus rapide ?
- a. enfance
  - b. jeune âge scolaire
  - c. adolescence
  - d. égale partout



CRÉDIT : FINTRAC INC.



**USAID**  
DU PEUPLE AMÉRICAIN





# La nutrition à l'adolescence

**Réponse : a et c**

Enfance et adolescence  
(10–19 ans)





## Quiz rapide : la nutrition à l'adolescence

2. Vrai ou Faux : Les besoins nutritionnels diffèrent entre les garçons et les filles adolescents.

- a. Vrai
- b. Faux

Photo by Scholar Chepkwony, ACIDI/VOCA





# La nutrition à l'adolescence

## Réponse : Vrai

Les besoins nutritionnels des hommes et des femmes du même âge diffèrent peu pendant l'enfance mais divergent après le début de la poussée de croissance pubertaire.



Photo: Fintrac, Inc.

Credit : Patrick Zgambo



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN



## Quiz rapide : la nutrition à l'adolescence

3. Quelle est la principale cause de décès chez les filles âgées de 15 à 19 ans ?

- a. accidents de voiture
- b. la violence interpersonnelle
- c. la grossesse et l'accouchement
- d. cancer
- e. Maladies liées au VIH



Photo by Scholar Chepkwony,  
ACDI/VOCA



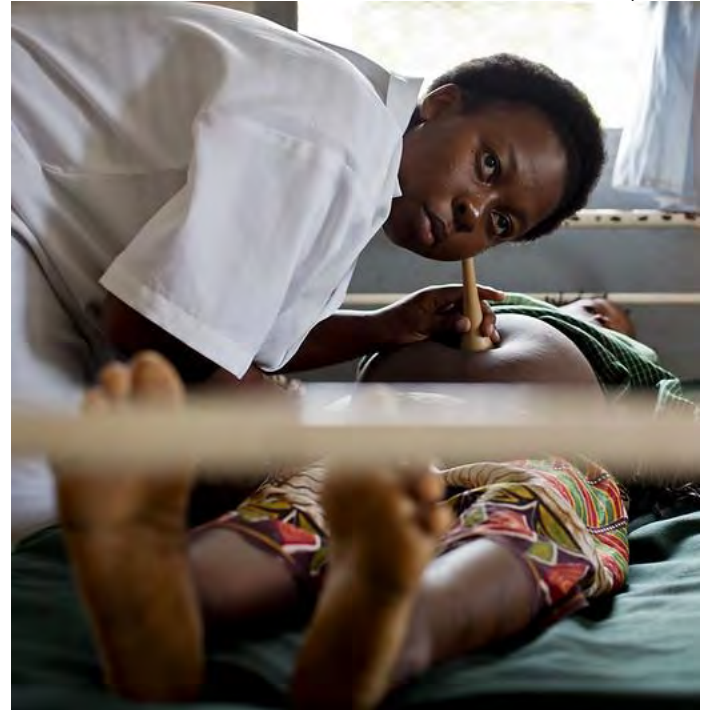


## Quiz rapide : la nutrition à l'adolescence

### Réponse : c. Grossesse et accouchement

Les complications liées à la grossesse et à l'accouchement sont la principale cause de décès chez les jeunes filles âgées de 15 à 19 ans dans le monde, les pays à revenu faible ou intermédiaire représentant 99 pourcent des décès maternels mondiaux chez les femmes âgées de 15 à 49 ans.

Photo: Kate Holt, MCSP





# Interventions sensibles à la nutrition

Exemples :

- Planification familiale
- WASH
- **Agriculture sensible à la nutrition**
- Sécurité alimentaire et transformation des aliments
- Développement de la petite enfance
- L'éducation des filles et des femmes
- Renforcement économique, moyens de subsistance et protection sociale



CRÉDIT : AMOS GUMULIRA, FEED THE CHILDREN



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN



# Preuves pour les interventions sensibles à la nutrition

- Remettre en question les hypothèses et s'assurer que nous disposons de preuves pour étayer les décisions programmatiques.
- Se concentrer sur le suivi et l'évaluation de nos interventions afin de continuer à accumuler des preuves et de mieux comprendre ce qui fonctionne et pourquoi.





# Quiz : nutrition spécifique ou nutrition-sensible ?

1. Activités relatives à l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant
2. Activités d'hygiène et d'assainissement du ménage
3. L'autonomisation des femmes
4. Biofortification
5. Surveillance et promotion de la croissance dans le cadre des soins de santé de routine

## Souvenez-vous de—

- Les **interventions spécifiques à la nutrition** sont celles qui visent directement à augmenter l'apport en nutriments ou à améliorer l'état de santé.
- Les **interventions sensibles à la nutrition** s'attaquent réellement aux causes sous-jacentes—sécurité alimentaire, pratiques de soins et services de santé, y compris WASH.







# Programmation efficace

**Il n'y a pas qu'une seule façon de s'attaquer à la malnutrition ; la bonne approche s'attaque aux facteurs de malnutrition dans votre contexte spécifique.**

**Pour programmer efficacement, nous devons adapter une série d'approches au contexte local.**





## Compréhensions clés

- Il est essentiel de comprendre les formes de malnutrition les plus répandues dans un contexte donné pour prendre des décisions programmatiques efficaces.
- Pour parvenir à une nutrition optimale, il faut comprendre et traiter les causes fondamentales, sous-jacentes et immédiates.
- Nous devons cibler les interventions à des moments stratégiques du cycle de vie pour interrompre le cycle intergénérationnel de la malnutrition.
- Les 1 000 premiers jours (de la grossesse à 2 ans) sont les plus critiques pour la croissance physique et intellectuelle de l'enfant.
- L'agriculture sensible à la nutrition a un rôle essentiel à jouer dans la lutte contre les causes sous-jacentes et fondamentales de la malnutrition.





Cette présentation a été produit avec le soutien de l'Agence des États-Unis  
pour le développement international par l'USAID Advancing Nutrition.



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN



Photo: Jake Lyel

## Session 2

# Généralités sur la gestion axée sur les résultats : Concepts et principes

# Objectifs de la session

À la fin de la session, les apprenants sont à mesure de—

- ❑ Définir les concepts clés de la GAR.
- ❑ Connaître le cycle continu et les principes de la GAR.
- ❑ Caractéristiques
- ❑ Principes



PHOTO BY FINTRAC INC.

# Qu'est ce que la GAR ?

## Selon le Programme des Nations unies pour le développement

Une stratégie ou méthode de gestion appliquée à une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation des **résultats clairement définis**.

Pour cela il faut une définition de résultats réalistes, un **suivi du progrès** dans la réalisation des résultats escomptés, **l'intégration des enseignements tirés** dans les décisions de gestion et la **communication d'information** au sujet de la performance.



# Qu'est ce que la GAR ?

## Selon la déclaration de Paris :

« Axer la gestion sur les résultats signifie mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les **résultats souhaités** et en utilisant les **données disponibles** en vue d'améliorer le **processus de décision**. »

# Qu'est ce que la GAR ?

## Selon l'UNICEF :

« La gestion axée sur les résultats consiste à nous assurer que nos **activités contribuent** à apporter des **changements dans la vie des enfants.** »

(UNICEF, 2017, 7)



## Qu'est ce que la GAR ?

La GAR est une approche de gestion qui se concentre de façon systématique sur les **résultats**, plutôt que sur la réalisation d'activités déterminées, en **optimisant l'utilisation des ressources**. La notion de résultats est le « noyau dur » de la gestion axée sur le résultat.



# Qu'est ce que le résultat ?

## Résultat

- Un résultat est un **changement dans un état ou une condition** qui peut être observé, décrit et mesuré et dont la cause peut être identifiée.
- Les résultats peuvent—
  - se produire à court terme ou prendre plusieurs années pour se concrétiser pleinement
  - être planifiés ou non planifiés
  - être positifs ou négatifs
  - se manifester au niveau des individus, des groupes, des institutions ou de la société.

# Qu'est ce que le résultat ?

## Résultat

- ✓ La formulation de résultats clairs est essentielle à la gestion axée sur les résultats.
- ✓ Elle nécessite une articulation claire des changements envisagés afin de pouvoir mesurer si un programme/projet va dans la bonne direction.

## Identification des résultats

Plusieurs facteurs contribuent à déterminer les résultats que l'on souhaite obtenir pendant et après la mise en œuvre d'un programme/activité.

Les plus essentiels sont—

- **le contexte** organisationnel, institutionnel, social, politique, économique et culturel
- **les capacités locales** des personnes, des organisations et des institutions,

Ils doivent refléter les **priorités et les besoins** des groupes et/ou des individus cibles.

## Pour réussir, nous avons besoin de...

- **La participation effective** de toutes les parties prenantes
- **La disponibilité des ressources** (financières et humaines)
- **Le calendrier de mise en œuvre** : la plupart des résultats doivent pouvoir être atteints pendant la durée de vie d'un programme ou d'une initiative.

# Types de résultats

Il existe différents types de résultats et ils varient généralement en fonction du niveau de transformation et des délais dans lesquels ils peuvent être obtenus.

Types de résultats selon niveau de transformation :

## I. Les résultats opérationnels :

- Les ressources ou intrants : matérielle, humaines, financières
- Les activités : ensembles d'action

## II. Les résultats de développement

- Résultats immédiats : **Produits**
- Résultats intermédiaires : **Effets**
- Résultats à long terme : **Impacts**

# Types de résultats

## Résultats de développement

- Résultats immédiats, **appelés produits** (extrant), qui sont les produits découlant des activités réalisées.
- Résultats intermédiaires, **appelés effets**, qui sont de changements obtenus à moyen terme suite à la mise en œuvre réussie des produits du projet, programme ou du plan. Il peut s'agir de résultats à moyen terme, tels que des changements dans les attitudes, les croyances, les comportements, l'accès, les politiques et les conditions environnementales.

# Types de résultats

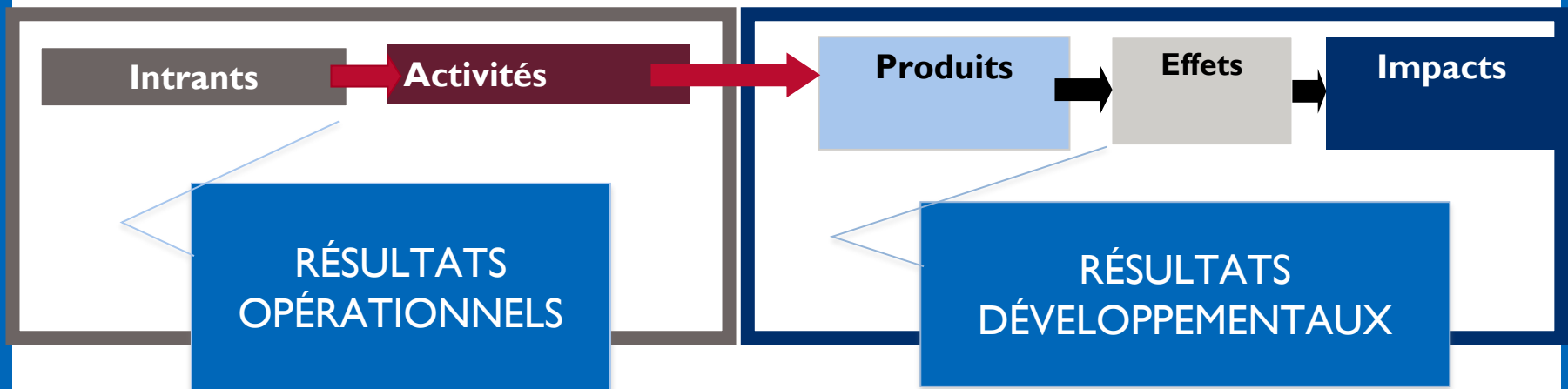
**Types de résultats de développement** : Résultats à long terme, **appelé impacts** qui découlent des effets obtenus

Il s'agit de résultats qui se produisent sur une période prolongée et qui peuvent être affectés par un ou plusieurs programmes dans le temps, tels que des changements dans la prévalence, la morbidité et la mortalité.



# Chaîne de résultats

**Chaîne de résultats : Ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet**



Ne pas confondre—

- Résultats **opérationnels** et **Produits** (résultats développementaux)
- **Activités** et **Produits**. Les activités réalisées ne sont pas des produits. Les produits sont plutôt les répercussions des activités réalisées.

## Les critères « SMART » pour les résultats

**Spécifique** : Il précise la nature du changement attendu, les groupes et la région visés, etc.

**Mesurable** : Une évaluation est possible pour décider si le résultat a été atteint.

**Approprié** : Il répond à un besoin identifié.

**Réaliste** : Le programme/activité peut atteindre le résultat de manière réaliste compte tenu des ressources disponibles et des plans de mise en œuvre.

**Basé sur le temps** : Spécifie un délai dans lequel le résultat sera atteint.

# Formulations de résultats en fonction de la planification

## Cadre logique classique

- Objectif(s) général(aux)
- Objectif(s) intermédiaire(s)
- Objectif(s) spécifique(s) immédiat(s)
- Activités
- Moyens



## Selon la GAR

**IMPACTS**

**EFFETS**

**PRODUITS (extrants)**

**Activités (intrants)**

**Ressources**



## Qu'est-ce qu'un cadre logique ?

Un cadre identifie et illustre les relations linéaires et dynamiques découlant **des intrants, des activités, des produits, des effets et les impacts d'une d'un plan ou d'un programme**. Les intrants ou les ressources affectent les activités qui produisent des résultats immédiats (produits), à moyen terme (effets) et à long terme (impacts).



# Qu'est-ce qu'un cadre logique ?

Résultats	Indicateur (définition)	Source de vérification	Hypothèse	Risque
<b>IMPACT I</b>				
<b>EFFET 1</b> ↑				
<b>EFFET 2</b>				
<b>Produit 1</b> ↑				
<b>Produit 2</b>				
<b>Activité 1....n</b> ↑				
<b>Ressources (intrants)</b> ↑				



# Qu'est-ce qu'un cadre logique ? (classique)

Résultats	Indicateur (définition)	Source de vérification	Hypothèse	Risque
<b>Objectif général</b> ↑				
<b>Obj. Intermédiaire 1</b>				
<b>Obj. Intermédiaire 2</b>				
<b>Obj. Spécifique 2</b> ↑				
<b>Obj. Spécifique 1</b>				
<b>Activité 1....n</b> ↑				
<b>Ressources (intrants)</b> ↑				



## Caractéristiques de la GAR

La **Gestion axée sur les résultats** se caractérise par—

- La définition des résultats anticipés en fonction d'analyses appropriées.
- La participation des intervenants et la conception de programmes adaptés aux besoins des groupes cibles.
- Le suivi des résultats en fonction d'indicateurs appropriés.
- L'identification et la gestion des risques.
- La prise en compte, dans les décisions, des leçons tirées des expériences menées dans la mise en œuvre des projets/programmes.
- La préparation de rapports sur les résultats et les ressources déployées.



