

Mesurer l'amélioration de la performance en matière de suivi, d'évaluation, de recherche et d'apprentissage (SERA)

Un guide pour planifier et mesurer l'amélioration de la performance résultant des investissements dans le renforcement des compétences en matière de SERA

Septembre 2024



Mesurer l'amélioration de la performance en matière de suivi, d'évaluation, de recherche et d'apprentissage (SERA)

Un guide pour planifier et mesurer l'amélioration de la performance résultant des investissements dans le renforcement des compétences en matière de SERA

Septembre 2024

Remerciements : Data for Impact (D4I) tient à remercier Barbara Rawlins, Kristina Granger et Sarah Ellison à l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et Lwendo Moonzwe Davis et Jessica Fehringer du projet Data for Impact pour avoir contribué à la réalisation de ce document de référence. Nous tenons également à exprimer notre gratitude envers Fikadu Mitiku de l'Université de Jimma, Paul-Samson Lusamba-Dikassa de l'École de santé publique de Kinshasa, ainsi que Meg Langley, Lillian Mageto, Oleg Hincu et Camelia Gheorghe de Palladium pour avoir participé à la création des exemples de méthodes d'évaluation.

Citation suggérée : Liz Millar, Tory Taylor. (2024). Un guide pour planifier et mesurer l'amélioration de la performance résultant des investissements dans le renforcement des compétences en matière de SERA. Chapel Hill, Caroline du Nord, États-Unis : Data for Impact.



Cette publication a été produite avec le soutien de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) aux termes de l'accord de subvention associé de Data for Impact (D4I) n°7200AA18LA00008, qui est mis en œuvre par le Carolina Population Center de l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill, en partenariat avec Palladium International, LLC, ICF Macro, Inc., John Snow Inc. et Tulane University. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'USAID ou ceux du gouvernement américain. MS-24-241 D4I

Data for Impact (D4I) est un accord de coopération, s'étalant sur six ans, financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) avec l'objectif d'accroître les capacités pour favoriser la tenue d'évaluations rigoureuses. D4I travaille en partenariat avec certains acteurs locaux pour générer des données probantes, veiller à la qualité des données, intégrer la dimension de genre et promouvoir l'usage des données. L'approche employée par D4I en matière de renforcement des compétences est alignée sur la politique locale de l'USAID dans ce domaine, en mettant notamment en avant les besoins et les priorités à l'échelle locale.

Quel est le but de ce guide ?

Data for Impact (D4I) est un projet de suivi, d'évaluation, de recherche et d'apprentissage (SERA) destiné à générer des données et à faciliter l'utilisation pour développer des programmes de santé performants, équitables et durables. Le renforcement des capacités est un maillon essentiel de cette approche. Ce guide s'appuie sur l'expérience de D4I et de MEASURE Evaluation (le projet l'ayant précédé), la [Politique locale de l'USAID en matière de renforcement des capacités locales \(RCL\)](#) et d'autres sources pour aider les acteurs dans le domaine SERA à appliquer le principe central de la RCL qui vise à « planifier et mesurer l'amélioration de la performance en collaboration avec les partenaires locaux » dans le cadre de leur travail. Les renseignements et les ressources présentés ici peuvent servir à concevoir et mettre en œuvre des interventions de renforcement des capacités SERA axées sur l'amélioration des performances, selon des priorités et des unités de mesure définies au niveau local, avant d'en tirer certains enseignements. Certains renseignements relatifs aux pratiques de localisation et de partenariat sont également intégrés pour aider nos lecteurs et lectrices à comprendre de quelle manière ces concepts se recoupent avec le renforcement efficace des capacités.

À qui ce guide est-il destiné ?

[Les directives de mise en œuvre de la Politique RCL du Bureau de la santé mondiale de l'USAID](#) mettent en avant différents modèles visant à soutenir la RCL dans le cadre des activités sanitaires financées par l'USAID, en impliquant l'Agence, les partenaires de mise en œuvre locaux et les sous-bénéficiaires, ainsi que leurs collaborateurs non locaux. Ce guide est destiné à tous ces groupes et bien d'autres encore. Il peut aider les agences donatrices à planifier le renforcement des capacités SERA et à investir dans ce domaine, et dispense certains renseignements utiles concernant le RCL aux organisations spécialisées en SERA et d'autres entités n'ayant pas encore collaboré avec l'USAID et étant éventuellement tenter de le faire. La Politique RCL de l'USAID s'intéresse au renforcement des capacités parmi les individus, les organisations et les réseaux et met en avant les bienfaits mutuels de cette approche. [L'indicateur CBLD-9](#) de l'USAID mesure l'amélioration de la performance spécifiquement par les organisations locales soutenues. Ce guide comporte certains outils et approches pour les rapports concernant l'indicateur CBLD-9, qui sont également axés sur les résultats en termes de renforcement des capacités à l'échelle organisationnelle.

Les acteurs locaux, notamment les organisations locales (p. e. les groupes d'individus collaborant en vue d'un objectif commun), sont originaires d'un pays donné ou d'une région spécifique et sont dirigés par des personnes du cru, y compris au niveau gouvernemental à l'échelle nationale et infranationale.

Les capacités englobent les connaissances, les compétences, les motivations et les relations qui permettent à un acteur de concevoir et de mettre en œuvre certaines solutions pour remédier aux problèmes de développement locaux et d'en tirer divers enseignements pour adapter les approches et innover au fil du temps.

Le renforcement des capacités locales (RCL) est un investissement délibéré et stratégique dans l'amélioration de la performance des acteurs locaux pour qu'ils produisent conjointement des résultats d'envergure alignés sur les priorités locales.



Comment le renforcement des capacités locales est-il combiné aux efforts de localisation ?

L'USAID définit la localisation comme un ensemble de réformes et d'actions internes nécessaires pour demeurer réactif aux besoins des communautés locales. L'Agence [cherche à favoriser le leadership local](#) en termes de planification, de conception, de mise en œuvre et/ou d'évaluation sur au moins 50 % des programmes de l'USAID à l'horizon 2030. La reconnaissance des capacités locales et les investissements réalisés dans ce domaine [constituent la majeure partie de ce changement](#), avec « l'adaptation des politiques et des programmes (...) à travers une pratique des systèmes locaux et le renforcement des capacités locales », et représentent l'un des quatre [axes de travail](#) de l'Agence en termes de localisation. Les investissements réalisés dans le renforcement des capacités peuvent permettre aux acteurs locaux de plaider en faveur de certains programmes, de les gérer et de les diriger, et de veiller à ce que les besoins et les priorités des participants soient abordés en premier lieu. Bien que le renforcement des capacités joue depuis longtemps un rôle dans les programmes soutenus par l'USAID, il est de plus en plus reconnu qu'il est nécessaire de décoloniser ces efforts et de les aligner sur les perspectives locales. Cela requiert une compréhension et une appréciation des connaissances et des compétences existantes dans un contexte donné et la conception d'activités mutuellement bénéfiques pour le renforcement et le partage des capacités. Pour en savoir plus sur l'exploitation des projets et partenariats SERA en vue de promouvoir la localisation, veuillez consulter [ce guide](#) auprès de l'USAID.

Comment le renforcement des capacités locales s'intègre-t-il aux partenariats SERA ?

Les connaissances et l'expertise des acteurs locaux ont toujours été essentielles à la planification, la réalisation, la contextualisation, la dissémination et l'utilisation des résultats des activités SERA. Le renforcement des capacités peut constituer l'axe des relations des organisations ou une composante lors de la réalisation d'une recherche ou d'une évaluation conjointe, avec certaines approches comme l'apprentissage pair-à-pair et le développement de relations bénéfiques aux deux partenaires. Les organisations peuvent également faciliter l'apprentissage expérientiel, la tenue de formations sur mesure pour développer certaines compétences spécifiques en matière de SERA, ainsi que l'encadrement et l'assistance financière, et s'impliquer dans ces domaines pour promouvoir la participation à des conférences professionnelles ou d'autres échanges pédagogiques, en rédigeant ou en publiant des travaux ayant trait à la composante SERA. [Les subventions de transition](#) offrent un cadre unique pour intégrer le renforcement des capacités dans les subventions secondaires parvenant aux entités locales. Néanmoins, les organisations peuvent et doivent chercher des moyens créatifs d'incorporer ce mode de renforcement à leurs collaborations. Les approches employées pour le renforcement des capacités au sein des partenariats SERA, comme tous les efforts de renforcement de capacités, doivent prendre en compte, en premier lieu, les priorités des partenaires et des systèmes locaux. Pour en savoir plus sur la promotion de partenariats équitables, consultez [ce guide](#) sur les pratiques en matière de subventions secondaires.

Les partenariats dans le cadre d'activités SERA peuvent offrir des perspectives uniques pour que les acteurs impliqués développent certains ensembles de compétences spécifiques en matière de suivi, de recherche et d'évaluation qui sont utiles et adaptés à leurs contextes locaux. Par le passé, les partenariats SERA se focalisaient sur certains partenaires internationaux établissant des contrats avec des partenaires locaux sur des aspects limités du processus de recherche, notamment la collecte de données. Toutefois, les partenariats misant sur des bienfaits mutuels tout au long du processus de recherche, de la conception à la mise en œuvre puis l'analyse et la