# Quels sont les principes de la gestion axée sur les résultats ?

1. **Partenariat**
2. **Responsabilité/Redevabilité**
3. **Transparence**
4. **Engagement des parties prenantes**
5. **Simplicité**
6. **Apprentissage**



Photo Credit: Mercy Corps





## Les principes de la GAR

La GAR repose sur six (6) grands principes :

### **I. Le partenariat**

Définition et l'acceptation conjointe des résultats.  
Il traduit l'engagement des parties prenantes dès les premières étapes du projet ou programme et tout au long du projet ou programme (suivi, évaluation continue, rapports annuels).



## Les principes de la GAR

La GAR repose sur six (6) grands principes :

### **2. La responsabilité**

Les ressources humaines acceptent leur imputabilité face à l'obtention des résultats.

## Les principes de la GAR

La GAR repose sur six (6) grands principes :

### **3. La Transparence**

Définition claire des résultats et des indicateurs correspondants.

Avoir des rapports mieux documentés à la portée de tous.

## Les principes de la GAR

La GAR repose sur six (6) grands principes :

### **4. La Simplicité**

Facile à comprendre, simple à expliquer.

### **5. L'Apprentissage dans le tas**

Application de la méthode de façon continue en tirant les leçons des actions antérieures.

## Les principes de la GAR

La GAR repose sur six (6) grands principes :

### **6. L'Application étendue**

Application de la GAR dans tous les secteurs de programmes et de services, dans la mesure du possible.

# Discussion





Cette présentation a été produit avec le soutien de l'Agence des États-Unis  
pour le développement international par l'USAID Advancing Nutrition.



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN

# Objectifs de la session

À la fin de la session, les participants doivent être à mesure de—

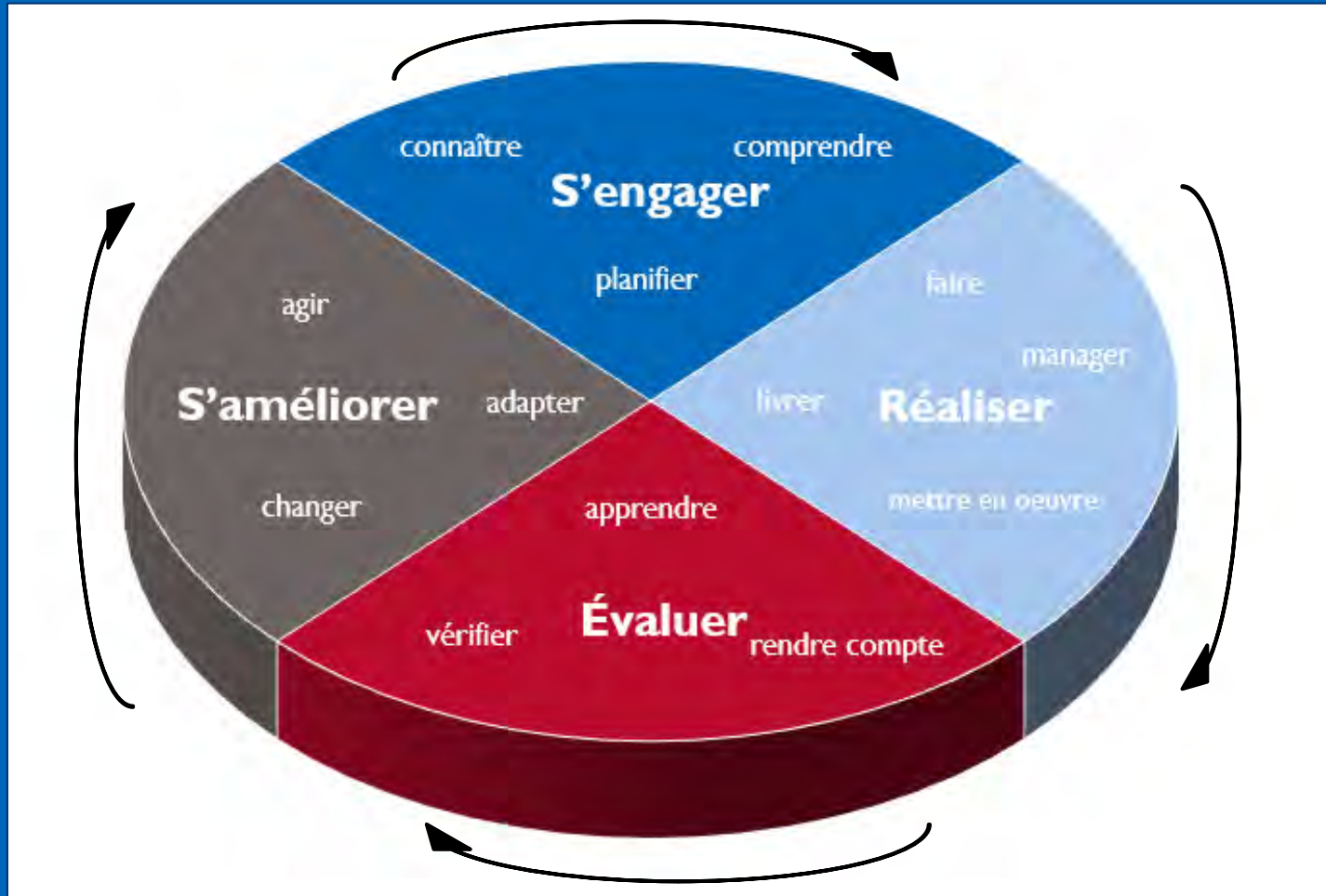
- ❑ Connaître le cycle continu de la GAR.
- ❑ S'appropriier les différentes phases du cycle.



PHOTO BY FINTRAC INC.



# Cycle continu et intégré de la GAR

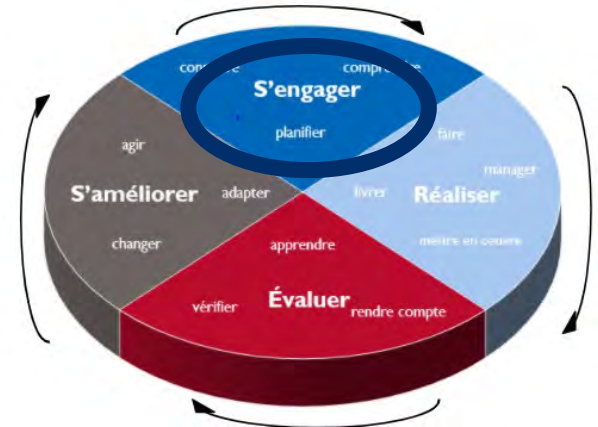


(MS 2015, 29)

# Phase I: S'engager auprès des citoyens

Éléments de phase :

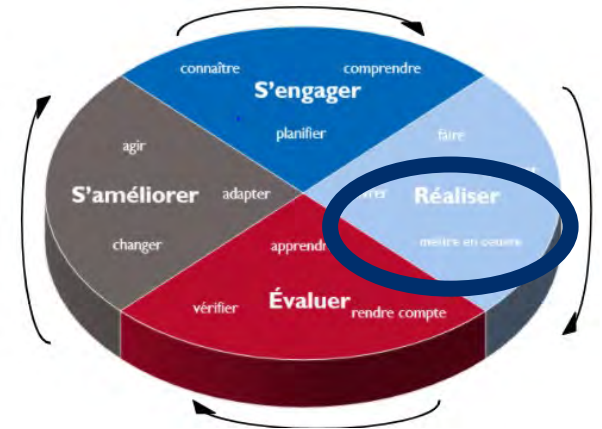
- Connaître son environnement.
- Détermination de la qualité et des niveaux de services à rendre aux citoyens ou aux clients.
- Produire la déclaration de services aux citoyens.
- Déterminer les orientations et les objectifs.
- Préparer le plan stratégique.
- Conclure une entente de gestion si nécessaires.
- Elaborer les plans d'action.
- Signifier les attentes.
- Disposer d'un système d'information de gestion.



## Phase 2: Réaliser les plans pour obtenir des résultats

### Eléments de phase :

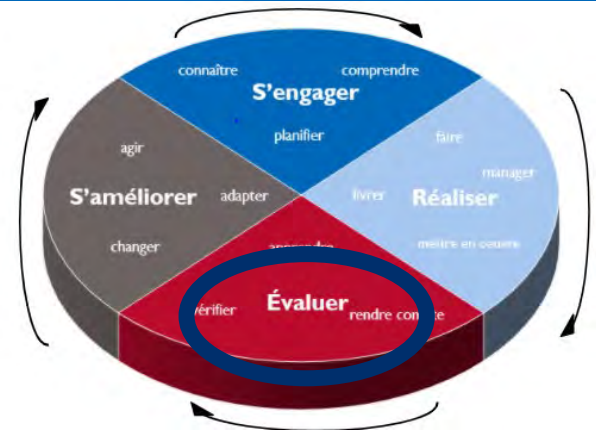
- Mettre en œuvre les programmes et plans.
- Livrer les services.
- Gérer les personnes.
- Suivre et contrôler les services.
- Mesurer l'atteinte des résultats et des objectifs à l'aide des indicateurs.
- Adapter les activités si nécessaire.



## Phase 3: Évaluer avec les responsables nationaux et régionaux, aux citoyens, aux service techniques.

### Éléments de phase :

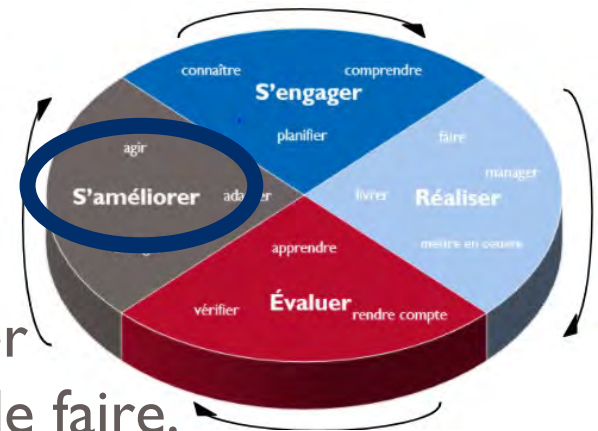
- Mesurer et évaluer les résultats.
- Apprécier les performances.
- Rendre compte à l'interne.
- Rendre compte à l'externe.



## Phase 4: S'adapter et changer

### Éléments de phase :

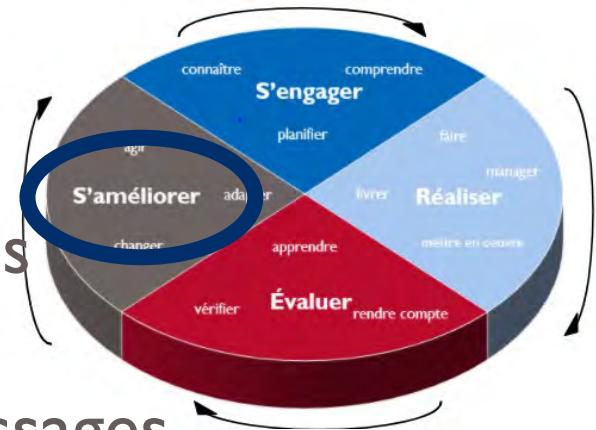
- Les connaissances acquises en cours de période sont utilisées pour examiner les choix de l'organisation, ses façons de faire.
- Revoir les engagements et s'améliorer pour mieux répondre aux attentes des citoyens
- Analyser et dresser le bilan des opérations, des problématiques et des nouvelles connaissances acquises.



## Phase 4: S'adapter et changer

### Eléments de phase :

- Analyser connaissances acquises
- Recueillir les commentaires.
- Procéder au bilan des apprentissages.
- Déterminer les recommandations pour améliorer le prochain cycle de gestion et les services aux citoyens.



# Discussion





Cette présentation a été produit avec le soutien de l'Agence des États-Unis  
pour le développement international par l'USAID Advancing Nutrition.



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN





# Session 4 : Généralités sur la GAR : Étapes d'application



Engility / Stéphane Tourné



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN

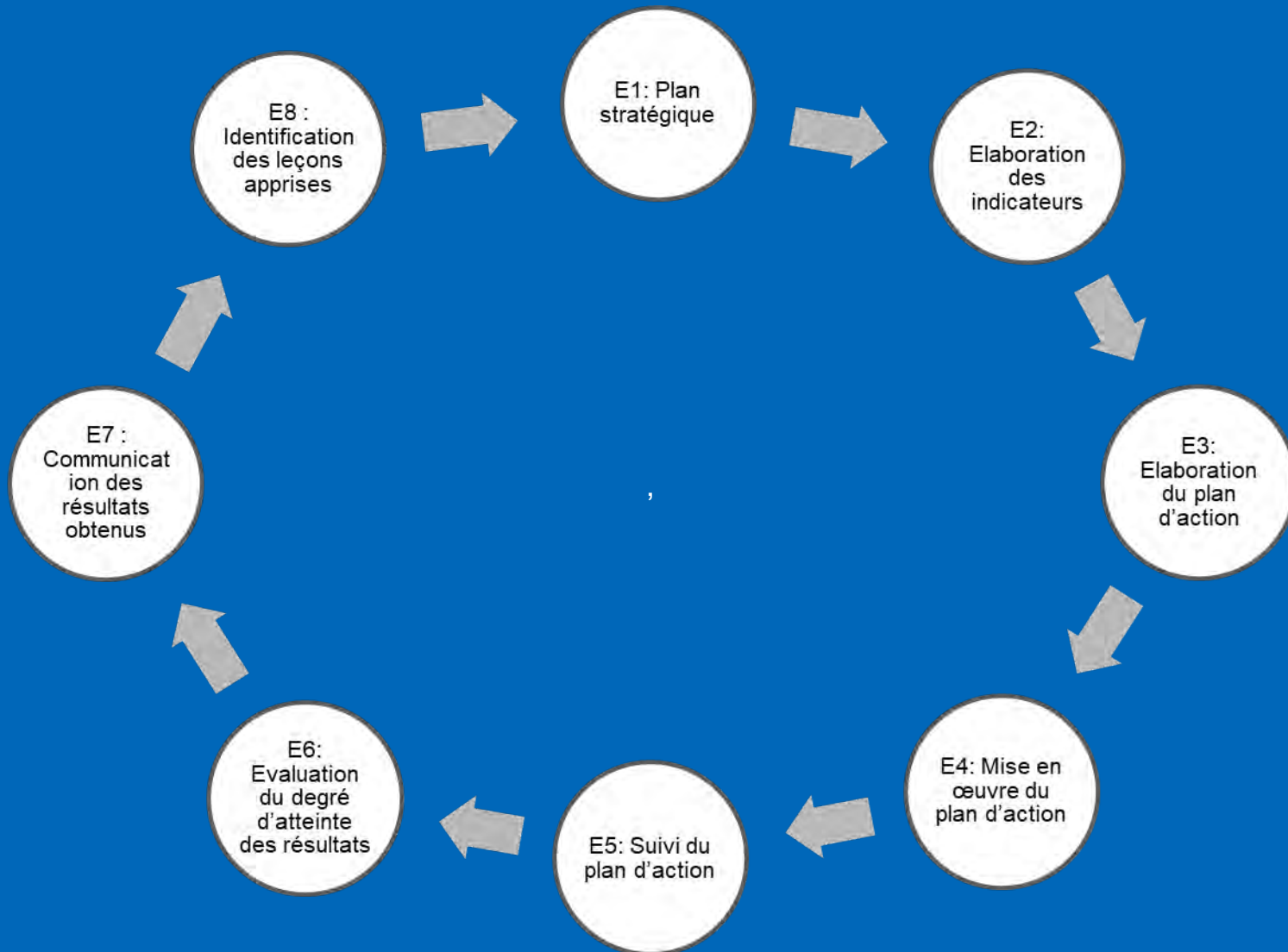
# Objectifs de la session

- À la fin de la session, les apprenants sont à mesure de—
- Examiner les étapes d'application de la GAR.