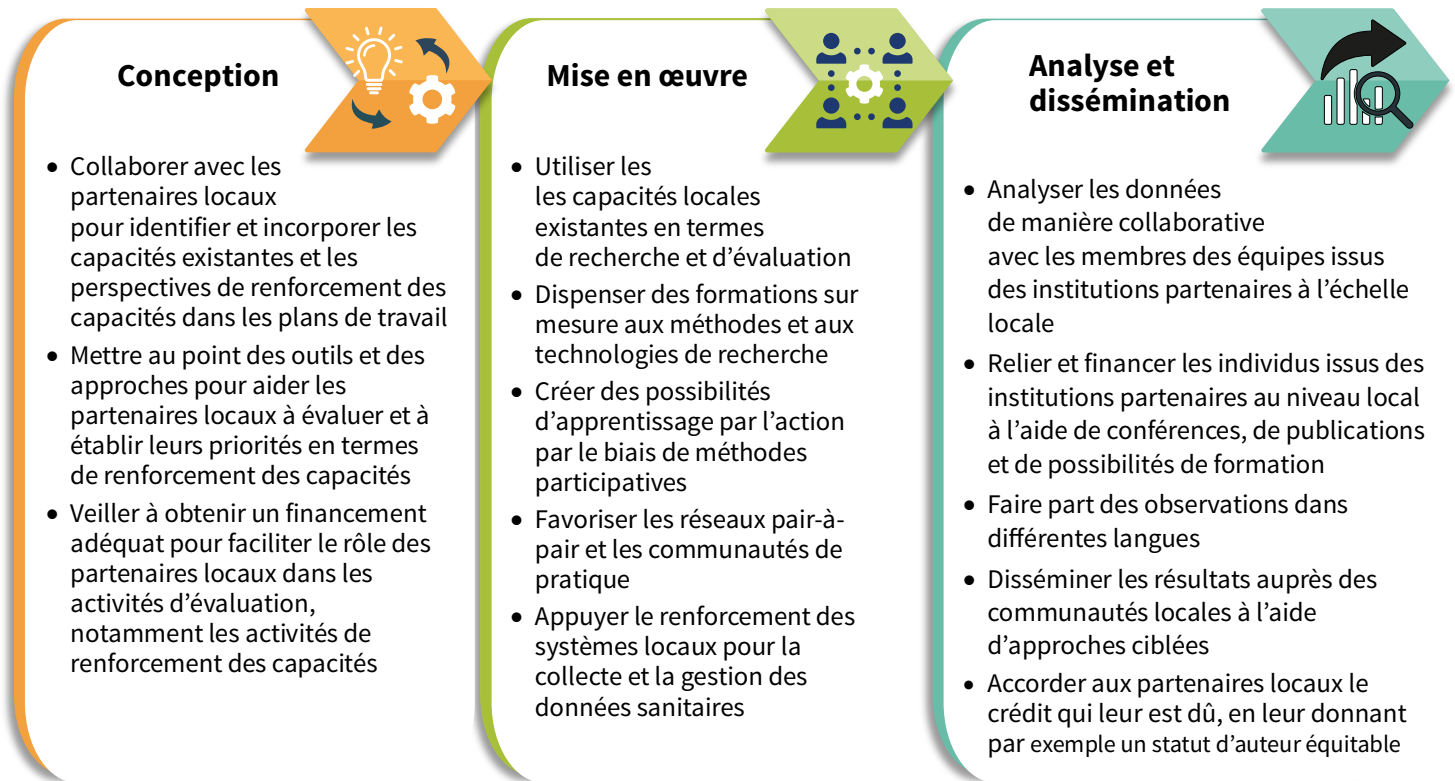


[Cliquez ici pour en entendre davantage](#) sur le renforcement des capacités dans le cadre d'une évaluation réalisée de manière conjointe



dissémination, sont davantage susceptibles de générer des résultats pertinents que les acteurs locaux peuvent s'approprier. La Figure 1 montre comment D4I facilite le renforcement des capacités locales à travers le processus continu d'évaluation et de recherche.

Figure 1. Comment D4I facilite le renforcement des capacités locales à travers le processus d'évaluation et de recherche



Source : [Approche de Data for Impact en matière de renforcement des capacités individuelles et institutionnelles](#) (en anglais)



Étapes de planification des investissements dans le renforcement des capacités

- [Démarrer avec le système local](#)
- [Définir un objectif de performance](#)
- [Concevoir une approche adaptée aux objectifs visés](#)

Qu'avons-nous inclus dans ce guide ?

Les sections suivantes fournissent un menu d'options et d'outils pour la planification d'interventions dirigées au niveau local concernant le renforcement des capacités et l'évaluation du niveau de performance. Les points forts et les limitations des différentes options varieront selon le contexte rencontré et les approches devront offrir une certaine souplesse.



Documents de référence pour mieux mesurer l'amélioration du niveau de performance

- [Créer un modèle de résultats](#)
- [Guide de facilitation pour identifier les objectifs de performance, les investissements dans le renforcement des capacités et les mesures permettant d'évaluer l'amélioration du niveau de performance](#)
- [Exemples de méthodes d'évaluation](#)



Ressources complémentaires

- [Considérations relatives à la dimension de genre](#)
- [Liste complète des outils facilitant le renforcement des capacités](#)
- [Modèle de fiche CBLD-9](#)



Planification des investissements en matière de renforcement des capacités

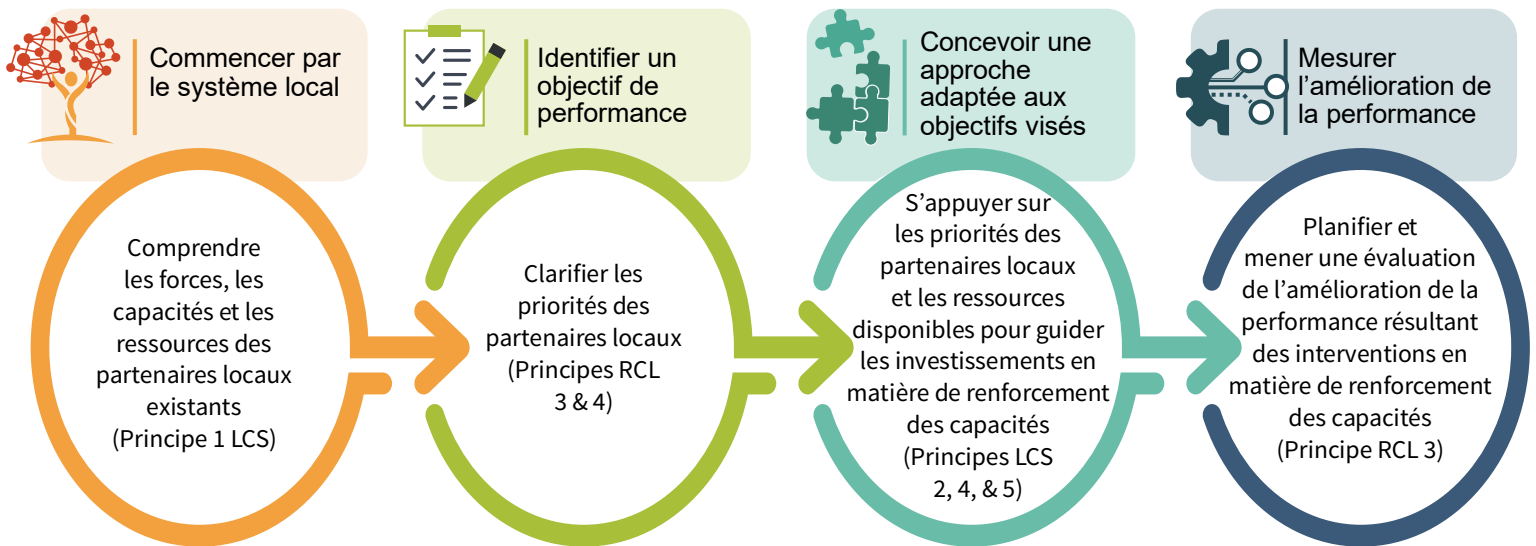


Démarrer avec le système local

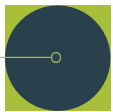
Les principes 1 et 2 de la politique RCL de l'USAID¹ insistent sur le fait **de commencer avec le système local et de renforcer différentes capacités à l'aide de diverses approches**. Ces principes reconnaissent que le renforcement des capacités connaîtra davantage de réussite lorsque des investissements sont réalisés de manière délibérée pour appuyer les acteurs clés dans leur rôles et réseaux actuels et uniques. Par conséquent, une première étape essentielle vise à comprendre les capacités locales existantes et à clarifier les priorités locales pour le renforcement des capacités SERA, notamment la manière dont le renforcement de certaines capacités techniques ou managériales spécifiques bénéficiera au système local (qui peut être défini comme l'organisation, le projet, un programme à projets multiples, une opération régionale ou nationale, ou autre).

Les partenaires devront décider de la manière dont guider le processus d'identification et de clarification des priorités et des objectifs connexes. Cette démarche doit avoir lieu au début du processus de collaboration, dans l'idéal lorsque des décisions portant sur la planification des travaux et les affectations budgétaires ont lieu. Les acteurs peuvent entamer une relation de travail en connaissant déjà leurs priorités parce qu'ils ont précédemment investi un certain temps dans l'évaluation de leurs besoins et de leurs intérêts. Certaines priorités peuvent sortir du champ d'action immédiat du partenariat et ces renseignements doivent également être pris en compte dans le cadre de l'approche.

Figure 2. Étapes à suivre en vue d'améliorer la performance



¹<https://www.usaid.gov/policy/local-capacity-strengthening>



Identifier un objectif de performance

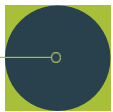
Les objectifs de performance représentent les changements de premier ordre nécessaires à la réalisation de l'impact souhaité par une organisation. Les objectifs de performance serviront à concevoir les interventions en matière de renforcement des capacités, ainsi que les mesures d'évaluation permettant de comprendre les progrès réalisés en matière de performance.

Les outils servant à planifier les activités de renforcement des capacités peuvent être utilisés pour définir les priorités d'une organisation en termes d'amélioration de la performance. Ces instruments peuvent également aider les acteurs qui collaborent à en savoir plus sur les forces actuelles et les types de soutien souhaités et nécessaires en termes de renforcement des capacités. Il existe bon nombre d'options pour définir les priorités et parvenir à un consensus, allant d'une simple analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) à des outils d'évaluation plus détaillés et pilotés en externe. L'approche sera également affectée par les échéances des partenariats et les ressources disponibles. Un guide des outils de planification des interventions liées au renforcement des capacités est inclus dans le Tableau 1.

Du point de vue de l'USAID, le recours à un outil d'évaluation pour la planification des interventions liées au renforcement des capacités est facultatif et il existe d'autres moyens de définir les priorités dans ce domaine. L'approche doit s'intégrer au champ d'action et au contexte et impliquer les acteurs locaux en tant que décideurs primaires. S'il existe un financement spécifiquement mis à disposition des investissements en faveur du renforcement des capacités et que les participants n'ont pas précédemment été impliqués dans un processus visant à clarifier leurs priorités, alors les outils énumérés dans le Tableau 1 ou une autre évaluation plus détaillée peuvent s'avérer particulièrement utiles.

La politique RCL de l'USAID distinguent les outils de renforcement des capacités selon trois objectifs principaux :

<p>Réduction des risques</p> <ul style="list-style-type: none">• Évaluer et planifier la réduction des risques pour l'USAID et d'autres bailleurs de fonds au moment de sceller un partenariat avec une organisation• Identifier les forces des partenaires locaux• Principalement utilisé pour comprendre les risques associés à l'octroi de subventions financières à une organisation	<p>Planification des interventions liées au renforcement des capacités</p> <ul style="list-style-type: none">• Fournir un processus permettant aux organisations d'identifier ou de clarifier leurs priorités en termes de renforcement des capacités• Utilisé pour fixer les objectifs de renforcement des capacités	<p>Évaluation de la performance</p> <ul style="list-style-type: none">• Suivre et mesurer à quel point les investissements en matière de renforcement des capacités contribuent à l'amélioration de la performance
---	---	---



Autrement, le [guide de facilitation](#) inclus dans la section répertoriant les documents de référence les plus utiles peut vous permettre de structurer une conversation visant à identifier les priorités des partenaires locaux et les approches de renforcement des capacités, sans passer par une évaluation formelle.

Concevoir une approche adaptée aux objectifs fixés en matière de renforcement des capacités



Une approche adaptée aux objectifs fixés en matière de renforcement des capacités doit être créée en collaboration avec les acteurs les plus indiqués.


Une démarche de création conjointe peut impliquer des sessions de réflexion collective, des séances de développement stratégique et/ou d'autres activités. Parmi les options aidant à sélectionner les investissements en matière de renforcement des capacités figurent :

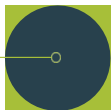
- L'utilisation d'un outil pour promouvoir la planification des interventions liées au renforcement des capacités, tel que l'outil [RECAP](#) de D4I, qui a été conçu pour décrire et évaluer les capacités SERA (voir Tableau 1).
- L'utilisation d'un [cadre de résultats](#) pour définir les contributions et les résultats souhaités concernant les interventions en matière de renforcement des capacités.
- L'utilisation d'un [guide de facilitation](#) dans le cadre d'un processus consultatif (mis en œuvre durant un atelier de création conjointe ou un autre forum)





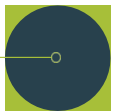
Cliquez pour visionner un [webinaire sur les outils visant à promouvoir la planification des interventions liées au renforcement des capacités](#)

Tableau 1. Outils visant à promouvoir la planification d'interventions liées au renforcement des capacités (voir Annexe A pour consulter des outils supplémentaires concernant le renforcement d (voir Annexe A pour consulter des outils supplémentaires concernant le renforcement des capacités)

Outil	Description	Aspects à envisager en vue d'une utilisation
<p>Outil et paquet d'interventions pour la mesure des capacités de recherche et d'évaluation (RECAP)</p> 	<p>Détails : Les organisations évaluent certains éléments d'une importance critique à travers six domaines de recherche efficace et d'évaluation des capacités. Des scores numériques et des notes qualitatives sont saisis sous un tableur Excel et utilisés pour guider la planification des interventions.</p> <p>Durée de mise en œuvre : Atelier de 1 à 3 jours sur un certain nombre de domaines évalués ; 4 à 6 semaines pour planifier</p> <p>Ressources : Neutre ou facilitateur externe, espace à organiser</p> <p>Résultats : Les organisations utilisent les résultats de l'évaluation pour développer des plans d'action à des fins de renforcement institutionnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Spécifique à la recherche et aux capacités d'évaluation • Peut être adapté pour n'inclure que les domaines pertinents • Le guide de renforcement institutionnel présente diverses ressources gratuites ou à faible coût par domaine



<p>Évaluation des capacités organisationnelles (ECO)</p> 	<p>Détails : Les organisations évaluent les éléments fondamentaux d'une gestion organisationnelle efficace et déterminent les priorités en termes de renforcement. Similaire à l'outil NUPAS de l'USAID mais s'intéresse à un éventail élargi de capacités devant bénéficier à l'organisation, réalisé dans l'idéal peu de temps après l'octroi d'une subvention directe ou indirecte de l'USAID.</p> <p>Durée de mise en œuvre : Atelier de 1 à 3 jours en fonction du niveau de détail à évaluer et des domaines inclus ; 6 semaines ou plus pour la planification</p> <p>Ressources : Facilitateur externe, espace à organiser</p> <p>Résultats : Des notations numériques sont utilisées pour concevoir un plan de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conçu pour évaluer plusieurs fonctions et processus organisationnels dans le cadre de la gestion d'un programme ou d'une subvention • Utilisation recommandée après l'octroi d'une subvention directe ou indirecte par l'USAID • Une versions française du livret de l'outil est disponible.
<p>Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)</p> 	<p>Détails : Un outil générique pour évaluer la capacité d'une équipe ou d'une organisation à utiliser une matrice simple. Une analyse SWOT est réalisée à l'aide d'une matrice simple pour déterminer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces en rapport aux objectifs d'une organisation. Elle peut être auto-administrée ou facilitée par un intervenant extérieur.</p> <p>Durée de mise en œuvre : Atelier de 1 à 3 jours en fonction du niveau de détail à évaluer et des domaines inclus</p> <p>Ressources : Facilitateur externe, espace à organiser</p> <p>Résultats : Une matrice qui peut être utilisée pour guider la planification des interventions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De nombreux guides concernant la réalisation des analyses SWOT existent pour différents secteurs • Pas de déclaration de capacités prédéfinie à évaluer
<p>PERFORM : le système de modélisation et de suivi de la performance</p> 	<p>Détails : Cet outil axé sur les systèmes est fondé sur le Cadre d'amélioration des capacités organisationnelles du Facilitateur de connaissances du projet MOMENTUM et permet d'identifier certains besoins d'amélioration en termes de performance et de comprendre les facteurs guidant la performance d'une organisation afin de mettre au point des plans d'amélioration s'étalant sur une période de 100 jours.</p> <p>Durée de mise en œuvre : Une journée complète ou deux demi-journées pour un exercice de modélisation initial ; une demi-journée tous les six mois pour le suivi.</p> <p>Ressources : Facilitateur externe, espace à organiser, comité de validation des données probantes</p> <p>Résultats : Modèles de capture de données disponible sous Word ou sous Excel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'indice d'urgence aide à déterminer les priorités • Peut être mis en œuvre de manière indépendante ou pour compléter d'autres outils d'évaluation des performances ou des capacités. Y compris l'indicateur CBLD-9
<p>Synthèse des évaluations des capacités d'une organisation pour mesurer son degré de préparation à l'octroi d'une subvention (OSCAR) (disponible prochainement)</p>	<p>Détails : Un outil d'auto-évaluation facilitée qui synthétise les outils NUPAS et OCA de l'USAID, tout en évaluant par ailleurs certains facteurs de pérennité d'une importance critique. L'outil OSCAR est un instrument global conçu pour fournir un aperçu général des capacités organisationnelles et une lecture spécifique de l'aptitude d'un organisme à recevoir et à absorber un financement direct émanant d'un bailleur de fonds.</p> <p>Durée de mise en œuvre : Deux jours pour la première auto-évaluation et l'exercice de planification des interventions ; 1 à 2 jours pour les processus ultérieurs</p> <p>Ressources : Facilitateur externe pour une utilisation initiale</p> <p>Résultats : Outil de capture de données sous EXCEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Également conçu pour la réduction des risques



Mesurer l'amélioration de la performance

Par le passé, les efforts consistant à mesurer le renforcement des compétences se focalisaient sur l'amélioration des capacités latentes des participants ou les résultats de ces investissements, tels que le nombre de personnes formées. Le fait de se focaliser, au lieu de cela, sur l'amélioration de la performance permet de tirer des enseignements à partir des résultats. L'USAID recommande d'utiliser l'indicateur CBLD-9 pour le suivi des résultats lorsque le renforcement des capacités est mis en œuvre auprès d'organisations et en utilisant des unités de mesure définies à l'échelle locale, lors d'un travail auprès d'individus et de réseaux. Certains indicateurs standards peuvent également être utilisés pour suivre les résultats en termes de renforcement des capacités liés aux améliorations sur le plan de la performance. Ceux-ci incluent [CBLD-10](#) (la valeur des ressources n'émanant pas de bailleurs de fonds mobilisées dans le cadre des priorités de développement au niveau local) et [CBLD-11](#) (le nombre d'organisations s'attaquant à leurs propres priorités en termes d'amélioration de la performance avec l'appui du gouvernement américain en matière de renforcement des capacités).

Mesurer l'amélioration de la performance à partir du renforcement des capacités soulève un certain nombre de défis :

- Possibilités limitées de démontrer une amélioration de la performance
- Les investissements liés au renforcement des capacités qui ne se s'attaquent pas à l'ensemble des compétences nécessaires à la réalisation des objectifs de performance
- Influences externes pouvant être difficiles à mesurer et à comptabiliser dans le cadre des évaluations
- Échéances des objectifs d'amélioration de la performance dépassant la durée de vie du projet ou du partenariat
- Prépondérance de ressources et d'outils existants axés sur les compétences latentes plutôt que sur la performance.

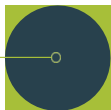
Pour mesurer l'amélioration de la performance, les partenaires doivent, dans un premier temps, parvenir à un accord sur l'objectif d'amélioration de la performance avant de déterminer une approche d'évaluation et des unités de mesure adaptées. À l'intérieur de ces paramètres, il est possible de trouver énormément de souplesse. Les unités de mesure peuvent être quantitatives ou qualitatives, tant qu'elles reflètent l'objectif de performance. Parmi les exemples de méthodes d'évaluation éventuelles figurent les observations, les enquêtes, les entretiens ou les groupes de discussion dirigée. Les méthodes imposant une charge importante à l'organisation soutenue sont à éviter et les données existantes doivent être exploitées dans le cadre de l'évaluation de performance, dans la mesure du possible.

Dans la section « Ressources utiles » de ce document, vous trouverez un [guide de facilitation](#) pour orienter cette

Conseils pour mesurer l'amélioration de la performance (y compris CBLD-9) :

- Sélectionner une approche d'évaluation qui capture la performance et non pas des capacités latentes. Les capacités désignent une forme de potentiel. Celui-ci n'est visible que lorsqu'elles sont utilisées. Par conséquent, la performance constitue une considération essentielle au moment de déterminer si les capacités ont changé.
- Mesurer les résultats en matière de performance organisationnelle et non pas en termes de mise en œuvre des activités. L'amélioration de la performance prend du temps et le fait de simplement mettre en œuvre des actions planifiées pour le développement des capacités ne sous-tend pas une amélioration de la performance.


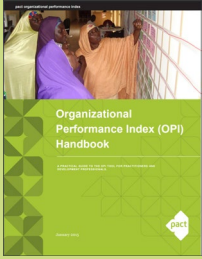
Référez-vous au [Guide d'évaluation CBLD-9](#) et à la [Fiche de référence de l'indicateur de performance \(PIRS\) CBLD-9](#) de l'USAID. Ce document de référence n'a pas vocation à remplacer ces directives mais à les compléter à l'aide d'exemples et de renseignements pertinents.




discussion entre les partenaires, ainsi que plusieurs exemples d'objectifs de performance ou d'approches éventuelles en matière d'évaluation tirés de l'expérience des partenaires SERA de D4I.