PHOTO BY TORY TAYLOR





## Étape 1 : Planification stratégique

La gestion axée sur les résultats (GAR) commence par une phase de planification stratégique impliquant la définition d'une vision future, de ses clientèles cibles, sa mission et les Domaines de résultats clés (DRC).

Un accent est mis sur un nombre réduit d'orientations stratégiques avec des cibles claires dans les DRC retenus, fournissant une vision claire à tous les membres de l'organisation sur sa direction future.

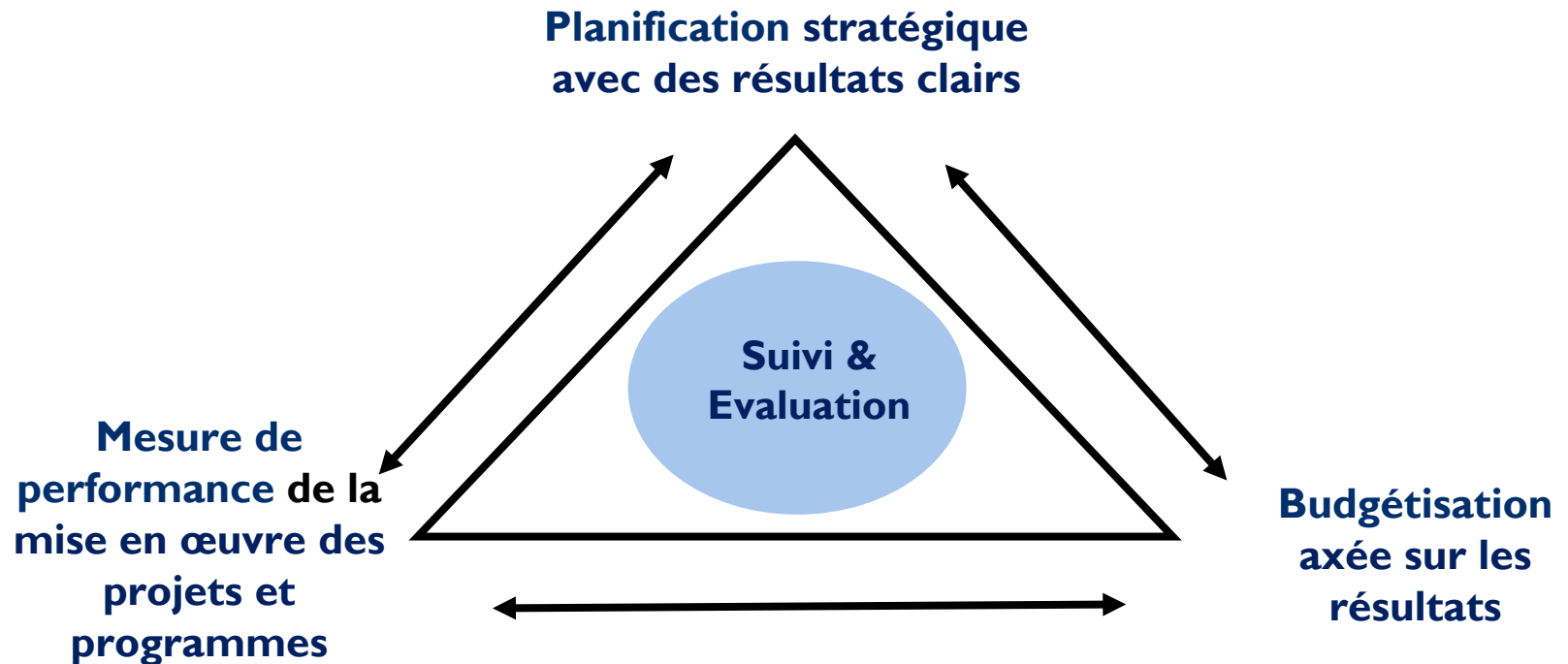
**OUTIL:** Cadre logique axé sur les résultats



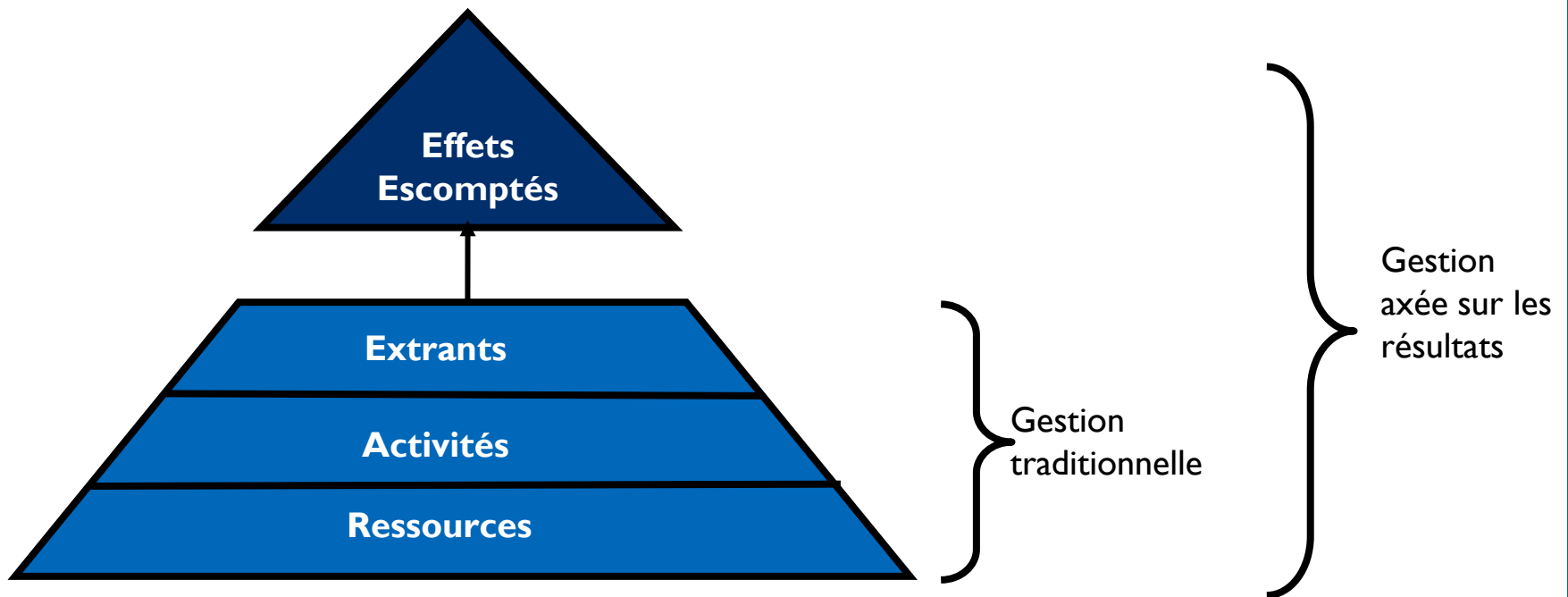
- Analyse des liens de causalité
- Hiérarchisation des priorités
- Théorie du changement
- Définition des résultats souhaités
- Évaluation des hypothèses et des risques
- Élaboration d'un cadre de résultats et d'une théorie du changement regroupant tous les éléments
- Mesure de l'évaluabilité
- Élaboration d'un plan de suivi

(UNICEF, 2017, 11)

# Concepts de la GAR

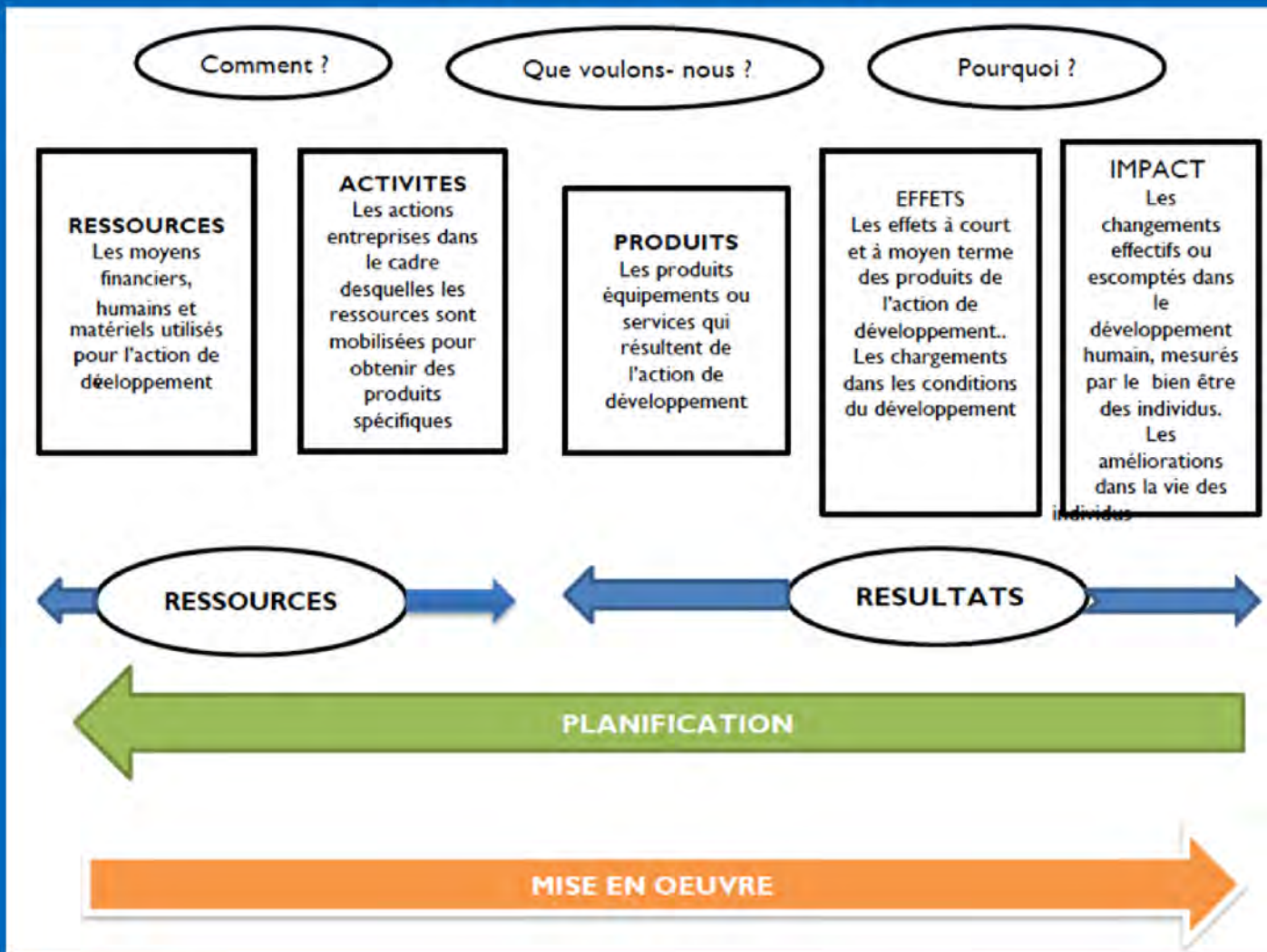


## Gestion traditionnelle/GAR



Les opérations qui fournissent uniquement des extrants sans atteindre les effets escomptés constituent uniquement du gaspillage des ressources.

# Chaîne de résultats



(MS, 2015, 60)

## Qu'est-ce qu'un cadre logique ?

Résultats	Indicateur (définition)	Source de vérification	Hypothèse	Risque
<b>IMPACT I</b>				
<b>EFFET I</b>				
<b>EFFET 2</b>				
<b>Produits I</b>				
<b>Produit 2</b>				
<b>Activité I....n</b>				
<b>Ressources (intrants)</b>				





## Étape 2 : Élaboration des indicateurs de suivi des résultats

La deuxième étape consiste à identifier des indicateurs quantitatifs et qualitatifs réalistes de résultats qui vont permettre de suivre de façon précise et objective le degré d'avancement des résultats sur une base périodique. Pour chacun des indicateurs identifiés, il est important de préciser—

- la source d'information
- la méthode de collecte et d'analyse des données, le calendrier prévu pour la collecte
- l'analyse des données ainsi que les personnes ou instances responsables de faire la collecte
- l'analyse des données servant à la prise de décision.

**OUTILS: Cadre de mesure du rendement**



# Cadre de mesure de rendement

Résultats escomptés <sup>1</sup>	Indicateurs <sup>2</sup>	Données de base	Cibles <sup>3</sup>	Sources de données	Méthode de collecte de données	Fréquence de la collecte de données	Responsabilité
Impact							
Effet							
Produit							
Activites							

1 tiré du modèle logique

2 l'égalité entre hommes et femmes et l'environnement sont considérés lorsque possible

3 incluant l'échéance lorsque possible

(MS, 2015, 68)

## Étape 3 : Élaborer d'un plan d'action

La troisième phase de la GAR consiste à traduire le document stratégique résultant de la première phase en un plan d'action concret et réaliste. Cette phase de planification opérationnelle implique l'identification et la spécification d'un ensemble de programmes et d'un plan de travail qui permettront à la structure d'atteindre ses cibles (si certaines conditions critiques sont satisfaites).