Un large ensemble d'outils existe pour orienter et guider le RCL, notamment les évaluations de performance. Ces outils peuvent servir à définir ou clarifier certains rôles, forces et priorités parmi les partenaires et pour planifier et mesurer les effets des investissements réalisés dans le renforcement des capacités, tout en en tirant certains enseignements. Le Tableau 2 décrit divers outils et directives permettant de mesurer l'amélioration de la performance d'un ensemble d'organisations.

Tableau 2. Outils et ressources visant à mesurer l'amélioration de la performance (voir Annexe A pour consulter des outils supplémentaires concernant le renforcement des capacités)

Nom	Description	Considérations
<p>Note explicative sur l'indicateur CBLD-9</p> 	<p>Détails : L'indicateur CBLD-9 mesure si les efforts de développement des capacités financés par le gouvernement américain ont abouti à une amélioration de la performance au sein des organisations ayant bénéficié d'un appui en la matière. Certaines unités de mesure définies de manière collaborative peuvent être de nature quantitative ou qualitative mais elles doivent refléter un objectif clair dans le cadre de l'amélioration de la performance. L'évaluation peut être réalisée à l'aide de différentes méthodes, notamment des observations, des enquêtes, des entretiens ou des groupes de discussion dirigée.</p> <p>Temps et ressources : Temps pour déterminer les objectifs de performance et remplir la fiche de travail.</p> <p>Résultats : Fiche CBLD-9</p>	<p>Les fiches de travail CBLD-9 sont téléchargées dans l'onglet « Documents » de l'écran de saisie des données relatives à cet indicateur dans la partie <i>Development Information Solution (DIS)</i>.</p>
<p>Indice de performance organisationnelle (IPO)</p> 	<p>Détails : Un outil développé par Pact pour faciliter l'évaluation des changements en termes de performance organisationnelle, conçu pour clarifier le lien entre les contributions ayant trait au développement des capacités et l'impact constaté au niveau communautaire. L'IPO se focalise sur les résultats en termes de développement des capacités, soit les changements intervenus dans la performance organisationnelle résultant d'une amélioration des capacités internes. L'IPO répond aux questions suivantes : « Qu'advierait-il si cette organisation améliorait son système de gouvernance ? » et « qu'advierait-il si elle gérait mieux ses finances ? »</p> <p>Durée de mise en œuvre : Jusqu'à quatre heures pour que les partenaires remplissent une auto-évaluation initiale à l'aide de l'IPO. Les réévaluations et les évaluations tendent à être bien plus rapides et durent moins d'une heure.</p> <p>Ressources : Formation et temps nécessaire au personnel responsable de la collecte de données.</p> <p>Résultats : Inclut certains outils de collecte de données employés pour répertorier les notes et lister les données probantes. Les données de l'IPO sont ensuite transférées dans la base de données en ligne mondiale de Pact désignée sous l'appellation <i>Capacity Solutions Platform (CSP)</i> par ordinateur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les données IPO peuvent être recueillies au fil de l'année, sur la période durant laquelle il est le plus utile pour l'organisation d'obtenir ces renseignements. • La collecte de données annuelle doit être gérée par deux membres du personnel formé à l'IPO responsables du développement des capacités et issus des unités programmatiques • Téléchargement disponible en français



Nom	Description	Considérations
PERFORM : le système de modélisation et de suivi de la performance 	<p>Détails : Cet outil axé sur les systèmes est fondé sur le Cadre d'amélioration des capacités organisationnelles du Facilitateur de connaissances du projet MOMENTUM et permet aux partenaires locaux et aux agents de mise en œuvre d'identifier certains besoins d'amélioration en termes de performance et d'apporter certaines rectifications au moment opportun. Le but est de comprendre les facteurs favorisant la performance d'une organisation et de créer des plans d'amélioration sur une période de 100 jours pour apporter les corrections nécessaires.</p> <p>Durée de mise en œuvre : Une journée complète ou deux demi-journées pour un exercice de modélisation initial ; une demi-journée tous les six mois pour le suivi.</p> <p>Ressources : Facilitateur externe, espace à organiser, comité de validation des données probantes</p> <p>Résultats : Modèles de capture de données disponible sous Word ou sous Excel</p>	<ul style="list-style-type: none">• L'indice d'urgence aide à déterminer les priorités• Peut être mis en œuvre de manière indépendante ou pour compléter d'autres outils d'évaluation des performances ou des capacités. Y compris l'indicateur CBLD-9

Ressources complémentaires pour mesurer l'amélioration de la performance

Un outil ou une évaluation à caractère formel, du même type que les éléments énumérés dans le Tableau 2, n'est peut-être pas toujours nécessaire ou ne constitue pas forcément la meilleure solution pour les organisations impliquées dans le RCL. Les ressources suivantes offrent certaines alternatives à un outil plus formel ou peuvent être combinées à de tels instruments. Les organisations doivent envisager quelles approches servent au mieux les intérêts de leur projet/partenariat au moment de définir les priorités en termes d'amélioration de la performance et de mesurer les résultats obtenus.

Qui est comptabilisé dans l'indicateur CBLD-9 ?

L'[indicateur CBLD-9](#) sert à suivre les résultats du soutien axé sur la demande et apporté dans le cadre du renforcement des capacités aux organisations, à savoir les groupes d'individus collaborant pour atteindre un objectif commun. Il est exprimé comme le pourcentage d'organisations soutenues dont la performance a connu une amélioration sur la base d'unités de mesure déterminées au niveau local.

Bon nombre de facteurs influencent les progrès réalisés en termes de performance et le CBLD-9 ne mesure pas l'efficacité du partenaire d'appui, en tant qu'agent de renforcement des capacités, ou d'autres facteurs susceptibles d'influencer les progrès.

Voir [Annexe B](#) pour un exemple de fiche CBLD-9 concernant l'aide liée au renforcement des capacités SERA Mis en œuvre dans le contexte d'acteurs locaux et non locaux impliqués collectivement dans l'exécution d'un programme.

[Évaluation avec RCL intégré]

Créer un modèle de résultats pour guider les efforts de renforcement des capacités

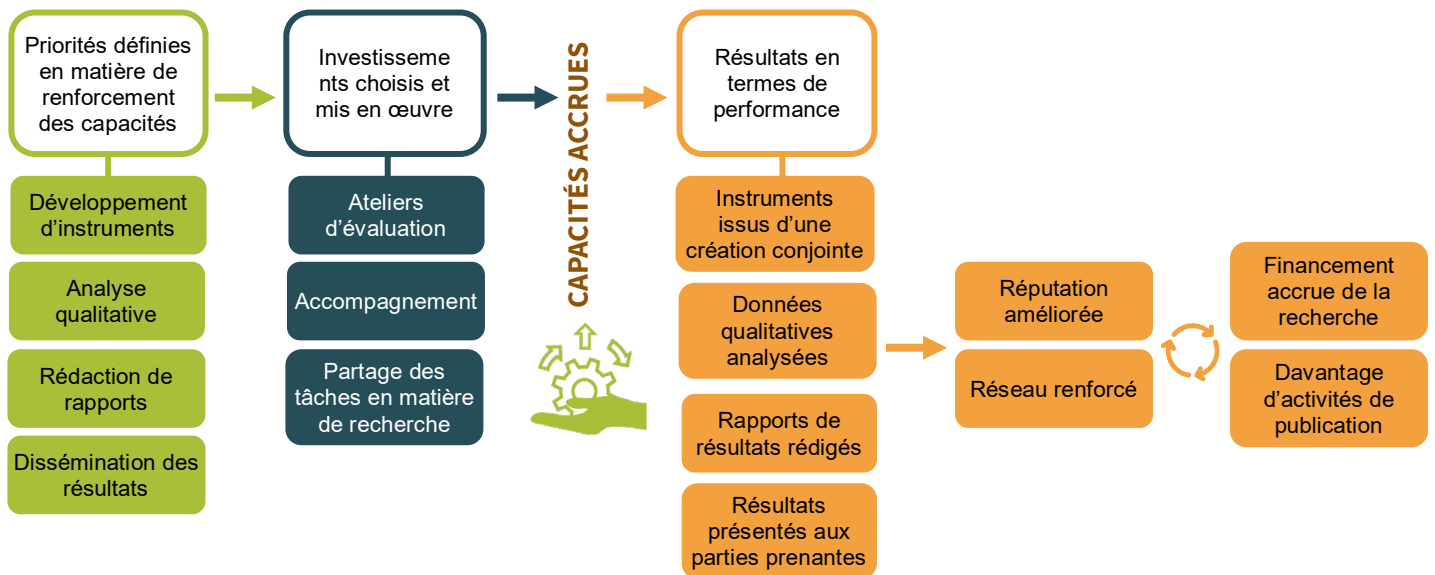
Un modèle de résultats peut permettre de définir la progression logique des priorités en matière de renforcement des capacités, associées aux contributions ou aux investissements, ainsi que les résultats de performance anticipés. Les exemples fournis ici proviennent de deux partenariats SERA de D4I dotés de composantes liées au renforcement des capacités.



Exemple A : Renforcement de l'analyse qualitative pour la recherche et l'évaluation au Nigeria

Cette [étude de cas](#) met en avant le partenariat de D4I avec la firme Data Research and Mapping Consult, Ltd. établie au Nigeria. Elle met également en lumière la manière dont D4I cherche à appliquer les principes de la politique RCL pour des programmes efficaces et des partenariats équitables à travers une approche délibérée, fondée sur la demande et axée sur les partenaires.

Figure 3. Cadre de renforcement des capacités locales, DRMC 2023



Exemple B : Renforcer les capacités d'évaluation à l'École de santé publique de Kinshasa

Cette [étude de cas](#) du partenariat de D4I avec l'École de santé publique de Kinshasa (ESPK) en République démocratique du Congo (RDC) décrit l'utilisation d'une approche d'évaluation sur mesure comprenant des enquêtes et des entretiens auprès d'étudiants et d'enseignants pour parvenir à identifier les priorités locales en termes de renforcement des capacités de recherche et d'évaluation au niveau de l'établissement. Les résultats de l'évaluation ont été utilisés pour déterminer les résultats attendus des efforts de renforcement des capacités et créer un modèle de résultats devant établir les contributions nécessaires au renforcement des capacités selon les résultats anticipés, tels qu'indiqués dans la figure ci-dessous.

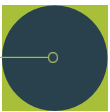
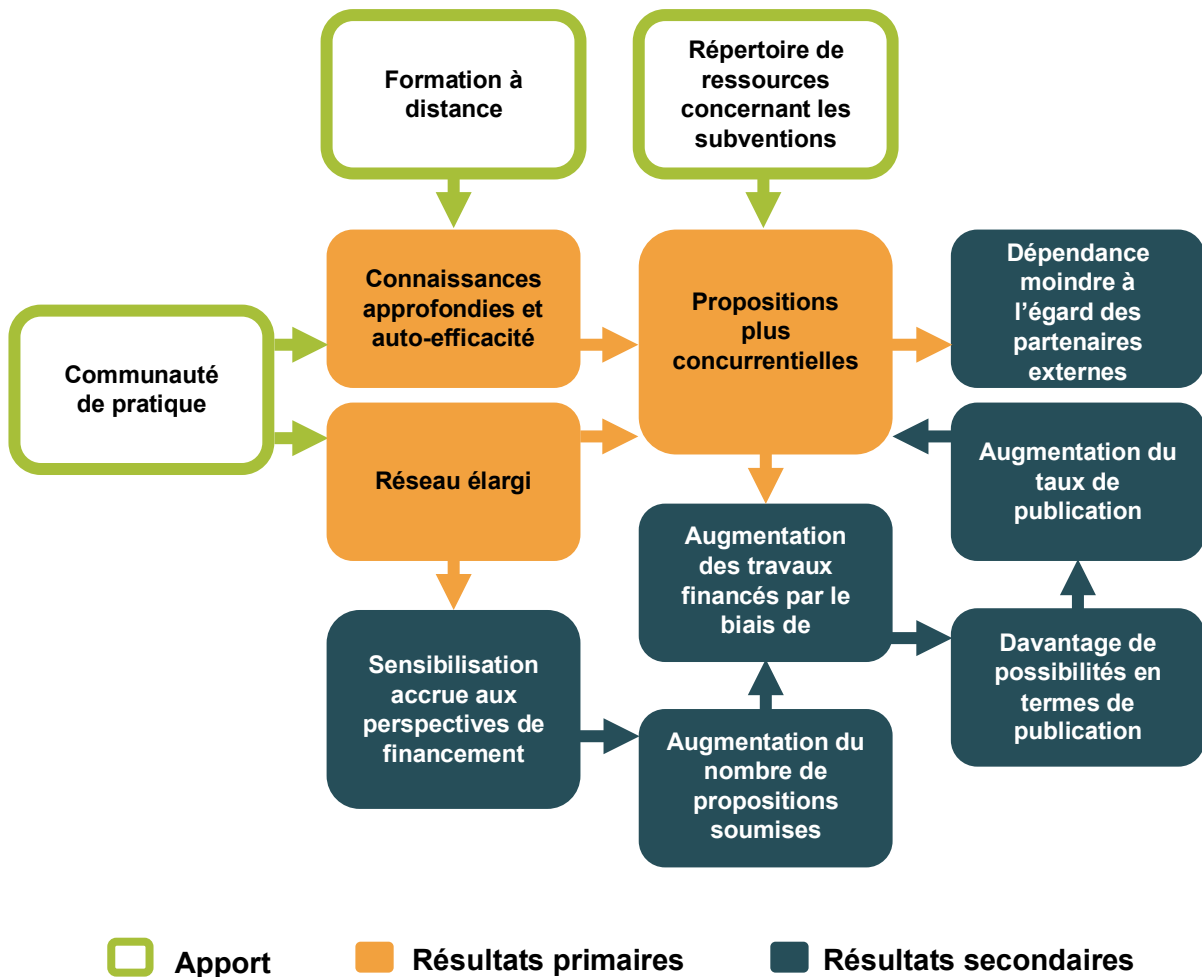
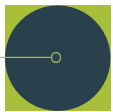


Figure 4. Modèle de résultat pour le plan de renforcement des capacités de l'ESPK





Guide de facilitation pour déterminer les objectifs de performance, les investissements éventuels dans le renforcement des capacités et la manière d'évaluer l'amélioration de la performance

En tant qu'outil d'évaluation, ce guide de facilitation peut être utile pour définir les objectifs de performance, les interventions en matière de renforcement des capacités et les méthodes d'évaluation.



Une note concernant les avantages mutuels : Ces questions doivent aider à clarifier certaines priorités pour chaque entité impliquée dans le renforcement des capacités (notamment les prestataires RCL) à court terme et à long terme. Cet aspect peut contribuer à mettre en lumière certains points forts existants et guider un processus collaboratif permettant de définir certaines approches qui seront mutuellement bénéfiques, même si les ressources sont principalement dirigées vers un acteur dans le processus (ci-après désigné comme « l'organisation soutenue »).



Les objectifs de performance représentent les changements de premier ordre nécessaires à la réalisation de l'impact souhaité. Les objectifs de performance serviront ensuite à concevoir les interventions en matière de renforcement des capacités, ainsi que les approches utilisées pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés.

Considérations préalables à l'exercice de facilitation :

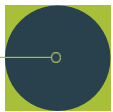


- Avant d'identifier un objectif de performance et une méthode d'évaluation, les participants doivent étudier les questions du guide de facilitation.
- L'organisation soutenue peut, dans un premier temps, souhaiter réunir un représentant et une équipe centrale diversifiée pour discuter de leurs priorités et de leurs objectifs organisationnels. Le groupe convié devra inclure des représentants de l'ensemble de l'organisation occupant différents rôles et ayant différents niveaux d'ancienneté (c.-à-d. pas uniquement les personnes occupant des postes techniques mais également les individus gérant les finances de l'organisation, les ressources humaines, la logistique, etc. et aussi bien des employés nouveaux ou plus anciens).
- Portez une attention particulière aux dynamiques de pouvoir durant la conversation, notamment lorsque certains collaborateurs entretiennent des relations contractuelles. Les deux partenaires doivent avoir la possibilité de parler et de faire part de leurs contributions.

Au moment de planifier votre approche d'évaluation pour cet indicateur, il est essentiel de :



- Sélectionner une approche d'évaluation qui capture la performance et non pas des capacités latentes. Les capacités désignent une forme de potentiel. Celui-ci n'est visible que lorsqu'elles sont utilisées. La performance constitue une considération essentielle au moment de déterminer si les capacités ont changé.
- Mesurer les résultats en matière de performance organisationnelle et non pas (ou pas seulement) en termes de mise en œuvre des activités. L'amélioration de la performance prend du temps et la simple mise en œuvre d'actions planifiées pour le développement des capacités n'indique pas une amélioration de la performance.

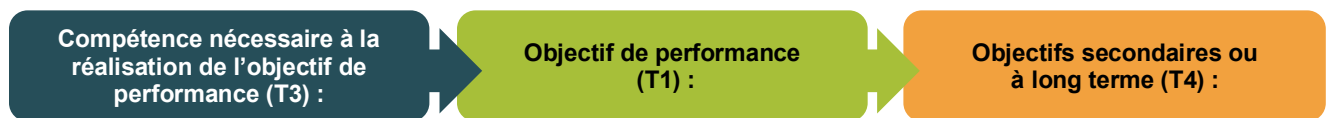


Guide de facilitation : Questions de discussion

1. Quelle est la mission ou la vision de l'organisation ?
2. Quels sont les intérêts ou priorités organisationnels en lien avec la réalisation de la mission et de la vision de l'organisation ?
3. Quels sont les objectifs de performance de l'organisation pour les trois à cinq prochaines années ?
4. Quand saurons-nous si ces objectifs ont été atteints ? Qu'observerons-nous ?
5. Quelles compétences ou pratiques l'organisation souhaiterait-elle renforcer pour réaliser ces objectifs ? Cela peut inclure certains domaines dans lesquels l'organisation se sent forte mais où elle souhaite poursuivre sa croissance. Soyez aussi spécifique que possible.
 - a. Quelles autres ressources peuvent être nécessaires en vue de réaliser cet objectif (p. e. ressources matérielles, ressources humaines complémentaires ou ressources financières) ?
6. À quoi aboutirait le renforcement des capacités dans les domaines mentionnés pour le T3 à court terme ? Cette démarche peut guider la réalisation d'objectifs de performance à plus long terme ou d'objectifs secondaires. Par exemple, un objectif de performance peut consister en une capacité accrue à mettre en œuvre des évaluations, tandis que des compétences renforcées en analyse qualitative peuvent être nécessaires pour y parvenir. Cela peut déboucher sur une capacité à accepter davantage de financement direct pour des travaux d'évaluation, notamment à l'aide de méthodes qualitatives et mixtes.

Comment le soutien dispensé contribuerait-il au mieux au renforcement des capacités et à la réalisation des objectifs de performance ?

Soyez aussi spécifique que possible.



7. De manière spécifique, qu'aimeriez-vous être en mesure de mieux faire ?
 - a. Comment souhaiteriez-vous faire part de votre rétroaction continue quant à l'efficacité et la qualité des interventions en matière de renforcement des capacités pour veiller à ce qu'elles répondent à vos objectifs de performance ?
 - b. Y a-t-il d'autres ressources ou relations que vous prévoyez d'utiliser pour renforcer ces compétences ou capacités ?
 - c. Comment anticipez-vous d'utiliser [compétences acquises/consolidées] dans votre travail à l'avenir de manière qu'elles appuient la mission et la vision de votre organisation ?



Construction d'un externat communautaire d'enseignement secondaire en milieu rural SEED. © 2022 Matt Harder, Tetra Tech



Mesurer l'amélioration de la performance : Exemples d'approches d'évaluation

[Le guide d'évaluation de l'indicateur CBLD-9](#) de l'USAID offre des exemples, spécifiques à certains secteurs d'activités, de renforcement des capacités, d'objectifs de performance et de méthodes d'évaluation. Ce document de référence propose quelques exemples supplémentaires **spécifiques au renforcement des capacités pour les organisations et les partenariats SERA**.

Les exemples de partenariats D4I ci-après comportaient des investissements en renforcement des capacités. Dans les partenariats avec des processus de renforcement ne satisfaisant peut-être pas encore aux critères de rapport CBLD-9, les objectifs de performance éventuels et les mesures d'évaluation sont fournis à titre d'exemples.



Jimma University Meeting of the Mind.
© Fikadu Mitiku/JU

[En savoir plus sur ce partenariat](#)

Aperçu de l'activité : L'Université de Jimma (JU), établie en Éthiopie, a scellé un partenariat avec D4I pour faciliter le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SEA) d'un programme multisectoriel financé par la Fondation Packard dans la région d'Oromia.

Identification des priorités en termes de renforcement des capacités : Certaines priorités ont été définies au fil des discussions entre D4I et JU et durant la planification des activités d'évaluation.

Investissements en matière de renforcement des capacités : Conception et mise en œuvre collaboratives d'un plan SEA dans le cadre d'un projet multisectoriel ; formation sur mesure concernant la collecte de données à partir de tablettes en utilisant l'ODK, en assurant l'accompagnement de deux étudiants en maîtrise durant la réalisation de leur thèse en s'appuyant sur les données de base qu'ils ont aidé à recueillir, publication collaborative d'articles, formation adaptée à la collecte de données qualitatives, analyse à partir du logiciel Dedoose, et apprentissage par l'action à travers l'encodage et le résumé de données qualitatives.