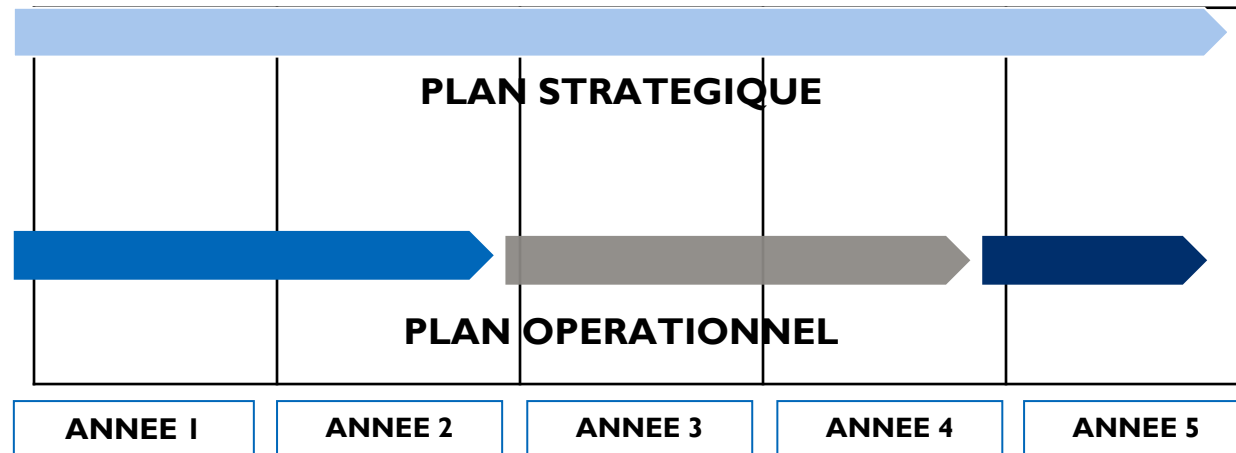
Un plan d'action annuel comprend généralement—

- des objectifs spécifiques et mesurables en termes de résultats
- les activités permettant d'atteindre ces objectifs et le calendrier de leur réalisation
- les niveaux d'effort et les ressources matérielles et financières nécessaires pour mener à bien ces activités.

**OUTILS** : plan d'opération



# Concepts de Planification Opérationnelle



**Stratégie Nationale :** Apporte une vision globale, des résultats et des approches.

**Plan Opérationnel :** Détaillé des activités devant contribuer à atteindre les résultats, indique les parties prenantes responsables de la mise en œuvre, propose des coûts pour chaque activité et un chronogramme pour leur exécution.

# Principales caractéristiques

## Plan Opérationnel



Document de travail qui requiert tout à la fois de la **précision** dans la description des **activités** et une certaine souplesse pour leur **adaptation**, aux évolutions des besoins.



- Permet d'identifier les activités prioritaires en matière de prestations de services et de couverture.
- Ces activités sont **structurées** de façon cohérente autour de **délais** réalistes.

**Pertinent,  
Précis,  
Réaliste**



Instrument de **gestion** des activités et des résultats en tirant les **enseignements** de la mise en œuvre en s'autorisant, le cas échéant, certains réajustements.



## Étape 4 : Mise en œuvre du plan d'action

Quatrièmement, la GAR implique que les gestionnaires de programmes et le personnel mettent en œuvre le plan de travail comme un plan d'affaires. C'est-à-dire :

- Mènent les activités selon le calendrier établi.
- Respectent les plafonds budgétaires (avec une certaine flexibilité).
- Ajustent les activités et les intrants autant que nécessaire pour tenir compte de conditions imprévues.
- Se concentrent sur l'atteinte des résultats (les cibles).

**Outil** : Plan d'action + Budget



### Mise en œuvre :

- Suivi de la mise en œuvre
- Ajustements et prise de mesures correctives
- Gestion des risques
- Assurance qualité et retours d'information

### Suivi :

- Outils et approches de suivi
- Collecte et analyse des données
- Communication et établissement de rapports
- Prise de décisions et de mesures correctives

(UNICEF, 2017, 11)

## Étape 5 : Suivi du plan d'action (cadre de mesure du rendement)

Cinquièmement, la GAR implique que les gestionnaires de programmes suivent un nombre réduit d'indicateurs clés sur une base régulière (par exemple chaque trimestre) afin d'identifier rapidement :

- les retards dans les allocations budgétaires, dans les décaissements et dans les activités
- les dépassements budgétaires
- les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats (produits).

Lorsqu'un écart est observé, des mesures correctives doivent être prises rapidement.

**Outils :** cadre de mesure du rendement



### Évaluation :

- Évaluation des résultats obtenus
- Documentation et prise en compte des enseignements tirés et des recommandations
- Préparation d'une réponse de la direction

### Établissement de rapports :

- Formats des rapports
- Consultation des cadres de résultats et des plans de suivi
- Analyse des résultats plutôt que des activités
- Enseignements, ajustements, adaptation

(UNICEF, 2017, 11)

## Étape 6 : Évaluation du degré d'atteinte des résultats

Sixièmement, la GAR implique que différents types d'évaluation sont conduites par des spécialistes internes ou externes à l'organisation à des moments spécifiques.

Les principaux types d'évaluation incluent—

- une évaluation annuelle de l'état d'avancement des programmes
- les évaluations de mi-parcours et les évaluations finales
- les évaluations d'impact

**Outils** : cadre de mesure du rendement



## Étape 7 : Communication des résultats obtenus

Septièmement, les résultats du suivi et de l'évaluation sont publiés, communiqués et utilisés pour influencer le processus décisionnel.

L'approche GAR permet—

- la responsabilité envers toutes les parties prenantes impliquées
- l'amélioration du programme en utilisant les enseignements tirés des données pour s'améliorer constamment

**Outils** : Rapport, bulletin trimestriel, publication



Photo: Kate Holt/MCSP

## Étape 8 : Identification des leçons apprises

Huitièmement, la séquence d'activités doit être conçue comme un processus itératif.

La GAR est un excellent moyen de développer l'apprentissage au sein de l'organisation en raison de sa nature itérative dans la planification, la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et l'amélioration de la conception des politiques et des programmes.

La capacité à s'adapter et à répondre aux nouveaux besoins et défis est une nécessité pour la durabilité institutionnelle. Cela est particulièrement important dans un environnement incertain et en évolution rapide.

# Exemple d'Application de la gestion axée sur les résultats dans le cycle de programme (UNICEF)



(UNICEF, 2017, 9)

## Activité: Organiser les étapes

Placez les étapes dans le bon ordre sur un mur ou une table et placez les outils associés à côté de l'étape ou des étapes concernées.



Photo by Nevil Jackson

## DISCUSSION

- Quelles étapes faites-vous déjà ?
- Quelles sont, selon vous, les possibilités de travail intersectoriel ?
- Que pourrions-nous faire différemment ?
- Quelles sont vos principales enseignements ?





Cette présentation a été produit avec le soutien de l'Agence des États-Unis  
pour le développement international par l'USAID Advancing Nutrition.



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN



# Session 5: Généralités sur la planification axée sur les résultats



Photo by Nevil Jackson



# Objectifs de la session

À la fin de la session, les apprenants sont à mesure de—

- Définir la planification classique et ses principes et caractéristiques.
- Définir la planification axée sur les résultats et ses principes et caractéristiques.



PHOTO BY TORY TAYLOR





# Généralités sur la planification



## MODULE PLANIFICATION SANITAIRE

(MS 2015, 8)



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN

# Importance du leadership



# Bon leadership



# Qu'est-ce que la planification ?

- C'est le processus d'élaboration d'un schéma (ou plan) définissant les actions à mener pour obtenir un changement dans un délai déterminé.
- Le plan doit préciser les objectifs à atteindre, les approches (ou alternatives), les types d'activités à mener et de ressources qui permettront d'y parvenir.
- Il s'agit d'un processus continu de prévision de ressources et de services nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par ordre de priorité.
- Pratiquement, la planification est passé d'une projection intuitive, spontanée et subjective des activités basée parfois sur l'expérience, à **un processus stratégique, de fixation d'objectifs/résultats, d'informations, d'organisation et d'utilisation efficiente de ressources mobilisées pour un changement qualitatif.**



# Comment planifiez-vous dans votre secteur ?

## Discussion

- Quelle est la particularité du processus de planification dans votre secteur ?
- Quelles sont les similitudes et les différences ?



Photo Credit: ACDI VOCA / Leigh Hartless

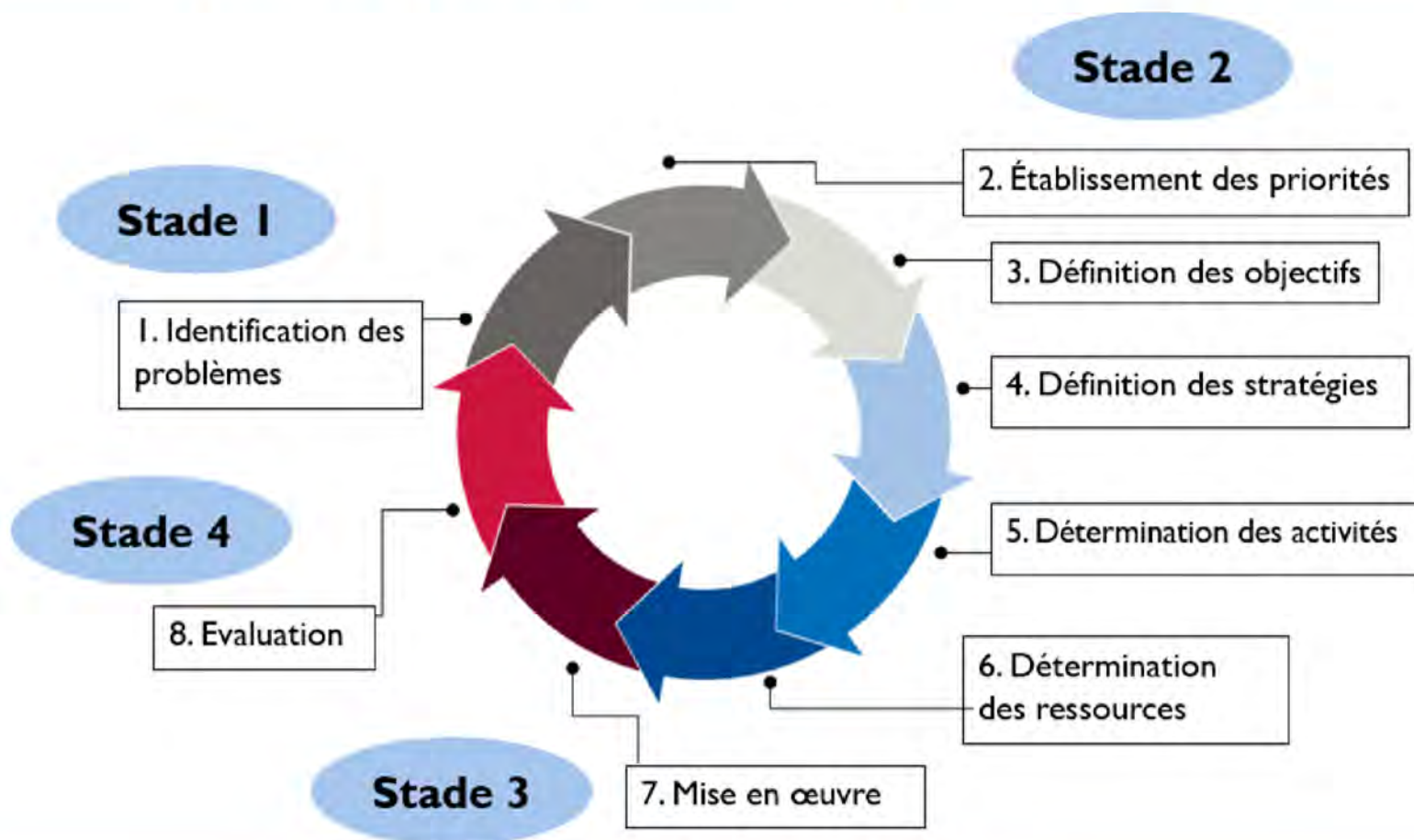
# Principales caractéristiques de la planification

- Concerne l'avenir (prospective)
- Processus continu et dynamique et **multidisciplinaire**
- Implique des familles, des groupes, des administrateurs, des politiciens intéressés par le processus de prise de décision.



Photo Credit: Elizabeth Hoffecker Moreno, 2013

# Cycle de planification: étapes et stades



Source : Adapté du Rapport mondial sur la nutrition 2016



# Planification classique

- Implique souvent un petit groupe de planificateurs
- Ce méthode requiert un niveau élevé de connaissances des participants à la planification.

Tableau I. Niveau de la planification classique

Stade de la planification	Etapas de planification
Préparatoire	1. Identification des problèmes de nutrition <b>(Analyse de la situation)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des méthodes de collectes des données</li> </ul>
Elaboration du plan	2. Identification des problèmes prioritaires
	3. Fixation des objectifs
	4. Définition des stratégies
	5. Définition des actions/activités
	6. Détermination des ressources
Mise en œuvre	7. Mise en œuvre
Evaluation	8. Suivi et évaluation de la mise en œuvre (rapport bilan et/ou de suivi et d'évaluation)



# Base de la planification

## Différents niveaux de planification

**Planification normative**



Prospective (30 ans)  
Politiques (Politique sectorielle de santé ou Politique Nationale de Santé)



**Planification stratégique**



Plans stratégiques  
(Plan National de Développement Sanitaire 2021–2030, PSNM...)



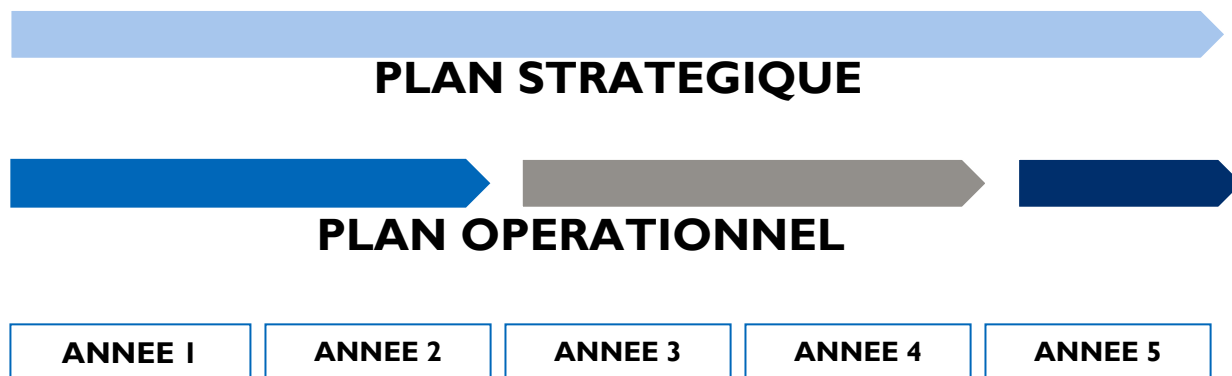
**Planification opérationnelle**



Plans annuels  
(Plan Opérationnel/Plan de Travail structures opérationnelles)



# Concepts de planification opérationnelle



**Stratégie nationale :** Apporte une vision globale, des résultats et des approches.

**Plan opérationnel :** Détaillé des activités devant contribuer à atteindre les résultats, indique les parties prenantes responsables de la mise en œuvre, propose des coûts pour chaque activité et un chronogramme pour leur exécution.