Objectif de performance : JU se donne pour objectif d'accroître l'utilisation locale des données et de servir de ressource nationale dans le cadre de l'exécution de programmes multisectoriels intégrés en matière de SEA.

Approche d'évaluation éventuelle : Cet aspect peut être mesuré selon le nombre d'ateliers et de réunions au niveau local auxquels Jimma a été conviée en vue d'une participation, de présentations et à des fins de rétroaction.

Aperçu de l'activité : D4I a scellé un partenariat avec le gouvernement arménien (GA) pour consolider les systèmes de surveillance du pays et lutter contre la traite des personnes (C-TIP).

Identification des priorités en termes de renforcement des capacités : Évaluation pour définir les perspectives de renforcement des capacités avec le ministère du Travail et des Affaires sociales (MTAS) et sa division en charge de la lutte contre la traite des personnes et les questions relatives aux femmes.

Investissements en matière de renforcement des capacités : Formations sur mesure, accompagnement et encadrement pour les processus de suivi et d'évaluation et utilisation accrue des données dans la lutte contre la traite des personnes et les interventions au sein de la division du MTAS en charge de ces questions.

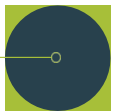
Objectif de performance : Le MTAS se donne pour objectif d'améliorer la qualité et l'utilisation des données C-TIP, d'être en conformité avec les dispositions minimums de la loi de 2000 sur la protection des victimes de la traite des personnes (TVPA) et d'assurer un suivi indépendant des progrès réalisés dans le cadre du Plan d'action national.

Approche d'évaluation éventuelle : Inclusion éventuelle d'entretiens, d'auto-évaluations rapides et de référentiels axés sur certaines tâches.



Événement CTIP en Arménie © D4I

[En savoir plus sur ce partenariat](#)



Aperçu de l'activité : L'École de santé publique de Kinshasa (ESPK), en République démocratique du Congo, a scellé un partenariat avec D4I pour mener une évaluation du Programme de santé intégré.

Identification des priorités en termes de renforcement des capacités : Des enquêtes et des entretiens auprès des enseignants et des étudiants ont été utilisés pour définir les priorités en termes de renforcement des capacités de recherche et les investissements ont été guidés avec l'appui d'un comité dirigé par des enseignants de l'ESPK.

Investissements en matière de renforcement des capacités : Responsable du renforcement des capacités (personnel), ressources et un nouveau serveur pour la plateforme d'e-learning.

Objectif de performance : L'ESPK se donne pour objectif de dispenser des compétences pour des évaluations de qualité à la future génération de chercheurs et de responsables programmatiques, de réduire la dépendance des institutions envers les experts externes et d'accroître la qualité et la compétitivité des propositions soumises en matière d'évaluation.

Approche d'évaluation : Enquête et entretiens auprès des enseignants et des étudiants avant et après les investissements réalisés dans le renforcement des capacités pour comprendre les divers résultats, notamment la publication de manuscrits et les subventions ou contrats octroyés à l'ESPK.



Le Doyen de l'ESPK.
© Tory Taylor/D4I

[Étude de cas pour en savoir plus sur ce partenariat](#)



Session de formation qualitative
© Milissa Markiewicz/D4I

[Étude de cas pour en savoir plus sur ce partenariat](#)

Aperçu de l'activité : Data Research and Mapping Consult, Ltd. (DRMC) est un organisme de recherche nigérian ayant scellé un partenariat avec D4I dans le cadre d'une évaluation pluriannuelle à méthodes mixtes du portefeuille de l'USAID en matière de santé.

Identification des priorités en termes de renforcement des capacités : Déterminés à l'aide de l'outil RECAP.

Investissements en matière de renforcement des capacités : Soutien à la formation qualitative, apprentissage par l'action en matière d'encodage collaboratif et d'analyse.

Objectif de performance : Le DRMC se donne pour objectif de mettre en œuvre une analyse qualitative démontrant certaines compétences pertinentes dans le cadre des services qu'il peut offrir.

Approche d'évaluation : Création d'un livret d'encodage approuvé, transcriptions encodées et mémos de résultats dans le cadre du processus d'analyse qualitative. Une éventuelle évaluation à plus long terme pourrait inclure des subventions de recherche qualitative obtenues indépendamment.

Aperçu de l'activité : D4I a scellé un partenariat avec le Centre de recherche sociale du Malawi pour mener à bien une évaluation de l'impact du projet d'Expansion de l'enseignement secondaire au Malawi à des fins de développement (SEED).

Identification des priorités en termes de renforcement des capacités : Atelier participatif s'appuyant sur RECAP pour déterminer les priorités organisationnelles en termes de renforcement des capacités.

Investissements en matière de renforcement des capacités : Apprentissage par l'action et formation sur mesure à l'utilisation des logiciels d'analyse des données qualitatives et à la création de produits facilitant la dissémination des travaux de recherche.

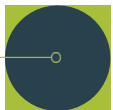
Objectif de performance : Accroître les capacités institutionnelles en matière d'analyse qualitative indépendante (encodage et résumé) et leadership accru dans la dissémination des produits de recherche.

Approche d'évaluation éventuelle : L'amélioration de la performance peut être mesurée à travers la création et la présentation, sous l'égide du Centre de recherche sociale, des produits de dissémination des travaux de recherche.



Projet SEED au Malawi © Tetra Tech

[En savoir plus sur ce partenariat](#)



Aperçu de l'activité : D4I a scellé un partenariat avec le ministère du Travail et de la Protection sociale (MTPS) de la République de Moldavie pour consolider les systèmes de collecte de données et l'utilisation des renseignements dans le cadre des processus décisionnels.

Identification des priorités en termes de renforcement des capacités : Des évaluations participatives des plans et des compétences S&E en termes de renforcement des capacités ont été créées en collaboration avec le MTPS et d'autres acteurs locaux. Des examens des programmes universitaires et des groupes de discussion dirigée avec des assistants sociaux ont été utilisés pour déterminer les besoins dans le cadre des programmes d'enseignement et de formation.

Investissements en matière de renforcement des capacités : Des plans de renforcement des capacités S&E ont été mis au point ; des salles d'examen des données ont été créées pour faciliter et encadrer la prise de décisions relatives à l'afflux de réfugiés. Des subventions ont été octroyées aux universités et aux établissements d'enseignement supérieur pour améliorer le matériel pédagogique.

Objectif de performance : Meilleure qualité des données relatives aux enfants dans l'adversité ; meilleur usage des données pour soutenir les enfants dans l'adversité, les personnes en situation de handicap et les réfugiés ukrainiens ; le MTPS a été en mesure de développer de manière indépendante des cadres d'action S&E pour certains documents de politique ; de nouvelles disciplines relative au S&E et à l'utilisation des données ont été intégrées au curriculums des universités et des établissements d'enseignement supérieur ; émergence de décideurs politiques en matière d'assistance sociale et de prestataires dans ce domaine ; meilleure prestation de services sociaux sur la base de l'analyse des données et des décisions prises au niveau local ; amélioration des résultats pour les enfants.

Approche(s) d'évaluation : Enquête six mois après la fin des formations ; rétroaction des étudiants après l'obtention de leur diplôme ; examen des statistiques sur le plan social pour définir les résultats en faveur des enfants ; contrôle de la qualité des cadres d'action S&E pour les documents de politique ; décisions des administrateurs des universités et des conseils d'établissements d'enseignement supérieur concernant l'institutionnalisation du nouveau curriculum ; cas pour lesquels le MTPS et les partenaires ont utilisé les renseignements et les données probantes pour procéder à des changements sur le plan des politiques et de la législation.



Salle d'examen des données. © Stefan Voda/D4I

[En savoir plus sur ce partenariat](#)

Aperçu de l'activité : D4I soutient le Stefan Voda Rayon et le ministère du Travail et de la Protection sociale (MTPS) en Moldavie pour accroître l'utilisation efficace des données afin d'exercer un impact positif sur les enfants vulnérables et de répondre à la crise causée par l'afflux de réfugiés ukrainien.

Identification des priorités en termes de renforcement des capacités : Appui à l'examen et à l'utilisation des données pour guider les décisions prises par le gouvernement, avec comme objectif ultime d'améliorer la vie des réfugiés ukrainiens actuellement en Moldavie.

Investissements en matière de renforcement des capacités : Soutien et encadrement pour la création, la promotion et l'utilisation de deux « salles d'examen des données » afin d'accroître l'utilisation efficace de données de haute qualité.

Objectif de performance : Amélioration de la qualité des données et utilisation des données en lien avec les réfugiés ukrainiens.

Approche d'évaluation éventuelle : Entretiens pour comprendre de quelle manière les données sont utilisées ; examen de la qualité des données avant et après la création des salles d'utilisation des données.



Réunion dans la salle d'examen des données. © D4I

[En savoir plus sur ce partenariat](#)



Panel d'adolescents lors de l'atelier de dissémination concernant l'Enquête sur la santé et le bien-être des adolescents au Bangladesh 2019-2020. © 2021 Data for Impact

Considérations relatives à la dimension de genre

La dimension de genre constitue un aspect intégral et transversal des processus SERA, notamment dans le domaine du renforcement des capacités. La planification de l'intégration de la dimension de genre dans le RCL nécessite une approche envisagée de manière collaborative avec les acteurs locaux. L'appui fourni aux différents acteurs doit être judicieux pour réduire certaines conséquences inattendues des activités de renforcement des capacités, notamment en privilégiant certains individus ou groupes d'individus à travers certaines opportunités. Les méthodes de renforcement des capacités doivent reposer sur des pratiques exemplaires en matière de développement dirigé à l'échelle locale.

Les approches d'intégration de la dimension de genre peuvent se décliner de la manière suivante : encourager un équilibre hommes-femmes parmi les participants aux activités de renforcement des capacités, notamment pour les possibilités de formation et d'encadrement ; mettre en œuvre certaines activités conçues pour renforcer les capacités locales afin d'intégrer pleinement la dimension de genre dans le travail SERA ; et sensibiliser les acteurs aux dynamiques locales en matière de genre et aux contextes locaux, à travers l'inclusion d'experts dans ce domaine et d'individus issus de divers milieux et offrant différentes perspectives dans la planification des activités SERA et le renforcement des capacités locales.