# Principales caractéristiques

## Plan Opérationnel



Document de travail qui requiert tout à la fois de la **précision** dans la description des **activités** et une certaine souplesse pour leur **adaptation**, aux évolutions des besoins.

- Permet d'identifier les activités prioritaires en matière de prestations de services et de couverture.
- Ces activités sont structurées de façon cohérente autour de délais réalistes.

**Pertinent,  
Précis,  
Réaliste**

Instrument de **gestion** des activités et des résultats en tirant les **enseignements** de la mise en œuvre en s'autorisant, le cas échéant, certains réajustements.



# Planification axée sur les résultats



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

## Rappel

- Gestion axée sur les résultats (GAR) : Philosophie de gestion mettant **l'accent** sur **l'obtention des résultats**.
- Moyen **d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la responsabilité** dans la gestion en s'assurant de **la participation des principaux acteurs (parties prenantes)** à la définition des **résultats escomptés et réalistes**.
- Évaluer les **hypothèses** et **les risques** pouvant entraver le progrès vers l'atteinte des résultats attendus.
- Intégrer les **leçons apprises** dans les **décisions à prendre** et les **rapports de performance** à élaborer pour le suivi et/ou d'évaluation.
- **Mise en œuvre de GAR** passe par **la planification axée sur les résultats**.

# Utilité de la GAR

La gestion axée sur les résultats est une excellente approche de planification qui peut notamment offrir une—

- **capacité de suivi continu** efficace tout au long d'un projet ou d'une programmation
- assurance que le projet ou la programmation de l'organisme créera le **changement souhaité** en répondant aux besoins de la collectivité
- **bonne utilisation des ressources** de l'organisme
- **visibilité des attentes** face aux stratégies ou aux activités à réaliser.



# Révolutionner la mise en œuvre de la PSMN par tous les intervenants

QUESTION	REPOSES
<p><b>Comment faire pour relever le défis de la mise en œuvre du PSMN par tous acteurs et conduire un changement est très important?</b></p>	<p><b>Capacité transformer les habitudes des acteurs à une culture de résultats (changer notre manière de faire).</b></p>
	<p><b>Faire de la culture/quête de résultats <b>nouveau paradigme</b> pour les acteurs de la nutrition.</b></p>
	<p><b>Appropriation du changement par les acteurs est d'une option indispensable à tous les niveaux</b></p>
	<p><b>Elaboration et mise en œuvre des plans prenant en compte le PSMN axé GAR est l'option.</b></p>



## Planification axée sur résultats est comme la préparation d'un repas

1. Faites participer toutes les personnes concernées (parties prenantes).
2. Accord sur le type de repas à préparer (vos résultats attendus).
3. Obtenez une recette à partir de laquelle vous pourrez travailler (théorie du changement).
4. Obtenez les ingrédients (intrants/activités).
5. Mélangez dans les bonnes proportions et dans le bon ordre (**mise en œuvre**).



Photo Credit: USAID, 2015



## Planification axée sur résultats est comme la préparation d'un repas

6. Au fur et à mesure que vous cuisinez, vous devez ajuster le temps de cuisson ou la température (**réponse au contexte local, à la culture, aux conditions**).
7. Vérifiez régulièrement le déroulement du repas (**suivi**).
8. À la fin, si vous avez réussi, les résultats seront positifs, tangibles et mesurables à travers **des indicateurs de suivi et évaluation**.
9. Vous pouvez raconter l'histoire du changement qui s'est opéré et comment cela a été possible (**rapport de suivi et d'évaluation**).



Photo Credit: USAID, 2015



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN

## Analyse de l'environnement (FFOM)

Étapes importantes de l'analyse de situation est l'analyse FFOM ou encore analyse de l'environnement.

- ❑ Equipe de planification procédera à cette analyse :
  - Identifier **les forces et les faiblesses** de l'institution, de la structure ou du projet/programme émanant des données sur l'environnement interne.
  - Identification **des opportunités et menaces** émanant des données déjà recueillies sur l'environnement externe.
  - Identification des parties prenantes.
- ❑ Détermination des problèmes prioritaires.