Ressources complémentaires sur les compétences liées à la dimension de genre en matière de SERA

- [S&E des programmes en matière de genre et de santé](#) : Concepts élémentaires liés à la dimension de genre et son impact sur la santé et le S&E ; conçu pour développer les capacités individuelles et organisationnelles en SERA.
- [Aborder la dimension de genre dans l'évaluation de l'impact : Quels aspects doivent être envisagés ?](#) Un guide de méthodes qui aide à clarifier la signification de la dimension de genre comme un ensemble de normes socialement construites et explique les implications du travail SERA.

Représentation de la dimension de genre dans les équipes SERA

- Inclusion de chercheurs locaux dotés d'une expertise pertinente sur le plan culturel et de la dimension de genre lors de la conception et de la planification des études
- Inclusion de membres de divers sexes et de diverses identités de genre dans les équipes et les partenariats SERA
- Considérations pour différents niveaux de soutien pouvant être nécessaires pour les personnes de différents genres afin de participer aux activités de renforcement des capacités (p. e. pour que les aidants principaux participent aux formations)
- Renforcement des capacités des acteurs non locaux par le biais de consultations et de processus de planification collaboratifs avec les experts locaux sur la dimension de genre

Renforcement des capacités pour l'intégration de la dimension de genre dans les activités SERA

- Au moment de planifier des sessions de formation ou d'encadrement, inclure des exemples tenant compte de la dimension de genre ou mettant en avant les différences sexospécifiques
- Inclure une formation, un encadrement ou une collaboration spécifique à la dimension de genre, le cas échéant
- Inclure certaines compétences relatives à la dimension de genre dans les activités de renforcement des capacités, le cas échéant

Évaluation de l'amélioration de la performance pour l'intégration de la dimension de genre en SERA

- Envisager si les écarts de performance liés à l'intégration de la dimension de genre en SERA ont été évalués et si des solutions y ont été apportées
- Évaluer l'amélioration de la performance pour les compétences liées à la dimension de genre en matière de SERA*

*Pour en savoir plus à ce sujet, veuillez consulter [les procédures opératoires normalisées de D4I pour l'intégration de la dimension de genre dans les domaines du suivi, de l'évaluation et de la recherche](#) (en anglais)



Annexe A. Liste complète des outils

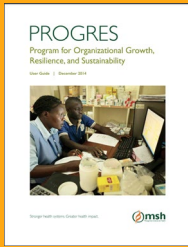
Adapté du Guide de l'USAID [pour distinguer les outils employés dans le renforcement des capacités locales](#)

	Outil	Description	Aspects à envisager en vue d'une utilisation
Outil pour la réduction des risques	<p>Enquête préalable à l'octroi d'une subvention à une organisation non américaine (NUPAS)</p> 	<p>Détails : Un outil de l'USAID utilisé pour déterminer si une organisation dispose de systèmes suffisants pour gérer certaines subventions d'assistance conformément aux exigences du gouvernement américain et de l'Agence. Complété par une équipe d'audit externe, utilisé pour déterminer si une organisation dispose de la capacité financière et managériale pour gérer des fonds émanant de l'USAID.</p> <p>Durée de mise en œuvre : Un processus à étapes multiples réalisé sur plusieurs jours ou plusieurs semaines</p> <p>Ressources : Temps nécessaire pour regrouper les documents et participer à des entretiens</p> <p>Résultats : Rapport NUPAS assorti de recommandations</p>	<ul style="list-style-type: none"> Spécifique aux exigences de l'USAID en matière d'évaluation des risques Nécessite la présence d'un facilitateur externe La NUPAS n'a pas vocation à déterminer si une organisation « réussie ou échoue ». Il s'agit plutôt d'un outil visant à identifier certains domaines de risque et les mesures adéquates correspondantes pour les prévenir.
Outil pour la réduction des risques et la planification des interventions liées au renforcement des capacités	<p>Synthèse des évaluations des capacités d'une organisation pour mesurer son degré de préparation à l'octroi d'une subvention (OSCAR)</p>	<p>Détails : OSCAR, créé par Management Sciences for Health (MSH), est un outil d'auto-évaluation facilitée qui synthétise les outils NUPAS et OCA, tout en évaluant par ailleurs certains facteurs de pérennité d'une importance critique. L'outil OSCAR est un instrument global conçu pour fournir un aperçu général des capacités organisationnelles et une lecture spécifique de l'aptitude d'un organisme à recevoir et à absorber un financement direct émanant d'un bailleur de fonds.</p> <p>Durée de mise en œuvre : Varie selon la taille de l'organisation mais généralement 2 jours pour l'auto-évaluation et l'exercice de planification des interventions.</p> <p>Ressources : Facilitateur externe pour une utilisation initiale</p> <p>Résultats : Outil de capture de données sous EXCEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> L'application initiale nécessite la présence d'un facilitateur externe.



Outils visant à promouvoir la planification des interventions liées au renforcement des capacités

Le Programme de croissance, de résilience et de pérennité organisationnelle (PROGRES)



Détails : Autre outil créé par Management Sciences for Health (MSH), PROGRES est un processus d'évaluation organisationnelle participatif qui aide les organisations de la société civile et les institutions gouvernementales à définir certains domaines nécessitant un appui pour garantir leur pérennité et leur résilience.

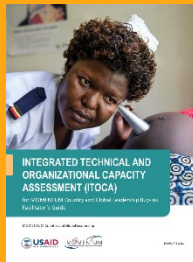
Durée de mise en œuvre : Peut varier selon la taille de l'organisation mais généralement 2 jours

Ressources : Trois facilitateurs sont recommandés, dont un de l'organisation évaluée et deux issus de l'extérieur.

Résultats : Outil de capture de données sous EXCEL à utiliser pour guider le plan de renforcement institutionnel

- PROGRES peut également être adapté en vue d'être utilisé par des organisations œuvrant en dehors du domaine de la santé

Évaluation des capacités organisationnelles techniques intégrées (ITOCA)



Détails : Conçu pour appuyer les équipes nationales et les équipes de leadership mondial de MOMENTUM par le biais d'une auto-évaluation participative facilitée aboutissant à un plan d'action pour opérer certains changements. Les scores sont calculés selon deux dimensions : capacité (forces et faiblesses) et consensus (degré d'accord bas ou élevé entre les évaluateurs). Les scores servent à définir des « solutions rapides » et des investissements à plus long terme sur le plan des capacités. L'ITOCA est aligné sur l'outil NUPAS de l'USAID pour prendre des mesures régulières et soutenir les capacités organisationnelles.

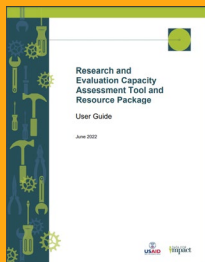
Durée de mise en œuvre : Généralement un atelier de 3 jours

Ressources : Espace à organiser

Résultats : Des tableurs EXCEL sont utilisés pour que les participants se notent eux-mêmes.

- Conçu pour les équipes nationales et de leadership mondial de MOMENTUM - USAID MOMENTUM
- Le guide du facilitateur inclut en annexe une section sur le mode de facilitation virtuelle

Outil et paquet d'interventions pour la mesure des capacités de recherche et d'évaluation (RECAP)



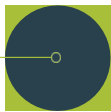
Détails : Les organisations évaluent certains éléments d'une importance critique à travers six domaines de recherche efficace et d'évaluation des capacités. Des scores numériques et des notes qualitatives sont saisis sous un tableur Excel et utilisés pour guider la planification des interventions.

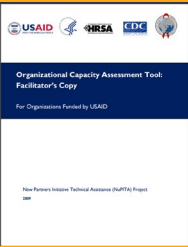


Durée de mise en œuvre : Atelier de 1 à 3 jours sur un certain nombre de domaines évalués ; 4 à 6 semaines pour planifier

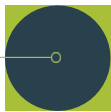
Ressources : Neutre ou facilitateur externe, espace à organiser

Résultats : Les organisations utilisent les résultats de l'évaluation pour développer des plans d'action à des fins de renforcement institutionnel.


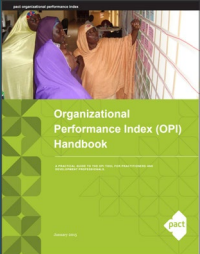
- Spécifique à la recherche et aux capacités d'évaluation
- Peut être adapté pour n'inclure que les domaines pertinents
- Le guide de renforcement institutionnel présente diverses ressources gratuites ou à faible coût par domaine

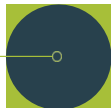


<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Outils visant à promouvoir la planification des interventions liées au renforcement des capacités (suite)</p>	<p>Évaluation des capacités organisationnelles (ECO)</p> 	<p>Détails : Les organisations évaluent les éléments fondamentaux d'une gestion organisationnelle efficace et déterminent les priorités en termes de renforcement. Similaire à l'outil NUPAS de l'USAID mais s'intéresse à un éventail élargi de capacités devant bénéficier à l'organisation, réalisé dans l'idéal peu de temps après l'octroi d'une subvention directe ou indirecte de l'USAID.</p> <p>Durée de mise en œuvre : Atelier de 1 à 3 jours en fonction du niveau de détail à évaluer et des domaines inclus ; 6 semaines ou plus pour la planification</p> <p>Ressources : Facilitateur externe, espace à organiser</p> <p>Résultats : Des notations numériques sont utilisées pour concevoir un plan de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conçu pour évaluer plusieurs fonctions et processus organisationnels dans le cadre de la gestion d'un programme ou d'une subvention • Utilisation recommandée après l'octroi d'une subvention directe ou indirecte par l'USAID
	<p>Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)</p> 	<p>Détails : Un outil générique pour évaluer la capacité d'une équipe ou d'une organisation à utiliser une matrice simple. Une analyse SWOT est réalisée à l'aide d'une matrice simple pour déterminer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces en rapport aux objectifs d'une organisation. Elle peut être auto-administrée ou facilitée par un intervenant extérieur.</p> <p>Durée de mise en œuvre : Atelier de 1 à 3 jours en fonction du niveau de détail à évaluer et des domaines inclus</p> <p>Ressources : Facilitateur externe, espace à organiser</p> <p>Résultats : Une matrice qui peut être utilisée pour guider la planification des interventions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De nombreux guides concernant la réalisation des analyses SWOT existent pour différents secteurs • Pas de déclaration de capacités prédéfinie à évaluer
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Outils visant à promouvoir la planification des interventions et à évaluer l'amélioration de la performance</p>	<p>PERFORM : le système de modélisation et de suivi de la performance</p> 	<p>Détails : Cet outil axé sur les systèmes est fondé sur le Cadre d'amélioration des capacités organisationnelles du Facilitateur de connaissances du projet MOMENTUM et permet aux partenaires locaux et aux agents de mise en œuvre des programmes d'identifier certains besoins d'amélioration en termes de performance et d'apporter certaines rectifications au moment opportun. Le but est de comprendre les facteurs favorisant la performance d'une organisation et de créer des plans d'amélioration sur une période de 100 jours pour apporter les modifications nécessaires.</p> <p>Durée de mise en œuvre : Une journée complète ou deux demi-journées pour un exercice de modélisation initial ; une demi-journée tous les six mois pour le suivi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'indice d'urgence aide à déterminer les priorités • Peut être mis en œuvre de manière indépendante ou pour compléter d'autres outils d'évaluation des performances ou des capacités. Y compris l'indicateur CBLD-9



Outils pour mesurer l'amélioration de la performance

		<p>Ressources : Facilitateur externe, espace à organiser, comité de validation des données probantes</p> <p>Résultats : Modèles de capture de données disponible sous Word ou sous Excel</p>	
	<p><u>Note explicative sur l'indicateur CBLD-9</u></p> 	<p>Détails : L'indicateur CBLD-9 mesure si les efforts de développement des capacités financés par le gouvernement américain ont abouti à une amélioration de la performance au sein des organisations ayant bénéficié d'un appui en la matière. Certaines unités de mesure définies de manière collaborative peuvent être de nature quantitative ou qualitative mais elles doivent refléter un objectif clair dans le cadre de l'amélioration de la performance. L'évaluation peut être réalisée à l'aide de différentes méthodes, notamment des observations, des enquêtes, des entretiens ou des groupes de discussion dirigée.</p> <p>Temps et ressources nécessaires : Temps pour déterminer les objectifs de performance et remplir la fiche de travail.</p> <p>Résultats : Fiche CBLD-9</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les fiches de travail CBLD-9 sont téléchargées dans l'onglet « Documents » de l'écran de saisie des données relatives à cet indicateur dans la partie <i>Development Information Solution</i> (DIS).
	<p><u>Indice de performance organisationnelle (IPO)</u></p> 	<p>Détails : Un outil développé par Pact pour faciliter l'évaluation des changements en termes de performance organisationnelle, conçu pour clarifier le lien entre les contributions ayant trait au développement des capacités et l'impact constaté au niveau communautaire. L'IPO se focalise sur les résultats en termes de développement des capacités, soit les changements intervenus dans la performance organisationnelle résultant d'une amélioration des capacités internes. L'IPO répond aux questions suivantes : « Qu'advierait-il si cette organisation améliorerait son système de gouvernance ? » et « qu'advierait-il si elle gérait mieux ses finances ? »</p> <p>Durée de mise en œuvre : Jusqu'à quatre heures pour que les partenaires remplissent une auto-évaluation initiale à l'aide de l'IPO. Les réévaluations et les évaluations tendent à être bien plus rapides et durent moins d'une heure.</p> <p>Ressources : Formation et temps nécessaire au personnel responsable de la collecte de données.</p> <p>Résultats : Inclut certains outils de collecte de données employés pour répertorier les notes et lister les données probantes. Les données de l'IPO sont ensuite transférées dans la base de données en ligne mondiale de Pact désignée sous l'appellation <i>Capacity Solutions Platform</i> (CSP) par ordinateur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les données IPO peuvent être recueillies au fil de l'année, sur la période durant laquelle il est le plus utile pour l'organisation d'obtenir ces renseignements. La collecte de données annuelle doit être gérée par deux membres du personnel formé à l'IPO responsables du développement des capacités et issu des unités programmatiques



Annexe B. Modèle de fiche de rapport sur l'indicateur CBLD-9

Vous trouverez ci-dessous un exemple de fiche de rapport CBLD-9 remplie et destinée aux partenaires de mise en œuvre (l'utilisation de la fiche est optionnelle pour la plupart des partenaires au moment où nous écrivons ce document). Le modèle est disponible ici : <https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/CBLD-9-Workbook-For-IPsFY21.xlsx>

FICHE DE TRAVAIL POUR L'INDICATEUR CBLD-9 : Pourcentage d'organisations soutenues par le gouvernement américain affichant une meilleure performance, Partie I						
À propos des organisations			Des ressources ont-elles été attribuées pour le développement des capacités organisationnelles ?		L'organisation démontre-t-elle qu'elle a suivi et documenté un processus d'amélioration de la performance, notamment les démarches suivantes :	
Activité et partenaire de mise en œuvre, le cas échéant	Nom de l'organisation (Nom de l'organisation recevant un soutien en matière de développement des capacités organisationnelles)	Type d'organisation (Type de l'organisation recevant un soutien en matière de développement des capacités organisationnelles)	Des ressources (humaines, financières et/ou autres) ont-elles été attribuées pour le développement des capacités organisationnelles comme cela est indiqué dans la théorie du changement de l'activité, les documents de subvention, le plan de travail ou d'autres documents pertinents ?	<i>Veillez décrire brièvement comment le développement des capacités organisationnelles est reflété dans la documentation de l'activité et quels types de ressources ont été attribuées en vue d'atteindre cet objectif.</i>	(1) Un apport a-t-il été obtenu auprès de l'organisation soutenue et/ou de toute autre partie prenante pertinente pour définir les priorités souhaitées en termes d'amélioration de la performance ?	<i>Veillez décrire brièvement comment l'apport des parties prenantes a été obtenu et auprès de qui.</i>
Data for Impact	Ex. Cabinet de recherche local <nom>	Instituts de recherche (n'émettant pas de diplôme)	Oui	L'évaluation de l'activité comportait une théorie du changement et un plan de travail adapté de D4I conçu pour aborder les investissements, les processus et les résultats liés au renforcement des capacités. Les ressources affectées comprenaient le temps de travail du personnel de D4I ainsi que des fonds pour un cahier des charges couvert par le sous-contrat de l'organisation, notamment une participation à des ateliers de formation et le développement collaboratif de produits de recherche et d'autres efforts d'apprentissage par l'action dans le contexte de l'évaluation.	Oui	L'Outil et le paquet de ressources pour l'évaluation des capacités de recherche et d'évaluation (RECAP) mis au point par D4I a été mis en œuvre au début du partenariat. Les résultats de cet outil de planification participative des interventions liées au renforcement des capacités ont été utilisés pour formuler les priorités et guider les investissements dans ce domaine, notamment la structure et le contenu des formations à l'analyse qualitative.



FICHE DE TRAVAIL POUR L'INDICATEUR CBLD-9 : Pourcentage d'organisations soutenues par le gouvernement américain affichant une meilleure performance, Partie II

L'organisation démontre-t-elle qu'elle a suivi et documenté un processus d'amélioration de la performance, notamment les démarches suivantes :

<p>(1) Un apport a-t-il été obtenu auprès de l'organisation soutenue et/ou de toute autre partie prenante pertinente pour définir les priorités souhaitées en termes d'amélioration de la performance ?</p>	<p>(2) Les écarts de performance ont-ils fait l'objet d'une analyse et d'une évaluation ?</p>	<p><i>Veillez décrire brièvement comment les écarts de performance ont été analysés et évalués ?</i></p>	<p>(3) Des solutions pour améliorer la performance ont-elles été sélectionnées et mises en œuvre ?</p>	<p><i>Veillez décrire brièvement le domaine d'amélioration de la performance auquel les solutions devaient remédier.</i></p>	<p>(4) Le domaine de performance a-t-il été suivi et mesuré en utilisant un outil ou une unité de mesure propre à la performance recherchée ?</p>	<p><i>Veillez décrire brièvement comment la performance a été mesurée, notamment les unités de mesure et les outils utilisés.</i></p>
<p>Oui</p>	<p>Oui</p>	<p>Une série d'ateliers d'internes axés sur la planification relative à l'indicateur CBLD-9, notamment la modélisation des résultats liés au renforcement des capacités et l'identification d'éventuelles méthodes permettant de mesurer l'amélioration de la performance dans le contexte local. L'engagement de l'organisation dans des activités de recherche qualitative (p. e. encodage de données) et le développement de produits connexes (manuel d'encodage qualitatif, mémos analytiques) ont été définis comme des unités de mesure clés en termes de performance et une base de référence dans ce domaine a été évaluée au fil de discussions menées avec les dirigeants et le personnel de l'organisation. Le développement de présentations mettant en avant les résultats pour les divers publics (notamment le partage des observations relatives à la recherche qualitative) a également été défini comme une priorité pour l'amélioration de la performance.</p>	<p>Oui</p>	<p>Des solutions ont été mises au point pour garantir la capacité du partenaire local à réaliser des recherches qualitatives n'étant pas uniquement limitées à la collecte de données et mettant l'accent sur les efforts d'analyse et de dissémination. Durant l'année financière 2023, les efforts entrepris dans ce domaine se déclinaient de la manière suivante : formation en présentiel à l'analyse qualitative, développement d'un manuel d'encodage collaboratif et encodage conjoint des données qualitatives, sessions de formation virtuelles sur l'analyse thématique et la rédaction de mémos, encadrement individualisé pour la rédaction de mémos et de rapports, développement conjoint de présentations des résultats pour les parties prenantes.</p>	<p>Oui</p>	<p>Il était attendu que l'amélioration de la performance se manifeste principalement dans le travail de recherche qualitative et les produits créés par le partenaire ou avec une implication significative de celui-ci. L'évaluation de la performance a été réalisée à travers un engagement direct avec le partenaire (travail conjoint, discussions dirigées, examen des produits livrables).</p>



FICHE DE TRAVAIL POUR L'INDICATEUR CBLD-9 : Pourcentage d'organisations soutenues par le gouvernement américain affichant une meilleure performance, Partie III

Évaluation de l'amélioration de la performance	Calcul de l'indicateur	
La performance de l'organisation a-t-elle connu une amélioration, au vu de l'unité de mesure ou de l'outil choisi pour la mesurer ?	Dénominateur <i>Le soutien accordé à cette organisation répond-il aux critères du processus CBLD-9 ?</i>	Numérateur <i>Avez-vous relevé une amélioration notable dans la performance de l'organisation ?</i>
Oui	1	1

En savoir plus

D4I aide les pays à reconnaître le pouvoir des données comme des éléments probants et exploitables pouvant améliorer les programmes, les politiques et finalement les résultats en matière de santé. Nous contribuons au renforcement des capacités techniques et organisationnelles en matière de collecte, d'analyse et d'utilisation de données pour favoriser un développement durable. Pour en savoir plus, visitez <https://www.data4impactproject.org>.



Cette publication a été produite avec le soutien de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) aux termes de l'accord de subvention associé de Data for Impact (D4I) n°7200AA18LA00008, qui est mis en œuvre par le Carolina Population Center de l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill, en partenariat avec Palladium International, LLC, ICF Macro, Inc., John Snow Inc. et Tulane University. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'USAID ou ceux du gouvernement américain. MS-24-241 D4I