# Multisectorialité

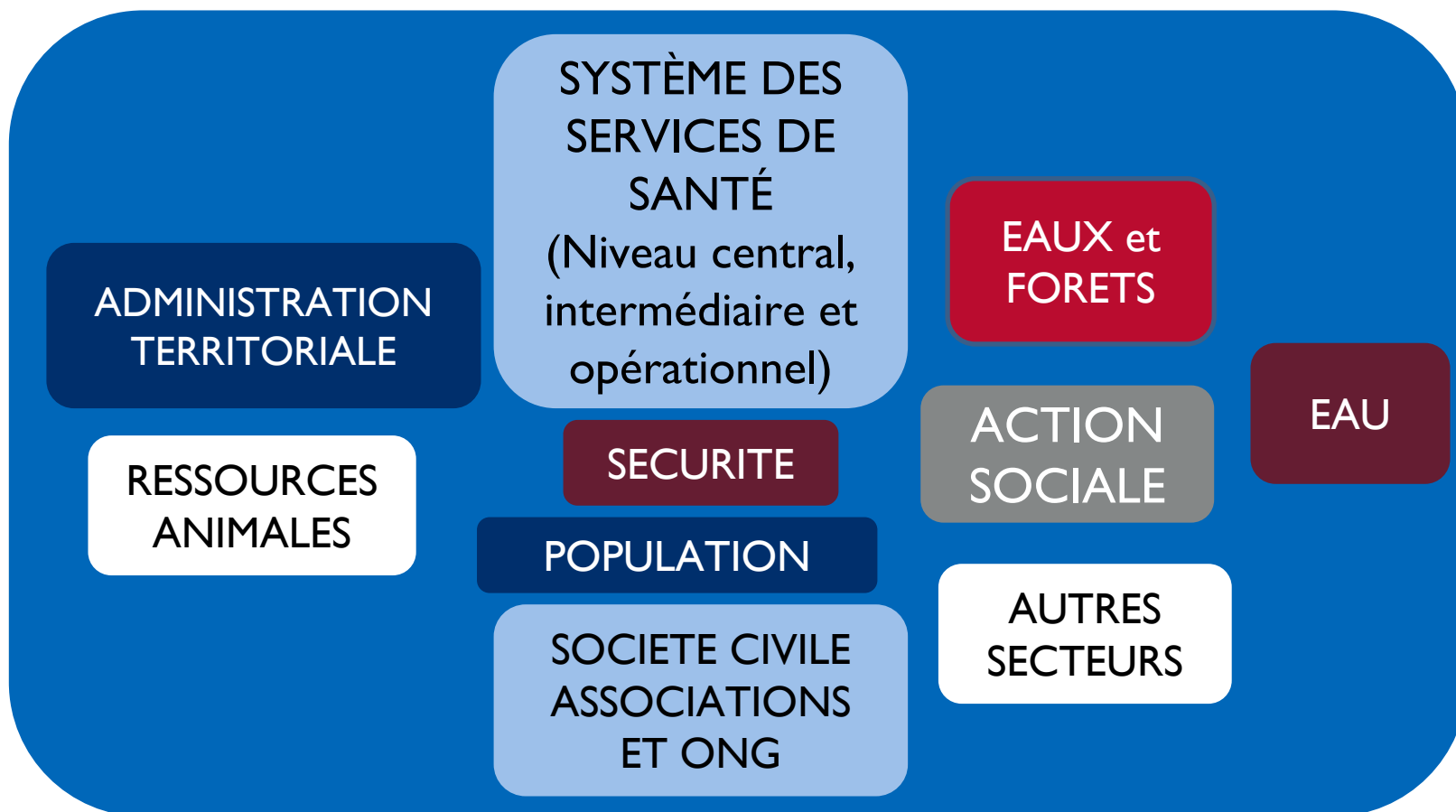


Photo Credit: USAID, 2015



# ANALYSE FORCE FAIBLESSE OPPORTUNITE MENACE (F.F.O.M.)

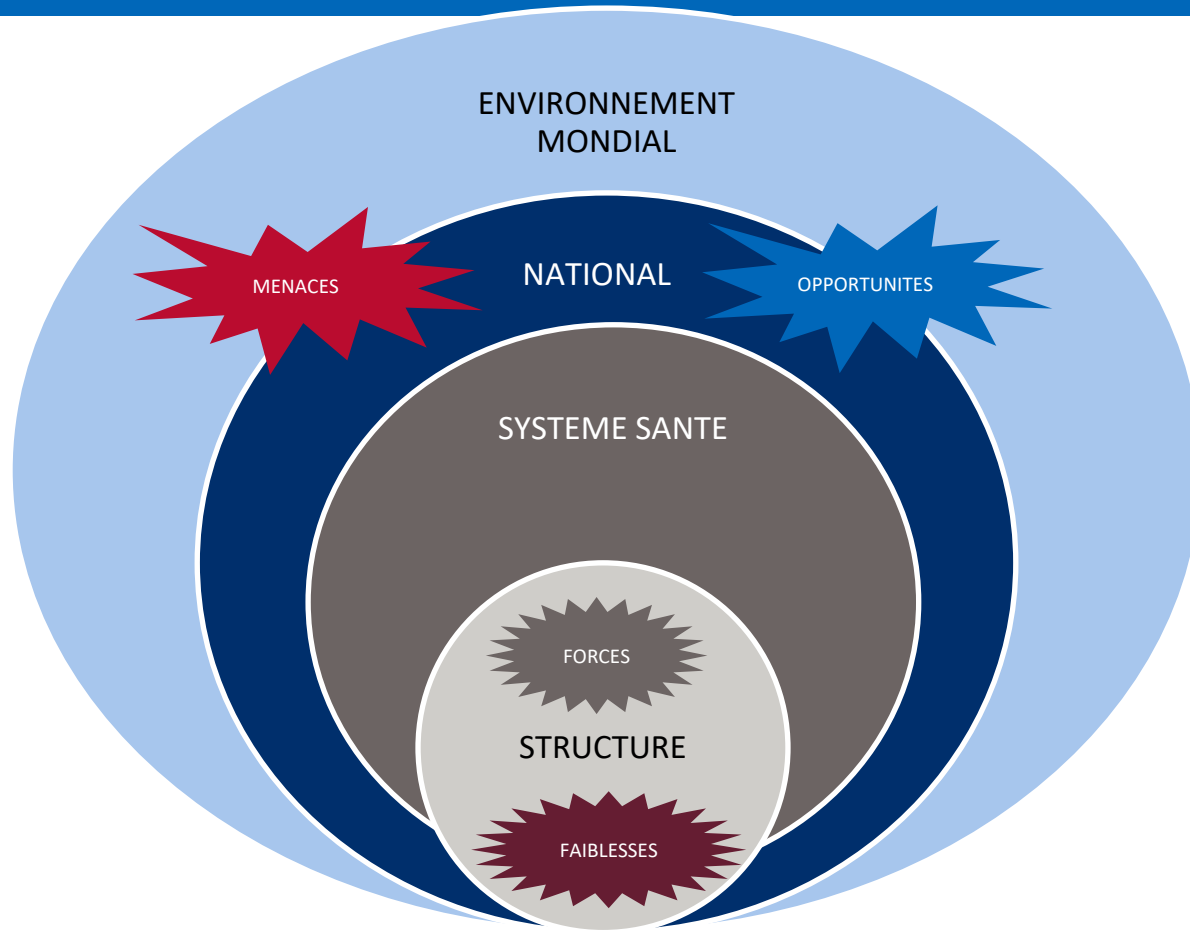


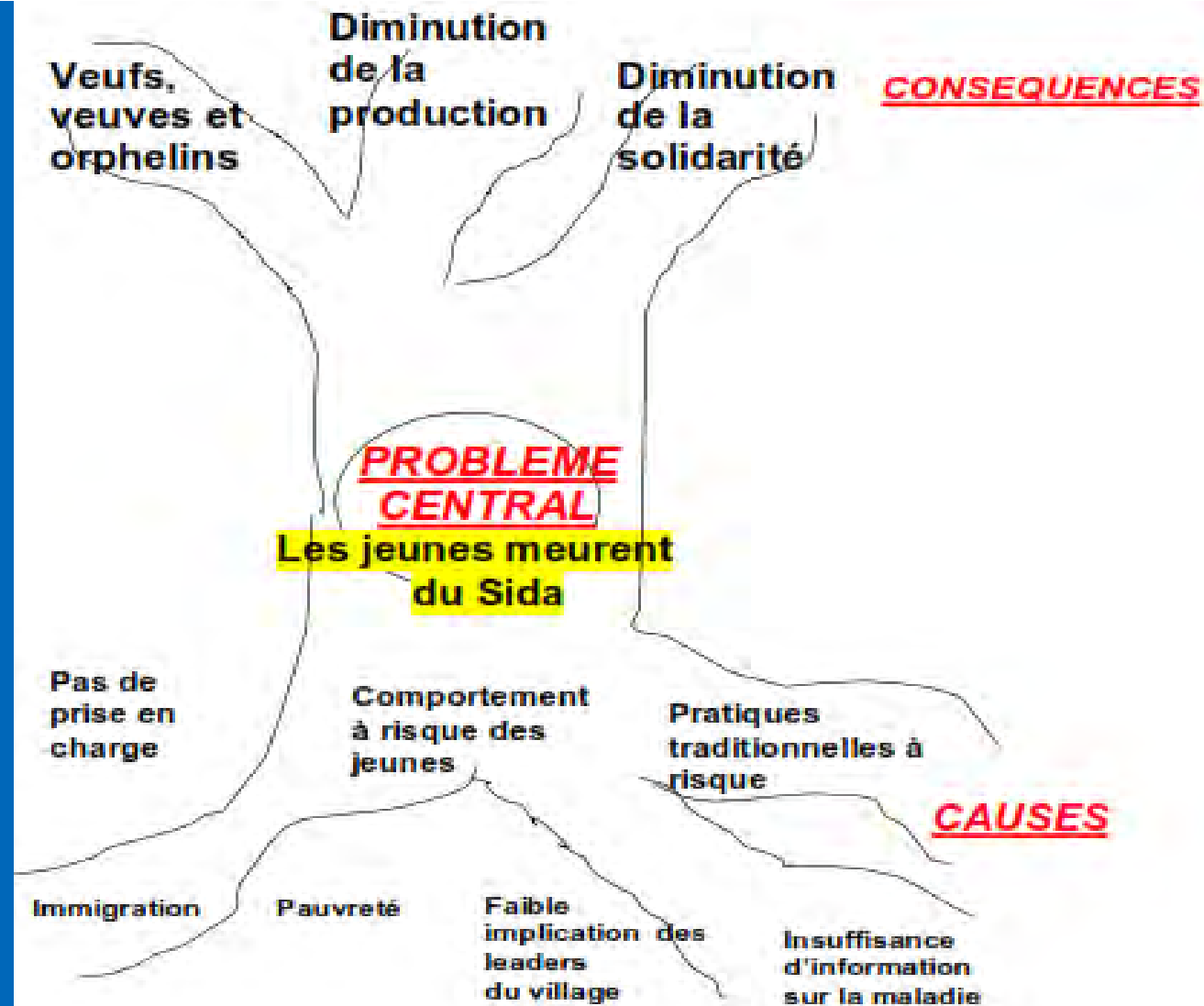
Photo Credit: USAID, 2015

## Analyse des parties prenantes

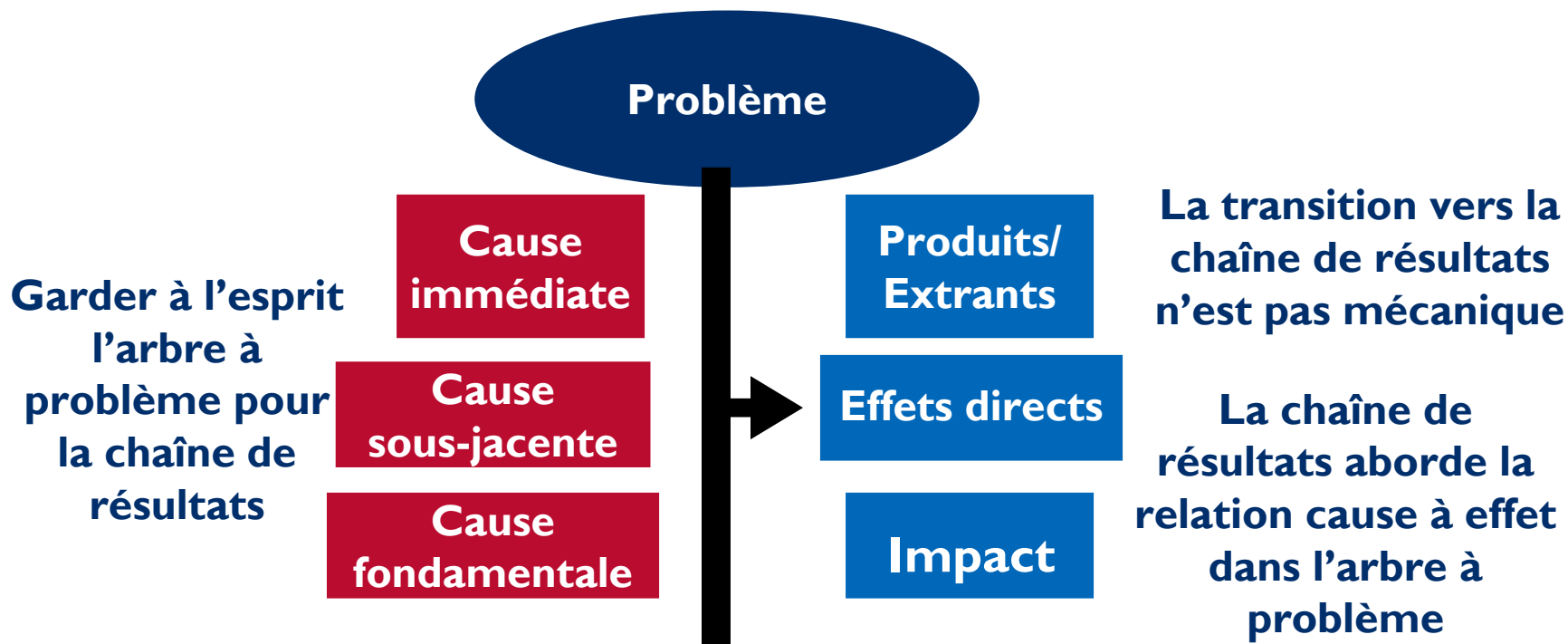
Les parties prenantes désignent tous **les individus, groupes d'intérêt ou institutions susceptibles d'exercer une influence** ou d'être concernés par le développement du secteur;

- **L'influence** est le pouvoir qu'un concerné peut exercer sur le processus et l'atteinte des résultats attendus. Elle peut être exercée en contrôlant directement le processus d'élaboration de la décision et en facilitant ou gênant la mise en œuvre. **Elle peut être élevée, moyenne et faible.**
- **L'importance**, est le rôle que jouent les concernés dans la délivrance des produits (biens et services) et de leur consommation pour satisfaire leurs besoins afin d'atteindre les objectifs assignés au secteur.
- **Elle peut être élevée, moyenne et faible.**

**EXEMPLE:  
ARBRE À  
PROBLÈMES LIÉS  
AUX IST et au  
VIH/SIDA**



# Transition de l'analyse de causalité à la chaîne de résultats



## Exemple : Chaîne de résultats

PRODUIT	EFFET	IMPACT
<b>P 1.1</b> : La population du sud Ouest utilise des toilettes conformement au norme.	<b>Les populations sont sensibilisées en matière de sécurité sanitaire des aliments et l'hygiène assainissement</b>	<b>L'état de santé des populations est amélioré</b>
<b>PI.2</b> : Les enfants de centre sud reçoivent des micronutriments de qualité.		
<b>P 1.3</b> : Les femmes de la région du Centre Est pratique l'allaitement exclusif.		
<b>P 2.1</b> : Les secteur de mise en œuvre des interventions sensibles sont bien appliquer.	<b>E2: Les enfants ont une bonne croissance.</b>	
<b>P 2.2</b> : La transparence et la lutte contre la corruption en matière de nutrition sont améliorées.		





# Langage de planification axé sur les résultat

## Formulation d'action planification classique

- Promouvoir la survie la lutte contre la malnutrition
- Promouvoir l'utilisation des de la farine enrichie
- Améliorer la prise en de la malnutrition aiguë modérée au sein du MS
- Diffusé la PSMN à tous les niveau



## Au langage de changement

- La population dans les zones endémique ont une connaissance élevée sur les conséquence de la malnutrition
- Les populations dans les zones endémiques savent préparer la bouillie enrichie
- Les mères et les hommes comprennent l'importance de l'allaitement maternel et adhère
- Les acteurs ont une bon connaissance des objectifs/résultats attendus du PSMN



## Cadre logique

- À la suite de l'élaboration de la chaîne des résultats, il est élaboré un cadre logique.
- Le cadre logique décrit la logique horizontale et verticale, des interventions, les **indicateurs de mesures**, les sources de vérification les **hypothèses** en termes de condition favorable et les **risques** qui pourraient entravés l'attente des résultats.
- Le modèle logique est une représentation dans un tableau, des relations de cause à effet entre les activités, les extrants et les résultats de la mise en œuvre d'une politique, d'un programme ou d'un investissement avec les indicateurs de mesure et les hypothèses comme indiqué plus haut.

# Composantes du cadre logique

Résultats	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Sources de vérification (SV)	Hypothèses et (conditions de réussites)	Risques (condition défavorable l'atteinte de résultats)
IMPACTS	- Taux de mortalité - Espérance de vie	Enquête Démographique et de santé, Enquête Modulaire Continue		
EFFETS	Taux de guérison	Annuaire statistique		
PRODUITS	Proportion des malnutris prises charges	Annuaire statistique		
ACTIVITÉS	Ressources : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Taux de réalisation</li> <li>● Taux de mobilisation, allocation et absorption</li> </ul>	Rapport d'activité		

# THÉORIE DU CHANGEMENT

**BOUCLES DE RÉTROACTION** (depuis le suivi et l'évaluation, jusqu'à l'établissement de rapports, puis retour à la planification)

Travaillez à rebours depuis ce point !



# Cadre de mesure de rendement

## Pourquoi un cadre de mesure du rendement ?

- Pour constituer une base de données qui alimente le système de suivi du rendement en vue d'informer les décideurs

Le **cadre de rendement** Le cadre de mesure du rendement (CMR) est un outil qui sert à définir les indicateurs appropriés et à planifier de façon systématique la collecte de données sur le niveau d'atteinte des résultats.

- **Un indicateur est une mesure quantitatif et/ou qualitatif** que l'on peut observer pour juger de l'atteinte ou non d'un résultat.
- Tout résultat doit disposer d'un ou de plusieurs indicateurs pour mesurer sa performance.
  - indicateurs d'impact, d'effets, de produits, d'activités.
  - indicateurs quantitatifs et qualitatifs



## Cadre de mesure de rendement/performance

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthode de collecte de données	Fréquence de la collecte de données	Responsabilité
Résultat ultime (long terme)							
Résultats intermédiaires (moyen terme)							
Résultats immédiats (court terme)							
Activites							



La planification axée sur les résultats est un travail d'équipe où il y a un leader qui sait que c'est ensemble que l'on gagne.



Photo by Fintrac Inc.



# Q&R







Cette présentation a été produit avec le soutien de l'Agence des États-Unis  
pour le développement international par l'USAID Advancing Nutrition.



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN

Photo by Sam Phelps/Catholic Relief Services



## Session 6 : Évaluation des hypothèses et des risques

# Objectifs de la session

À la fin de la session, les apprenants sont à mesure de—

- Comprendre l'importance de l'évaluation des hypothèses et des risques.
- Comment évaluer les hypothèses.
- Comment évaluer les risques.



PHOTO BY TORY TAYLOR



# Détermination des hypothèses et analyse des risques

## Les hypothèses

Les hypothèses indiquent les conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent.

## Les risques

Les risques sont les facteurs négatifs externes et internes qui affectent la bonne atteinte des résultats du plan d'action ou d'un projet.

# Détermination des hypothèses et analyse des risques

## Les hypothèses

Conditions internes au projet :

- capacité des ressources humaines à maîtriser les connaissances acquises et les nouveaux outils introduits par le projet
- vision partagée des objectifs du projet entre les partenaires
- capacité de l'institution à implanter les changements requis

Conditions externes au projet :

- **volonté politique** d'entreprendre les réformes souhaitées
- **stabilité politique**, économique et sociale

# Détermination des hypothèses et analyse des risques

## Les risques

Les facteurs négatifs internes et externes qui peuvent affecter la bonne atteinte des résultats du projet ou du programme.

- Internes: capacité en matière de ressources humaines, transparence, la structure d'autorité.
- Externes: Politiques, économiques, sociaux ou techniques



# Définition du risque

Un risque est un **événement susceptible d'influencer négativement l'atteinte des résultats** d'un programme ou de **compromettre la continuité et/ou la qualité** des interventions

- **Internes:** capacité des ressources humaines, transparence, la structure d'autorité
- **Externes:** Politiques, économiques, sociaux ou techniques

**Risque  
subi**



**Risque  
favorisé**



# Type de Risque Opérationnel (RO) et intérêt de gestion

## Type de risques

## Intérêt/objectif de leur gestion

1. Risques  
programmatisés et liés  
à la performance

Atteindre la performance des résultats  
programmatique et de l'impact des programmes,  
en vue d'assurer l'efficacité et la durabilité de  
l'aide

2. Risques fiduciaires et  
financiers

Assurer l'utilisation efficiente et responsable  
des investissements et autres ressources

3. Risques liés à la qualité  
des services et produits  
de santé

Assurer un niveau élevé de qualité des services,  
produits et équipements de santé, dans les  
programmes subventionnés par les PTF

4. Risques liés à la  
gouvernance, supervision &  
gestion

Assurer l'efficacité de la gouvernance,  
supervision et gestion des subventions par le  
société civile et parties prenantes.

*La prise des décisions dans la gestion des subventions découle souvent d'un compromis entre ces objectifs.*



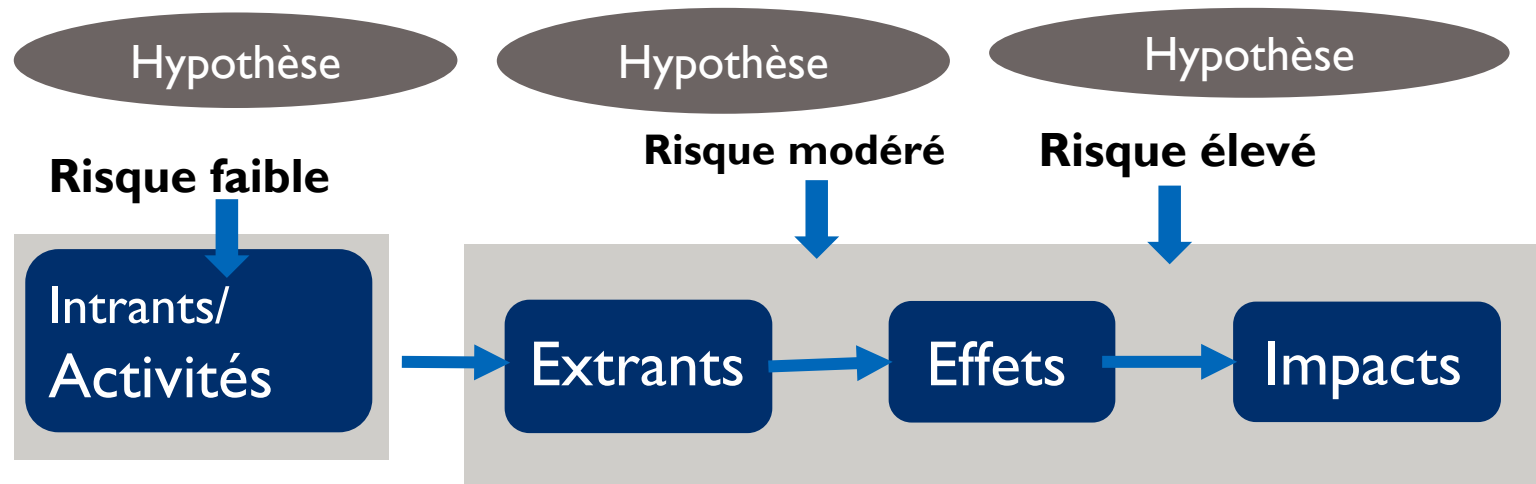


## Categories et Types de RO

1. Risques programmatiques et liés à la performance	2. Risques fiduciaires et financiers	3. Risques liés à la qualité des services et produits de santé	4. Risques liés à la Gouvernance, Supervision & Gestion
1.1 Pertinence limitée du programme	2.1 faible capacité d'absorption	3.1 Perturbations dans l'offre des traitements	4.1 Gouvernance insuffisante au niveau national
1.2 S&E inadéquat, faible qualité des données	2.2 Efficience fiduciaire insuffisante	3.2 Qualité des produits de santé non-conformes aux normes	4.2 Gouvernance et Supervision du PR insuffisante
1.3 Non atteinte des cibles des résultats programmatiques	2.3 Fraudes, Corruption, ou Vol des ressources du Fonds Mondial (FM)	3.3 Insuffisance de la qualité des services, et sélection ou l'utilisation des produits de santé	4.3 Mauvaise qualité et non-conformité des rapports du Projet de renforcement (PR)

# Détermination des hypothèses et analyse des risques

## Analyse des risques



*Diminution du contrôle de gestion*



## Tableau d'analyse des risques

Résultats	Hypothèses	Facteurs de risques	N°	Niveau	Stratégies d'atténuations des risques
<b>Extrants</b>					
Populations informées et sensibilisées à collaborer les conséquence de la malnutrition	Disponibilité et réceptivité du public cible	Mauvaise opinion sur le rôle agents de santé communautaire	01	Faible	Montrer des l'importance du rôle des ASBC dans la sensibilisation
<b>Effets</b>					
Services de sécurité plus professionnels	Matériels et infrastructures utilisés efficacement	Complicité des populations avec bandes organisées	01	Moyen	Mettre en place un dispositif de renseignements au sein des communautés



# Détermination des hypothèses et analyse des risques

## Le niveau de risque

- Généralement, les hypothèses qui sous-tendent le passage des activités aux extrants devraient présenter un niveau de risque assez faible, compte tenu du contrôle plus grand qu'ont les gestionnaires sur le niveau de réalisation des activités.
- Les hypothèses qui sous-tendent le passage des extrants aux effets présentent un niveau de risque plus élevé, dans la mesure où plusieurs variables peuvent interférer au cours du projet ce qui peut affecter l'atteinte des résultats.
- Il est normal que les hypothèses assurant le passage des effets à l'impact présentent un risque élevé puisqu'elles sont liées au contexte et souvent nécessitent des investissements externes au projet.

# Détermination des hypothèses et analyse des risques

## Le niveau de risque

- Pour chacune des hypothèses identifiées, il est important de préciser le niveau de risque.
- L'analyse du risque vise essentiellement à déterminer les probabilités que les conditions identifiées ne se concrétisent pas.
- Le niveau de risque peut donc être élevé, modéré ou faible.

# Principes de gestion des risques

- Accepter le risque lorsque les avantages sont plus importants que les coûts
- Anticiper et contrôler le risque grâce à la planification.
- Apprenez à reconnaître les opportunités.



Photo Credit: USAID

# Évaluation du niveau de risque

## Évaluer:

- le niveau de probabilité
- le niveau d'impact sur les résultats du programme.

Tableau 2.6. Matrice d'évaluation du risque<sup>10</sup>

<b>IMPACT</b>	<b>5 – CRITIQUE</b>	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	Extrême
	<b>4 – MAJEUR</b>	Faible	Moyen	Élevé	Élevé	Très élevé
	<b>3 – MODÉRÉ</b>	Très faible	Faible	Moyen	Élevé	Élevé
	<b>2 – MINEUR</b>	Très faible	Faible	Faible	Moyen	Moyen
	<b>1 – NÉGLIGEABLE</b>	Très faible	Très faible	Très faible	Faible	Faible
			<b>1 – IMPROBABLE</b>	<b>2 – POSSIBLE</b>	<b>3 – PROBABLE</b>	<b>4 – QUASI CERTAIN</b>
		<b>PROBABILITÉ</b>				

(UNICEF, 2017, 57)

# Gestion du risque

Partir de l'évaluation collective effectuée, sélectionnez les risques les plus susceptibles d'affecter vos résultats (à savoir les risques dont le niveau d'impact est « élevé », « très élevé » ou « extrême »).

Élaborez ensuite des stratégies de gestion du risque. Prenez en compte les points suivants :

- Pouvez-vous réduire l'impact de ce risque ?
- Comment pouvez-vous réduire le niveau de probabilité de ce risque ?
- Comment pourriez-vous tirer un profit optimal de l'opportunité que présente ce risque ?
- Pouvez-vous constituer de fonds de contingence suffisant et un calendrier assez flexible pour faire face à ces imprévus ?
- Pourriez-vous envisager que ce risque se concrétise sans que vous proposez de mesures supplémentaires pour le gérer ?





# Q&R





Cette présentation a été produit avec le soutien de l'Agence des États-Unis pour le développement international par l'USAID Advancing Nutrition.



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN



# Session 7 : Les concepts essentiels du suivi, évaluation, et apprentissage



Crédit : Mokta Menta



## Objectifs de la session

À la fin de la session, les apprenants sont à mesure de—

- Maîtriser le concept du suivi, évaluation (S&E) et apprentissage. résultats et les modèles logiques.
- Analyser des différents types d'indicateurs selon leur pertinence.
- Comprendre la notion de cadre de mesure de performance.



Crédit : Tory Taylor





## Plan de présentation

- Définitions de concepts en lien avec le SE&A
- Objectifs du suivi evaluation résultat
- Notions d'indicateurs et caractéristiques
- Fonction du suivi evaluation
- Méthode, outils de collecte et traitement de données (aperçu)
- Cadre de mesure de performances





# Qu'est-ce que le suivi, l'évaluation et l'apprentissage ?

- **Le suivi** est un processus continue qui permet d'apprécier l'évolution de la mise en œuvre d'un plan, d'un projet, d'un programme vers l'atteinte des résultats.
- **L'évaluation** est un ensemble d'activités visant à déterminer la valeur ou l'intérêt d'un programme, d'une intervention ou d'un projet spécifique. Cela signifie être capable de relier un produit ou un résultat particulier directement à une intervention particulière.
- **L'apprentissage** est le processus par lequel les informations générées pour le S&E sont réfléchies et utilisées intentionnellement pour améliorer continuellement la capacité d'un projet à obtenir des résultats.





## Définition du suivi evaluation

- C'est un dispositif d'observation, de recueil, de traitement et d'analyse des informations et données d'une action/projet.
- Qui permet de corriger les actions en cours, d'identifier les difficultés, d'apprécier la progression vers les résultats/objectifs et de changer l'approche ou la stratégie au besoin.





# Objectifs du suivi évaluation axée sur les résultats

Le suivi et l'évaluation axés aujourd'hui sur les résultats ont essentiellement pour objectifs :

- Contrôler la réalisation des activités et des résultats.
- Informer les parties prenantes du projet.
- Permettre la prise de décisions en connaissance de cause.
- Ajuster la logique de l'intervention à l'évolution du contexte.
- Améliorer l'apprentissage au niveau du projet et programme.







# Qu'est-ce que le suivi, l'évaluation et l'apprentissage ?

La S&E et apprentissage est un outil essentiel pour—

- Prendre des décisions éclairées concernant la gestion des opérations et la prestation de services.
- Assurer l'utilisation la plus efficace et efficiente des ressources
- Déterminer dans quelle mesure le programme/projet est sur la bonne voie et apporter les corrections nécessaires en conséquence.
- Évaluer dans quelle mesure le programme/projet a ou a eu l'impact souhaité.





# Pourquoi le S&E et apprentissage est-il important ?

- S&E et apprentissage favorise l'apprentissage organisationnel et encourage la gestion adaptative.
- S&E et apprentissage fournit des outils permettant de contrôler l'efficacité du programme.
  - L'efficacité mesure la productivité de l'utilisation des intrants dans la création des extrants.
  - Un programme efficace est un programme qui atteint ses résultats avec un minimum de ressources.





## Qu'est-ce qu'un indicateur ?

- une variable qui mesure un aspect d'un programme/projet directement lié à son but, ses objectifs et ses activités
- information spécifique qui fournit des preuves de l'atteinte (ou de l'absence) de résultats
- une mesure qui doit être clairement définie et remplir certaines conditions, telles que la validité, la cohérence et la précision

Les indicateurs doivent être définis pour chaque niveau de la chaîne des résultats.





# Caractéristiques d'un bon indicateur

De manière générale, des indicateurs doivent être—

- en rapport avec l'intervention
- en rapport avec les normes nationales
- possibles à collecter
- faciles à interpréter
- propres à laisser suivre de près le changement intervenu au cours du temps.





## Qu'est-ce qu'un indicateur (suite)?

Caractéristiques d'un bon indicateur	Les indicateurs ne sont pas
Produire les mêmes résultats lorsqu'ils sont utilisés plus d'une fois pour mesurer la même condition ou le même événement.	Tout ce que vous pouvez imaginer pour mesurer. Toute mesure n'est pas un indicateur (nombre de femmes aux yeux verts).
Mesurer uniquement la condition ou l'événement qu'il est censé mesurer	Les indicateurs ne sont pas des objectifs ou des cibles, mais des résultats réels.
Refléter les changements dans l'état d'une condition au fil du temps	Biaisés : ils ne spécifient pas un niveau de réalisation particulier. Les mots « amélioré », « augmenté », « gagné », etc. n'ont pas leur place dans un indicateur.
Représenter des coûts de mesure raisonnables	
Doit être défini opérationnellement en termes clairs	





## Caractéristiques d'un bon indicateur (suite)

De manière générale, un indicateur doit être SMART.

Exercice : Donnez des exemples d'indicateurs SMART.





## Exemples de différents indicateurs à chaque niveau d'un modèle logique

Intrants	Activités	Résultats immédiats : sorties	Résultats intermédiaires : résultats	Résultats à long terme : impact
<p>Montant des fonds alloués au programme/projet</p> <p>Disponibilité du personnel technique</p> <p>Existence de documents techniques</p>	<p>Examen d'outils, de directives, de programmes, de procédures et de politiques spécifiques (programmes de la nutrition maternelle, infantile, adolescente et juvénile, outils de soutien et de supervision, protocoles d'assurance qualité).</p> <p>Réalisation de formations planifiées</p>	<p>Documents (protocoles, procédures, politiques) examinés et diffusés</p> <p>Nombre d'employés formés</p> <p>Nombre de visites de supervision de soutien effectuées</p>	<p>Proportion d'enfants de 0 à 5 mois qui sont exclusivement nourris au sein.</p> <p>Proportion d'enfants de 6 à 59 mois qui ont reçu un supplément de vitamine A au cours des 6 derniers mois.</p> <p>Proportion de ménages ayant une faible diversité alimentaire</p>	<p>Prévalence du retard de croissance</p> <p>Prévalence de l'émaciation</p> <p>Prévalence de l'anémie en femmes en âge de procréer</p>





## Sources des données

Les données relatives aux indicateurs doivent être collectées afin de déterminer les progrès accomplis vers les résultats.







## Sources des données (suite)

- Voici quelques éléments à prendre en compte pour identifier une source de données pertinente :
  - le type d'indicateur
  - l'objectif de la collecte d'informations
  - la faisabilité de la collecte d'informations
  - la fréquence à laquelle ces informations seront recueillies





## Sources des données (suite)

- Les données peuvent provenir de plusieurs niveaux :
  - client/patient
  - programme/projet
  - environnement de service
  - population
  - géographique.
- Quel que soit le niveau, les données sont généralement divisées en deux catégories générales.





## Sources des données (suite)

### Les sources de données de routine

- Données collectées de façon routinière
- Leur traitement et leur communication ont lieu périodiquement (agrégées mensuellement et communiquées trimestriellement).
- Par exemple, les systèmes des établissements et des communautés, les dossiers administratifs des programmes.

### Sources de données non routinières

- Données collectées périodiquement
- La périodicité peut varier en fonction du type de source de données non routinières.
- Par exemple, les enquêtes sur les ménages, les enquêtes sur les établissements, les recensements, les évaluations.





# Méthode de collecte de données

Il existe deux catégories de méthodes de collecte de données:

- Méthodes quantitatives
- Méthodes qualitatives





# Méthodes quantitatives

- Permet de détecter, de manière statistiquement fiable, si un changement s'est opéré.
- Recours à des méthodes statistiques
- Les méthodes quantitatives reposent le plus souvent sur des échantillons pris de manière aléatoire et des instruments structurés de collecte de données qui placent des expériences différentes dans des catégories de réponses prédéterminées.
- Les méthodes quantitatives donnent des résultats qu'il est facile de résumer, comparer et généraliser.





# Méthodes qualitatives

- En général pour but d'étudier de manière approfondie certains problèmes, cas ou événements, en collectant des informations sur les attitudes, les préférences et les perceptions des personnes.
- Leur collecte n'est pas soumise aux contraintes de formats normalisés et prédéterminés ou de catégories d'analyse.
- Produisent des données en profondeur et détaillées qui peuvent être utiles pour comprendre le processus qui a mené aux résultats constatés, et pour évaluer les changements intervenus dans la façon dont les personnes perçoivent leur état de bien-être.





# Outils de collecte, de traitement et d'analyse

- Observation directe
- Questionnaire d'enquête individuel
- Guide d'entretien individuel
- Guide d'entretien collectif
- Guide d'animation de focus groupes
- Brainstorming
- FFOM / SWOT
- Fiches de suivi
- Tableaux de suivi
- Base de données
- Plan de travail
- Rapports d'activités
- Rapports de résultats
- Etc.





# Définition cadre de mesure de rendement (CMR)

- Un plan visant à collecter systématiquement des données pertinentes tout au long d'un programme afin d'évaluer et de mettre en évidence les progrès accomplis vers les résultats escomptés.
- Il identifie les principaux éléments du système de suivi et garantit que les informations sur la performance sont collectées de manière régulière.
- La mesure de la performance est effectuée de manière continue pendant la mise en œuvre des programmes afin de fournir aux exécutants et aux parties prenantes des données en temps réel (utilisation des ressources, publics cibles, progrès vers les produits et les résultats).
  - Ces informations permettent d'identifier les forces, les faiblesses et les problèmes à mesure qu'ils apparaissent et permettent aux gestionnaires de projets de prendre des mesures correctives en temps opportun.







## Composante d'un CMR

Voici quelques-uns des éléments communs d'un cadre de mesure du rendement :

- les résultats attendus du programme
- indicateurs
- données de base (le cas échéant)
- cible
- la méthode de collecte des données
- la fréquence des rapports
- qui est responsable de la collecte des données.





## Tableau CMR (Exemple)

Résultats attendus	Indicateurs	Données de base	Cible	Source des données	Fréquence des rapports	Responsable
Impact						
Effets						
Produits						
Activités						
Intrants						





# Q&R





Cette présentation a été produit avec le soutien de l'Agence des États-Unis  
pour le développement international par l'USAID Advancing Nutrition.



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN



## Session 8

# Liens entre le PSMN et les plans d'action des structures des ministères intervenant dans la nutrition



Photo: Kate Holt/MCSPA





## Objectifs de la session

À la fin de la session, les apprenants sont capables de—

- Percevoir les niveaux de planification de la santé et du processus de planification.
- Citer les orientations stratégiques.
- Identifier et prioriser les activités/interventions clés des plans sectoriels actuels qui sont liées au PSMN.



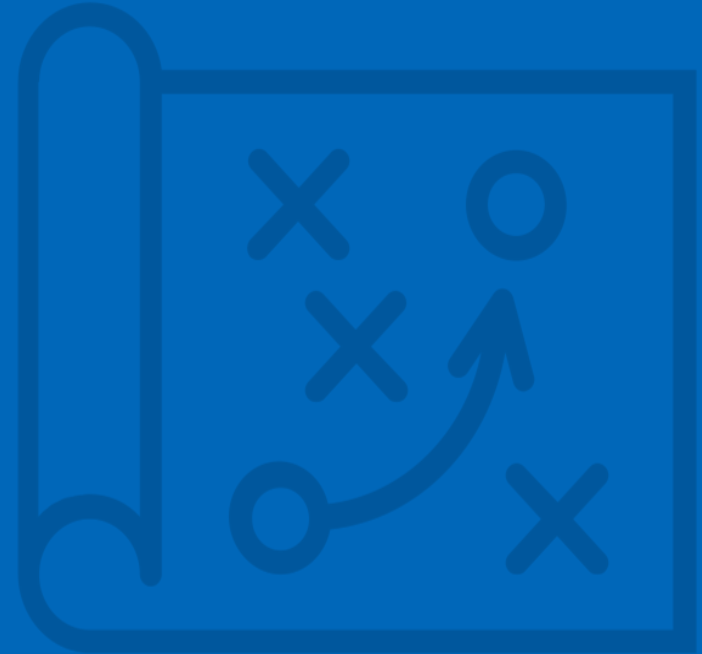
Crédit : Tory Taylor





# Niveaux de base de la planification

- **Planification politique**  
Elle a pour produit un document de politique nationale (la politique nationale).
- **Planification stratégique**  
Au niveau stratégique, on considère les problèmes, les buts, les objectifs, et les stratégies. Cette planification concerne les ministères et les organismes.
- **Planification opérationnelle**  
À ce stade, on se fixe des objectifs opérationnels pour la mise en oeuvre du plan.





# Niveaux de base de la planification

Niveau	Exemple	Observation
Politique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prospective</li><li>• Politique Sectorielle Santé</li><li>• Politique National Multisectoriel Nutrition</li></ul>	
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan Stratégique Multisectoriel Nutrition</li><li>• Plan de Passage à l'Échelle de la Promotion des pratiques optimales d'ANJE</li><li>• Plan de Développement Sanitaire de la Région</li><li>• Plan de Développement du District</li><li>• Plan Communaux de Développement</li><li>• Plan Régionaux de Développement</li></ul>	Mise en œuvre des politiques
Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plans d'Action Annuel</li><li>• Plans de travail</li></ul>	Mise en œuvre des stratégie





# Plan stratégique multisectoriel de nutrition 2020–2024

**La vision de la Politique nationale multisectorielle de nutrition—**  
« A l’horizon 2024, les Burkinabè bénéficient d’un meilleur état nutritionnel et d’un bien-être social et économique pour un développement durable du pays ».



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN



# Orientations stratégiques

L'atteinte de l'objectif général visé par la politique nationale multisectorielle de nutrition se fera à travers les cinq orientations stratégiques ci-dessous :

1. Réduction de la sous-nutrition.
2. Réduction des carences en micronutriments.
3. Renforcement de la lutte contre la surnutrition et les maladies non transmissibles liées à la nutrition.
4. Renforcement de la sécurité sanitaire des aliments.
5. Amélioration de la gouvernance en matière de nutrition.





# Orientation stratégique I : Réduction de la sous nutrition

1. Promouvoir les pratiques optimales de l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant.
2. Renforcer les interventions de sécurité alimentaire sensibles à la nutrition.
3. Renforcer les interventions dans le domaine de l'eau, hygiène et assainissement sensibles à la nutrition.
4. Renforcer les interventions en matière de protection sociale sensibles à la nutrition.
5. Renforcer les interventions en matière d'éducation sensibles à la nutrition.
6. Renforcer les interventions de santé sensibles à la nutrition.
7. Renforcer la couverture et la qualité de la prise en charge de la malnutrition aiguë en ambulatoire et en interne.
8. Renforcer la prise en charge de la malnutrition en situation d'urgence.





## Orientation stratégique 2 : Réduction des carences en micronutriments

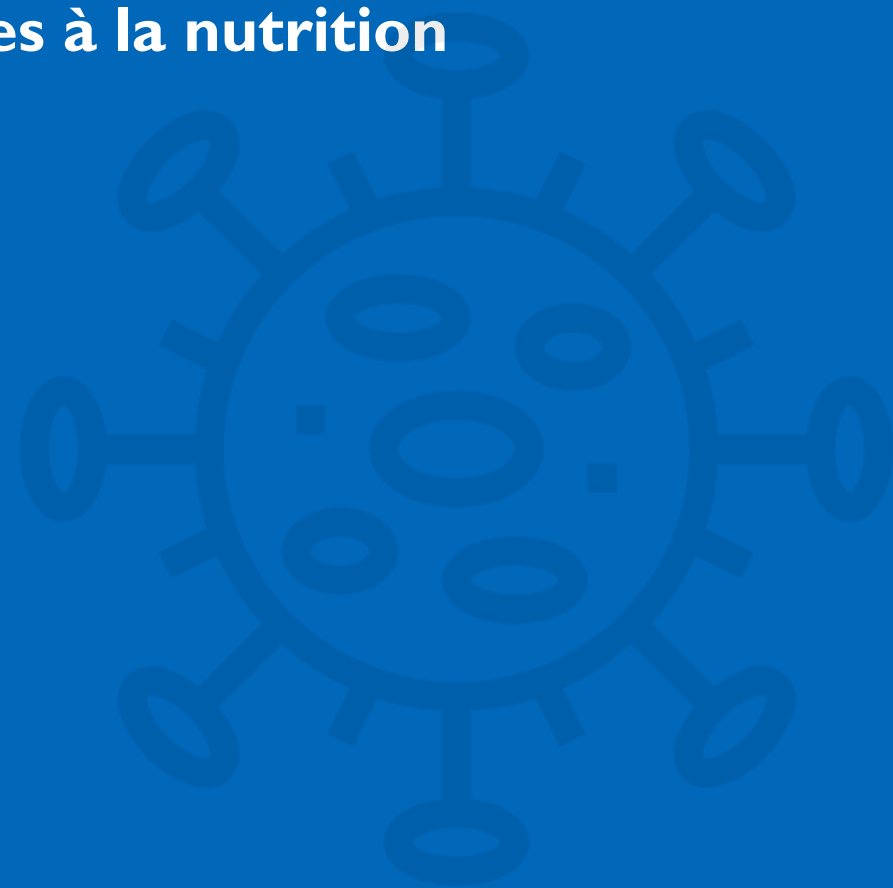
1. Réduire la carence en vitamine A au sein des groupes vulnérables.
2. Réduire la prévalence de l'anémie chez les femmes en âge de procréer, les enfants de moins de cinq ans et d'âge scolaire.
3. Éliminer les troubles dus à la carence en iode.
4. Renforcer la production et la consommation des aliments enrichis.





## Orientation stratégique 3 : Renforcement de la lutte contre la surnutrition et les maladies non transmissibles liées à la nutrition

1. Améliorer l'offre de soins dans la prise en charge des maladies chroniques non transmissibles liées à la nutrition.
2. Promouvoir les bonnes pratiques nutritionnelles et les modes de vie sains.





## Orientation stratégique 4 : Renforcement de la sécurité sanitaire des aliments

1. Renforcer le cadre juridique et institutionnel relatif à la sécurité sanitaire des aliments.
2. Renforcer les capacités des services d'inspection et de contrôle de la sécurité sanitaire des aliments.
3. Favoriser la mise en application de bonnes pratiques en matière de sécurité sanitaire des aliments.



Crédit : WFP/Claire Nevill



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN



## Orientation stratégique 5 : Amélioration de la gouvernance et dispositions législatives en matière de nutrition

1. Améliorer la gouvernance institutionnelle en matière de nutrition.
2. Améliorer le système de suivi évaluation sur la nutrition.
3. Renforcer la recherche en matière de nutrition.
4. Renforcer la communication, le plaidoyer et la mobilisation sociale en matière de nutrition.





# Q&R







Cette présentation a été produit avec le soutien de l'Agence des États-Unis  
pour le développement international par l'USAID Advancing Nutrition.



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN



## **Session 9 : Priorisation des actions/mesures visant à améliorer le niveau de fonctionnement des déterminants**

Photo: Michelle O'Malley, Peace Corps Senegal



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN

## Rappel des étapes du processus (1/3)

Pour chaque déterminant, il est demandé de—

1. Déterminer un ou plusieurs éléments de preuve (ou les indicateurs de mesure du déterminant).
2. Estimer le niveau de fonctionnement de chaque déterminant retenu par rapport à l'élément de preuve y relatif.

## Rappel des étapes du processus (2/3)

3. Dégager les insuffisances/problèmes pertinents pour chaque déterminant.
4. Identification des mesures/actions prioritaires susceptibles d'améliorer significativement le niveau de fonctionnement du déterminant concerné.
5. Identifier les produits induits par les actions
6. Définir les indicateurs de mesure du produit.



## Rappel des étapes du processus (3/3)

7. Identifier les sources de vérification de l'indicateur.
8. Identifier les hypothèses : conditions favorables pour l'accomplissement du produit.
9. Identifier les risques : conditions qui peuvent entraver la réalisation du produit.
10. Elaborer une stratégie, un plan d'action pour mettre en place un Système Résilient et pérenne pour la santé pour la structure concernée.

# Critères de priorisation des actions/mesures (1/3)

## I. Critères de faisabilité technique et financière

- **Faisabilité technique** : La mise en place de l'action suppose-t-elle des équipements et/ou des compétences et/ou expertises techniques spécifiques au sein de la structure concernée (infrastructures lourdes, personnel hautement qualifié, conseil etc.) ?
- **Faisabilité budgétaire** : La mise en place de l'action suppose-t-elle un fort investissement financier de la part de la structure concernée ou de ses partenaires ? Peut-on prévoir un retour sur investissement à court ou moyen terme ? Quel poids cela aura-t-il dans le budget de la structure ?
- **Délai de réalisation** : La mise en place de l'action / mesure est-elle envisageable à court, à moyen ou à long terme ?



# Critères de priorisation des actions/mesures (2/3)

## 2. Critères de faisabilité organisationnelle

- **Compétences de la structure concernée** : De quelles marges de manœuvre dispose-t-elle pour mettre en œuvre l'action ?
- **Portage technique et politique** : les acteurs de l'action sont-ils d'ores et déjà identifiés et mobilisés ? Sont-ils légitimes et compétents pour mener l'action de Renforcement du Système de Santé ?
- **Perspective de partenariats** : la mise en œuvre de l'action suppose-t-elle la mise en place de partenariats ? Ces partenariats sont-ils déjà en place ?



# Critères de priorisation des actions/mesures (3/3)

## 3. Critères de pertinence stratégique

- **Cohérence avec les référentiels nationaux:**  
l'action est-elle cohérente avec la politique et la stratégie globale menée par le Ministère de la santé publique ? Suscite-t-elle l'adhésion des autres acteurs concernés ?
- **Impacts attendus par rapport aux objectifs :**  
l'action est-elle cohérente avec les documents d'orientation du secteur de la santé au Burkina Faso ?





# Grille d'analyse de faisabilité et de priorisation des actions

Échelle d'évaluation	1 : Faible	2 : Moyen	3 : Fort
----------------------	------------	-----------	----------

Produits	Actions	Faisabilité technique et financière			Faisabilité organisationnelle			Pertinence stratégique		Notation	A prioriser (ex. à partir d'un certain nombre des points à définir)
		Faisabilité technique	Faisabilité budgétaire	Délai de réalisation	Compétences de la structure concernée	Portage technique et politique	Perspective de partenariat	Cohérence avec les référentiels nationaux	Impacts attendus par rapport aux objectifs de RSS		
Produit 1	Action 1 :										
	Action 2 :										
	Action 3 :										
Produit 2	Action 1 :										
	Action 2 :										
	Action 3 :										





Cette présentation a été produit avec le soutien de l'Agence des États-Unis  
pour le développement international par l'USAID Advancing Nutrition.



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN



# Session 10

## Les prochaines étapes



# Objectifs de la session

À la fin de la session, les apprenants sont à mesure de—

- Examiner les prochaines étapes principales de ce processus et les résultats escomptés.



# Les prochaines étapes

## Poursuivre cette activité de Planification axée sur les résultats dans vos structures

Envoyer les principales activités spécifiques et sensible à la nutrition de vos secteurs retenues d'ici la fin de la semaine prochaines

## Tableau de bord

Elaborer un tableau de bord d'indicateurs pour le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des interventions multisectorielles de nutrition.

- Collecte des données au niveau central et décentralisé.
- Analyse des données.
- Suivi de performance à travers les indicateurs traceurs retenus.

# Les prochaines étapes

## Supervision

- De la mise en œuvre des principales activités citées plus haut

## Tenu des ateliers au niveau régional pour suivre la mise en œuvre des activités et les contributions au PSMN.

- USAID Advancing Nutrition aidera les directions régionales à préparer la présentation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des interventions nutritionnelles dans leurs plans sectoriels annuels.
- Au cours de ces ateliers régionaux, les directions discuteront des données saisies dans les tableaux de bord régionaux, identifierons les domaines de réussite et les actions à entreprendre pour relever les défis.

# Q&R





Cette présentation a été produit avec le soutien de l'Agence des États-Unis  
pour le développement international par l'USAID Advancing Nutrition.



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN