

2021

Guide de planification stratégique de programmes en faveur de la jeunesse

Outils de gestion axée sur les résultats
appliqués aux politiques publiques jeunesse



Guide de planification stratégique de programmes en faveur de la jeunesse

Outils de gestion axée sur les résultats
appliqués aux politiques publiques jeunesse

Sommaire

Avertissement	08
Sigles et abréviations utilisés	09
Remerciements	10
INTRODUCTION, CONTEXTE, PUBLIC CIBLE	11
Pourquoi ce guide ?	12
Public cible.....	13
Contexte de la coopération internationale	16
Énoncé de politique : la recherche d'une efficacité accrue	17
Pourquoi s'intéresser aux outils de la GAR ?	18
Des outils adaptés aux programmes jeunesse	20
PRINCIPES ET FONDAMENTAUX	23
Une idée simple tournée vers l'efficacité.....	24
Un large consensus international.....	24
Un apprentissage en constante progression	25
OUTILS DE PLANIFICATION	29
Les structures jeunesse, acteurs de la francophonie	30
LES NOTIONS DE BASE.....	33
Définition	34
Concepts	48
Outils méthodologiques.....	49
Qu'est-ce qu'un programme d'appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse ?.....	51
Qu'est-ce qu'un résultat ?	54
Critères de qualité définissant un résultat	58
LES INDICATEURS.....	63
Qu'est-ce qu'un indicateur ?	64
L'OUTIL D'ANALYSE : FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES	67
La rédaction d'une chaîne de résultats.....	70
Le cadre de résultats et ses déclinaisons	74
L'analyse des hypothèses et des risques	78
L'organisation du processus.....	79
Cycle de collecte des données.....	93

LE DÉROULEMENT D'UN PROGRAMME EN FAVEUR DE LA JEUNESSE 103

ÉTAPE 1 : LA PHASE DE PROGRAMMATION ET DE LA PLANIFICATION	104
Exemple d'une programmation d'activités au sein d'un ministère de la Jeunesse.....	104
CHRONOGRAMME DES ACTIVITÉS / DIAGRAMME DE GANTT	105
Facteurs clés de succès.....	112
ÉTAPE 2 : LA PHASE DE MISE EN OEUVRE.....	116
Qu'est-ce que la mise en oeuvre ?.....	116
ÉTAPE 3 : LA PHASE D'ÉVALUATION	125
Qu'est-ce que l'évaluation ?.....	125
Critères couramment utilisés par les évaluateurs de politiques jeunesse	130

CONCLUSION 132

ANNEXES 135

Annexe 1 : Gabarits d'exercices.....	136
Annexe 2 : Glossaire et clarification des concepts utilisés	144
Annexe 3 : Exemple d'un processus de législation sur la jeunesse.....	150
Annexe 4 : Qu'est-ce que la Francophonie institutionnelle ?.....	152
Bibliographies, références et sitographies	156

GRAPHIQUES

TABLEAUX

Tableau 1 : Phases de la jeunesse	14
Tableau 2 : Processus du changement	19
Tableau 3 : Modalités d'intervention	32
Tableau 4 : Principes de la gestion axée sur les résultats (GAR)	34
Tableau 5 : Gestion de projet/programme	44
Tableau 6 : Le cycle d'un projet en cinq étapes	47
Tableau 7 : Le cycle d'un programme en six étapes	48
Tableau 8 : Structure du Modèle logique	50
Tableau 9 : Composantes de la mesure du changement	53
Tableau 10 : Chaîne des résultats	55
Tableau 11 : Niveaux de résultats	56
Tableau 12 : Cadre Logique	57
Tableau 13 : Schéma de la planification d'un projet	58
Tableau 14 : Chaîne des résultats	61
Tableau 15 : Forces, faiblesses, opportunité et menaces	68
Tableau 16 : Structure de fragmentation des activités	75
Tableau 17 : Cadre des résultats.....	76
Tableau 18 : Cadre des conditions d'atteinte des résultats	77
Tableau 19 : Modèle d'un cadre standardisé d'un programme Jeunesse	77
Tableau 20 : Cadre de suivi des risques	79
Tableau 21 : Cadre de mesure du rendement	82
Tableau 22 : Processus et le séquençage des activités.....	83
Tableau 23 : Déclinaison, par thématique, des politiques publiques en faveur de la jeunesse	84
Tableau 24 : Unités de mesure et d'analyse	85
Tableau 25 : Processus détaillé du cycle d'un programme.....	91
Tableau 26 : Cycle de collecte des données	93
Tableau 27 : Schématisation d'un cycle de programmation	104
Tableau 28 : Chronogramme d'une consultation pour la création d'un réseau Jeunesse	106
Tableau 29 : Actualisation d'une politique jeunesse.....	107
Tableau 30 : Conception opérationnelle d'un programmation jeunesse	109
Tableau 31 : Construction du modèle logique	111
Tableau 32 : Cadre de suivi des résultats	128
Tableau 33 : Cadre de planification et reportage	128
Tableau 34 : Plan d'évaluation.....	129

FIGURES

Figure 1 : La boîte noire	38
Figure 2 : Modèle logique générique	39
Figure 3 : Image inspirée par Ali Anwer, consultant GAR	45
Figure 4 : Chaîne de résultats dit « classique » à deux niveaux.....	46
Figure 5 : Bien viser pour atteindre la cible	66
Figure 6 : Illustration des priorités exprimées par les jeunes	76
Figure 7 : Tableau de bord des données statistiques.....	97
Figure 8 : Schéma d'évaluation d'un programme en faveur de la jeunesse	130

AVERTISSEMENT

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but de ne pas alourdir le texte. Les données traitées dans ce rapport sont issues des questionnaires. De ce fait, les opinions émises par les répondants ne reflètent pas la position de l'Organisation internationale de la Francophonie. Le vocable « jeune » ou « jeunesse » utilisé dans ce rapport désigne les individus de 15 à 35 ans tels que définis par la Francophonie dans sa Stratégie francophone de la jeunesse 2015-2022. Les termes « politique jeunesse » et « stratégie jeunesse » ont

été préférés à « politique de la jeunesse » ou « stratégie de la jeunesse », qui pouvaient sous-entendre des politiques ou des stratégies réalisées au moment de la jeunesse.

Pour alléger le rapport, le terme « politique(s) jeunesse » a été plus souvent utilisé pour parler des politiques de la jeunesse. Le mot « jeunesse » reste, dans ce cas, toujours au singulier, puisqu'au pluriel, il s'agit aussi des politiques de la jeunesse.



Le concept de « politiques de jeunesse » renvoie à des situations très diverses et repose sur des grilles de lecture différentes et contrastées au sein de la diversité francophone. La volonté des acteurs de développer des démarches de partenariat dans l'action publique se heurte souvent à la difficulté d'identifier ce que chacun exprime lorsqu'il mobilise en pratique cette notion¹.

1. Les travaux de recherche menés sur l'action publique et associative prenant en charge les jeunes permettent de dégager au moins trois niveaux de signification de la notion de « politique de jeunesse » (Loncle, 2012 ; Parisse, 2019b). Source : https://injep.fr/wp-content/uploads/2020/07/FR50_politiques_jeunesse.pdf



En juin 2020, l'appellation de la « Direction de l'éducation et de la jeunesse » a été modifiée par l'« Unité jeunesse, sport et citoyenneté ».

SIGLES ET ABRÉVIATIONS UTILISÉS

AIMF	Association internationale des maires francophones
APF	Assemblée parlementaire de la Francophonie
AUF	Agence universitaire de la Francophonie
RRAC	Représentation régionale pour l'Afrique centrale
RRAO	Représentation régionale pour l'Afrique de l'Ouest
RRAP	Représentation régionale pour l'Asie et le Pacifique
RRECO	Représentation régionale pour l'Europe centrale et orientale
RRECAL	Représentation régionale pour les Caraïbes et l'Amérique latine
BROI	Bureau régional pour l'océan Indien
CIJF	Comité international des Jeux de la Francophonie
CMF	Conférence ministérielle de la Francophonie
CN	Correspondant national
CNF	Campus numérique francophone
CONFÉJES	Conférence des ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie
CONFÉMEN	Conférence des ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la Francophonie
CPF	Conseil permanent de la Francophonie
EFH	Égalité femme-homme
GAR	Gestion axée sur les résultats
IFADEM	Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres
IFDD	Institut de la Francophonie pour le développement durable
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
RESIFAP	Réseau des structures et institutions nationales en charge de la Francophonie en Asie-Pacifique
USA	Université Senghor d'Alexandrie

REMERCIEMENTS

L'Unité jeunesse, sport et citoyenneté (UJSC) tient à remercier les participants aux ateliers pour leurs contributions. Le guide s'est enrichi des commentaires et observations des gestionnaires et des cadres œuvrant à la conception, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques en faveur de la jeunesse.

L'équipe de l'Unité jeunesse, sport et citoyenneté tient à remercier M. Ali Anwer, spécialiste en gestion axée sur les résultats, pour sa contribution à la relecture du guide ainsi que sa participation à la création des exercices proposés en annexe.

Nos remerciements s'adressent également aux participantes-s aux ateliers ayant permis de collecter les témoignages lors des échanges et du partage d'expériences à Dakar (Sénégal) :

- atelier portant sur les outils de la gestion axée sur les résultats (du 11 au 14 novembre 2019) ;
- atelier sur les thématiques de plaidoyer et de partenariat stratégique (du 2 au 5 décembre 2019).

Les ateliers visaient à faciliter une compréhension fondamentale des objectifs, des processus, des normes, des règles et des principes directeurs de la GAR en mettant l'accent sur :

- la planification stratégique et la logique des cycles de programmation adaptés aux **indicateurs** en lien avec la thématique jeunesse, sport et citoyenneté ;
- les **Modèles logiques** et les **Cadres de mesure du rendement** ;
- le registre des **risques** et les mesures à leur atténuation ;
- le partage d'expertises et de **bonnes pratiques** entre les pairs.

L'atelier du 5 décembre 2019 a été co-animé par Eric-Normand Thibeault, Ph.D., chef de l'unité a.i. Jeunesse, sport et citoyenneté à l'Organisation internationale de la Francophonie et **Modibo TRAORE, Directeur des Programmes Jeunesse à la CONFJES**. L'atelier a été l'occasion de collecter des informations, par pays, pour la finalisation de l'ébauche d'une stratégie pour apprendre des meilleurs pratiques. Les témoignages d'une quarantaine de cadres en poste dans les ministères et représentants de structures en charge de la planification et de la mise en œuvre et du suivi/évaluation des politiques jeunesse ont enrichie le présent guide de la GAR avec des exemples des pays et états des lieux des politiques publiques des pays suivants : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Haïti, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Seychelles, Togo, Tchad et Tunisie.

Les discussions de très grande qualité ont été déterminantes à la rédaction de « trucs et astuces », de collecte de bonnes pratiques issues du terrain qui sont intégrés aux différentes sections qui composent le présent guide.

INTRODUCTION, CONTEXTE, PUBLIC CIBLE

Pourquoi ce guide ?

La gestion axée sur les résultats (GAR) est largement reconnue par les organisations internationales comme un dispositif adapté à la conception et au suivi de programme et de projets. La GAR s'inscrit dans les efforts menés pour promouvoir la responsabilisation des acteurs à l'atteinte de résultats, d'appui à la mesure des indicateurs et de suivi du changement perceptible.

L'Unité jeunesse, sport et citoyenneté de l'OIF a mené, de 2018 à 2019, une enquête en matière de politiques publiques en faveur de la jeunesse dans l'espace francophone. Les résultats de cette enquête présentent un état des lieux des politiques publiques de jeunesse dans vingt-neuf (29) États et gouvernements membres de la Francophonie. L'analyse des données découlant des résultats de cette enquête révèle un besoin de renforcement des capacités des cadres opérationnels des structures de jeunesse. Les résultats de cette enquête ont mis en exergue le fait que des structures de gouvernance en charge des activités de la jeunesse existent dans la quasi-totalité des États et gouvernements. Ces structures collaborent sur les plans horizontal et vertical avec les autres acteurs de la jeunesse (autres départements ministériels, collectivités territoriales, partenaires techniques et financiers, organisations de la société civile et associations de jeunesse). L'enquête a aussi mis en lumière les écarts de capacité des États et gouvernements dans la mise en oeuvre des politiques publiques en faveur de la jeunesse. Elle aboutit à l'identification de formations nécessaires dans des domaines de la gestion et de la communication, pour une meilleure efficacité des acteurs nationaux de la jeunesse. Parmi ces domaines, on note la planification stratégique, le développement et la gestion de partenariats, la coordination et la collaboration avec les autres départements ministériels, la réalisation de

plaidoyers auprès des élus, des membres du gouvernement et des partenaires techniques et financiers, le suivi et l'évaluation.

Ce guide s'inscrit dans le cadre de la Stratégie jeunesse de la Francophonie, qui prévoit l'accompagnement des structures jeunesse à la mise en oeuvre de projets reposant sur les outils de la gestion axée sur les résultats et de mesurabilité tels que définis dans le Cadre stratégique de la Francophonie².

En 2014, la Stratégie jeunesse a marqué une étape majeure pour la Francophonie, car elle a été adoptée en réponse aux attentes des jeunes et des États et gouvernements membres de l'OIF, qui appelaient au renforcement de l'appui apporté à l'élaboration de politiques nationales en faveur de la jeunesse et à l'atténuation des obstacles rencontrés par les jeunes.

Limites du guide

Ce guide n'a pas la prétention de couvrir toutes les étapes d'une politique publique en faveur de la jeunesse ni de traiter en détail les différentes problématiques qui y sont relatives. Au niveau des thématiques abordées, il s'est plutôt attaché à compléter les informations issues de l'abondante littérature disponible en mettant en lumière la démarche appliquée par l'Unité jeunesse, sport et citoyenneté (UJSC) de l'Organisation internationale de la Francophonie et les enseignements qui en sont tirés du recours aux concepts et outils de la gestion axée sur les résultats avec nos partenaires. En définitive, la prétention de ce guide est plus de contribuer à l'enrichissement des outils mis à la disposition de la communauté des acteurs oeuvrant en faveur de la jeunesse au sein de l'espace francophone.

2. Le Cadre stratégique de la Francophonie (2015- 2022) a été adopté par les États et gouvernements membres lors du Sommet de Dakar tenu en novembre 2014.

Public cible

Ce guide vise les acteurs oeuvrant au sein :

- des ministères (structures administratives : direction Jeunesse, autorité nationale de la jeunesse...);
- des collectivités locales (villes, communes, municipalités, régions) ;
- de la société civile (Fédération de la jeunesse, Conseil national de la jeunesse, Union de la jeunesse) selon les différentes variantes propres aux dispositifs nationaux.

Le présent guide vise à accompagner les gestionnaires de programmes ou responsables de projets (en charge d'appuyer certaines composantes de politiques publiques en faveur de la jeunesse), à acquérir une compréhension accrue des outils de la gestion axée sur les résultats, ainsi qu'à maîtriser davantage les concepts de base. Nous y explorons les objectifs, les processus et les principes de la gestion axée sur les résultats³.

Qu'est-ce que la jeunesse ?

L'expérience d'être jeune peut varier considérablement à travers le monde, d'un pays ou d'une région à l'autre, et la « jeunesse » est donc souvent une catégorie fluide et changeante. En tant que tel, le contexte est toujours un guide important dans la définition de la jeunesse aux Nations unies, qui cible la jeunesse entre 15 et 25 ans⁴.

Au Québec, la jeunesse peut être définie comme le passage de l'enfance à l'âge adulte et à l'autonomie personnelle, sociale et citoyenne, ce passage s'effectuant par de multiples transitions entre les âges de 15 et 29 ans⁵.

Il n'existe pas de définition officielle de l'âge de la jeunesse. La plupart des travaux scientifiques considèrent comme « jeunes » les personnes âgées de 15 à 24 ans⁶. Cette période est la plus utilisée par l'Insee. L'expression « jeunes adultes » est étendue dans certains pays jusqu'à l'âge de 29 ans.

3. Clarification des concepts utilisés. Ce guide fait référence à plusieurs concepts. Une définition de quelques notions est proposée à l'annexe 3 sous la rubrique « glossaire ».

4. Qui sont les jeunes ? Il n'existe pas de véritable consensus universel sur la tranche d'âge à prendre en compte lorsqu'il s'agit des jeunes. Cependant, à des fins de statistiques, l'Organisation des Nations unies – sans préjudice de toute autre définition – considère que le jeune est une personne âgée de 15 à 24 ans. Sources : <https://www.un.org/fr/sections/issues-depth/youth-0/index.html>

5. Une politique pour les jeunes : « La Politique québécoise de la jeunesse 2030 s'adresse aux jeunes Québécoises et Québécois âgés de 15 à 29 ans, cette définition des jeunes concernés par l'action gouvernementale ne devant pas être comprise de façon rigide : certaines dispositions de la Politique s'appliqueront avant l'âge de 15 ans et d'autres se prolongeront après l'âge de 29 ans. Source : <https://www.jeunes.gouv.qc.ca/politique/contexte/index.asp>

6. Centre d'observation de la société. « La frontière entre l'âge de la jeunesse et l'âge adulte est bien difficile à cerner ». Source : <http://www.observationsociete.fr/definitions/jeunes.html>

La jeunesse : enfance, adolescence et jeune

La jeunesse se caractérise par une période aux multiples transitions. À l'adolescence, la volonté d'affirmer son autonomie apparaît, mais c'est dans son prolongement, la jeunesse, qu'on trouve progressivement les moyens de l'acquiescer réellement. La volonté d'autonomie émerge vers l'âge de 15 ans. C'est aussi vers cet âge que les jeunes commencent peu à peu à être plus engagés dans la résolution des défis propres à leur collectivité d'appartenance. Ils savent qu'ils seront bientôt responsables, au même titre que l'ensemble de la population, de participer aux choix de société par l'entremise de l'engagement et de leur implication comme citoyen. Pour la très grande majorité des jeunes adultes, le passage à l'autonomie est achevé ou en voie de l'être, en moyenne, autour de la trentaine.

Si l'accroissement du nombre de jeunes est source de vitalité et offre de grandes occasions de progrès, l'intégration citoyenne de cette vaste population est un exercice exigeant pour toute société⁷.



POINT DE REPÈRE

L'expression « politique jeunesse » fait référence à un certain nombre de choix fondamentaux qui guident la société. Le cadre d'action défini par la politique jeunesse peut avoir une portée très générale lorsqu'il concerne un pays tout entier, ou plus limité lorsqu'il s'applique à une entité locale (collectivité locale ciblée : canton, district, ville ou province). Certains aspects de ce cadre sont permanents et assurent une continuité au sein de la politique gouvernementale ; d'autres pourront évoluer selon les conditions sociales, économiques et politiques du moment.



7. Stratégie jeunesse de la Francophonie 2015-2022. Source : https://www.francophonie.org/sites/default/files/2019-09/sommet_xv_strategie_jeunesse_2015_2022_vf-2.pdf

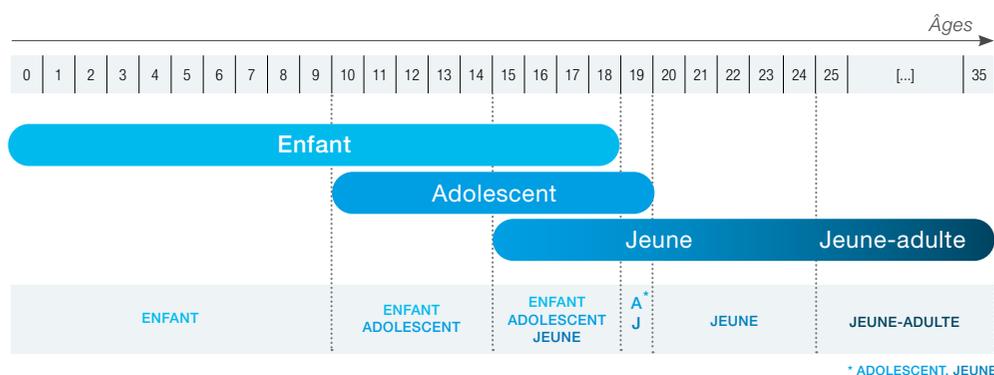


Tableau 1 : Phases de la jeunesse

Les jeunes ciblés par la Stratégie jeunesse de la Francophonie sont définis comme les individus des deux sexes âgés de 18 à 35 ans. Référence : https://www.francophonie.org/sites/default/files/2019-09/sommet_xv_strategie_jeunesse_2015_2022_vf-2.pdf

La gestion axée sur les résultats en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse

Les efforts que mène la Francophonie institutionnelle sont globaux et inclusifs, appuyés par des partenariats multipartites, et soutenus par une cohérence et une intégration accrue des politiques publiques en faveur de la jeunesse afin qu'ils soient pleinement pris en compte dans les cycles de la programmation.

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) collabore avec les acteurs locaux, crée des alliances et accroît les connaissances qui répondent aux besoins exprimés par les quatre-vingt-huit (88) États et gouvernements qui composent l'espace francophone.

Le monde évolue rapidement et fait face à des défis importants dans la réalisation des objectifs du Programme de développement durable des Nations unies d'ici 2030. L'OIF souhaite apporter sa contribution pour relever ces défis, et faire en sorte que les connaissances, l'innovation et les solutions élaborées par les États et gouvernements membres aient une incidence sur les principales lacunes en matière de connaissances. Pour amplifier l'impact des connaissances, l'Unité jeunesse, sport et citoyenneté collabore avec les réseaux d'experts en poste au sein d'Observatoires Jeunesse et instituts nationaux de recherche en sciences sociales afin d'éclairer l'action locale et mondiale, et de mobiliser des alliances stratégiques avec des acteurs qui ont les mandats et le savoir-faire combinés pour apporter une contribution de plus grande ampleur que celle que nous pouvons fournir en agissant seul.

La communauté internationale a adopté le développement durable à l'horizon 2030 et ses 17 objectifs à la suite du processus de négociation et de consultation entre les 193 États membres de l'ONU, incluant aussi les membres de la communauté académique, de la société civile et du grand public, offrant un cadre exhaustif et universel. Les Objectifs du développement durable à l'horizon 2030 reflètent un changement global afin de prendre en compte les notions de « soutenabilité » de la société pour préserver l'avenir commun, plus juste et plus équitable. L'accélération du dérèglement climatique est un facteur impactant le développement et entrave la qualité de vie de milliards de jeunes qui ne pourront disposer de certaines ressources puisqu'elles auront été utilisées par les générations antérieures.

Plus d'un tiers des 169 cibles définies dans le cadre des ODD ont trait aux jeunes et à l'importance de leur autonomisation, de leur participation et de leur bien-être. Vingt (20) cibles réparties dans les six (6) ODD – axés sur la faim, l'éducation, l'égalité des sexes, des emplois décents, les inégalités et les changements climatiques – portent spécifiquement sur les jeunes. La participation des jeunes est également primordiale pour la mise en œuvre de deux autres ODD consacrés respectivement à l'avènement de sociétés pacifiques, justes et inclusives, et à la création de partenariats.

Contexte de la coopération internationale

L'adoption progressive des outils de la gestion axée sur les résultats (GAR) constitue une tendance reconnue auprès de l'ensemble des bailleurs de fonds pour répondre à leurs préoccupations en matière d'efficacité. Dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, le contexte actuel est conditionné par la réduction des montants alloués à l'aide internationale, d'une part, et à l'exigence d'une démonstration de résultats, d'autre part.

Dans le contexte actuel, il semble nécessaire d'adapter les pratiques des gestionnaires afin de répondre à l'évolution de l'environnement international, qui s'est accéléré depuis le début de la pandémie. Les bailleurs de fonds internationaux ont décidé d'adopter la GAR afin de définir avec plus de rigueur les objectifs de l'aide publique internationale poursuivis, de concert avec les partenaires du sud, afin d'améliorer la performance et de maximiser les résultats par les agences d'exécution.

Il est attendu que l'introduction de la GAR contribue à assurer une meilleure évaluation des retombées de l'aide publique au développement qui est octroyée aux agences d'exécution. Il est attendu que la mise en place de la GAR conduise à des résultats de développement qui soient mieux définis, ce qui contribuera à la production de meilleurs rapports illustrant le changement et la progression de résultats à l'intention des instances gouvernementales, et auprès de la communauté internationale, des élus et du grand public.

Pour s'adapter aux enjeux émergents, l'actualisation d'une nouvelle génération de politiques publiques prenant en compte les défis des jeunes est, pour l'OIF, une priorité.

Les politiques publiques en faveur de la jeunesse ne peuvent rester immobiles face à une jeunesse qui change. Les Plans sectoriels qui, souvent, en découlent doivent sans cesse être réexaminés, réactualisés et refondus pour intégrer les apports d'un large éventail d'acteurs en soutien à la jeunesse.

La réalisation de la Stratégie jeunesse de la Francophonie est concrétisée, dans une large mesure, par les efforts conjugués qui sont menés par les États et gouvernements, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), l'organe consultatif qu'est l'Assemblée parlementaire de la Francophonie (APF) et les opérateurs directs de la Francophonie (l'Agence universitaire de la Francophonie [AUF], l'Association internationale des maires francophones [AIMF]), la Conférence des ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie (CONFÉJES), la Conférence des ministres de l'Éducation des États et gouvernements (CONFÉMEN) ainsi que par la société civile francophone.



BON À SAVOIR

Il faut considérer l'expérience pratique, souvent basée sur « l'essai-erreur », comme un exercice nécessaire au développement des capacités et à l'amélioration d'une maîtrise des méthodes et des outils de la GAR.



Énoncé de politique : la recherche d'une efficacité accrue

Il est à prévoir que : **a)** les ministères de la Jeunesse et des Sports intègrent davantage, et ce de manière progressive, la gestion axée sur les résultats ; **b)** les outils fassent partie intégrante des pratiques des gestionnaires en charge de concevoir et suivre les programmes et projets en faveur de la jeunesse ; **c)** les opérateurs de la Francophonie et leurs partenaires mettent davantage l'accent sur la démonstration de résultats et veillent à utiliser des pratiques de gestion qui optimisent une utilisation efficiente des ressources humaines et financières – qui se tarissent dans le contexte de la crise financière – comme trame de fond d'une éventuelle diminution des budgets que consacreront les États des pays industrialisés à l'aide publique au développement (APD). Ce phénomène pourrait s'accélérer dans le contexte de la pandémie de la COVID-19.

Nombreux États et gouvernements ont adopté des lois sur la responsabilité. Ce cadre législatif contient des mesures spécifiques visant à raffermir la responsabilité, et à accroître la transparence et la surveillance des opérations des organismes internationaux. Dans ce contexte, l'un des motifs de l'imputabilité des agences de coopération vis-à-vis des parlements découle de la reddition de résultats auprès des élus, qui souhaitent savoir comment est utilisée l'aide publique au développement et quels sont les résultats atteints. Il est de plus en plus exigé par les bailleurs une meilleure démonstration des résultats (y compris l'objectif concernant l'efficacité de l'aide), ainsi que la maximisation des ressources.

Prendre en compte les besoins des jeunes dès la phase de conception de politiques publiques ou lors de la définition en amont de programmes ou de projet est à encourager. Toutefois, cette approche implique un **dialogue structuré** avec les

acteurs et nécessite également une clarification des relations à construire avec les structures nationales de la jeunesse pour que ces derniers puissent prendre part collectivement aux processus qui les concernent.

Pour plusieurs États et gouvernements, l'approche transversale et interministérielle des politiques publiques en faveur de la jeunesse n'est pas nouvelle en soi et a déjà été expérimentée depuis le milieu des années 90. Ces politiques ciblent un public identifié comme faisant face à défis et des problématiques spécifiques à traiter. Ainsi, dans le champ de la jeunesse, l'approche intégrée de politique Jeunesse regroupe l'ensemble des actions relevant de la formation, de l'insertion sociale et professionnelle, du logement, de la santé, et des loisirs éducatifs, sportifs et culturels.



Pour répondre aux engagements internationaux, l'Organisation internationale de la Francophonie, s'engage à concourir auprès de l'ensemble de la communauté internationale afin que la programmation qu'elle met en œuvre tel que défini par son Cadre stratégique de la Francophonie (2015-2022)⁸ puisse concourir à l'atteinte des Objectifs du développement durable (ODD).

8. Les Chefs d'État et de gouvernement des pays ayant le français en partage, réunis à l'occasion du XV^e Sommet de Dakar les 29 et 30 novembre 2014, adoptent un Cadre stratégique pour les huit prochaines années (2015-2022). Source : https://www.francophonie.org/sites/default/files/2019-10/sommet_xv_csf_2015_2022_0.pdf

Pourquoi s'intéresser aux outils de la GAR ?

La GAR relève d'une politique affectant tout le secteur de l'aide publique au développement. En adoptant les outils de la GAR, à partir des années 90, les gouvernements de nombreux pays anglo-saxons et certains pays francophones ont réagi à la tendance mondiale. Les bailleurs de fonds subissent les pressions des parlements (ou des assemblées nationales) qui tendent globalement à diminuer les budgets de l'aide publique au développement dans le contexte de la pandémie de la COVID-19. Ce contexte contraint les secteurs publics bilatéraux et multilatéraux à davantage faire la démonstration d'une efficacité accrue auprès des donateurs, ce qui traduit la nécessité :

- de réduire certaines dépenses ;
- d'être plus efficace et responsable vis-à-vis de la production de résultats ;
- de rendre davantage compte de l'utilisation des fonds publics ;
- de travailler avec efficacité et de maximiser les résultats (faire plus avec moins).

La tendance actuelle des politiques d'aide publique au développement (APD) des pays membres de l'Organisation internationale de la Francophonie est fondée sur la recherche de l'efficacité et du rendement. La maîtrise des outils de la GAR est un dispositif essentiel, voire un atout, pour les gestionnaires de programmes et de projets internationaux pour :

- définir des résultats attendus qui soient réalistes et fondés sur des analyses appropriées ;

- identifier clairement les bénéficiaires du programme et concevoir des projets qui répondent aux besoins prioritaires des jeunes ;
- suivre l'état d'avancement des résultats et les ressources utilisées à l'aide d'indicateurs appropriés ;
- repérer en amont les risques et proposer des mesures d'atténuation ;
- accroître la connaissance par les leçons apprises et les intégrer au processus de décision ;
- s'inscrire dans une démarche « d'organisation apprenante » qui tire les leçons des expériences antérieures.

Il est attendu que les gestionnaires de projets (par exemple : agents en poste au sein d'une administration centrale, ministère de la Jeunesse et des Sports...) appliquent, le Modèle logique, le Cadre de mesure du rendement, le suivi des indicateurs. Il est également pressenti que le perfectionnement à la maîtrise des outils de la GAR progressera au fur et à mesure que les agents acquerront de l'expérience.



La Francophonie considère la société civile, en particulier les organisations et réseaux œuvrant en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que la jeunesse, comme partenaire indispensable dans la réalisation de ses actions.

Au cœur de ce mode de gestion, il y a **la connaissance et la compréhension** :

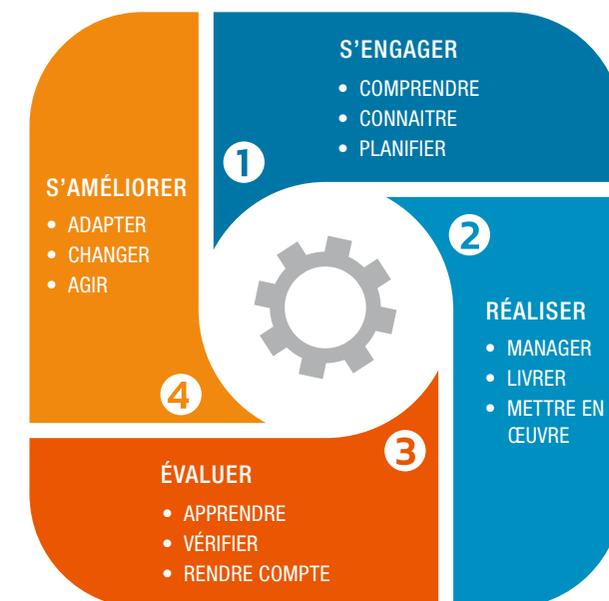
- **raison d'être** (les besoins exprimés par les publics cibles – citoyens et parties prenantes –, l'environnement, les missions de l'organisation comprenant ses objectifs et ses priorités, etc.) ;
- **résultats** (information dont le gestionnaire doit disposer pour éviter de naviguer à vue, facile à analyser dans le but de ce que l'on peut faire mieux pour s'améliorer continuellement).
- Gérer sur la base de suivi des indicateurs : c'est, pour le gestionnaire s'assurer de prendre des décisions éclairées, prenant en compte la dynamique des facteurs qui influencent et modifient la trajectoire qu'ils s'agissent d'un programme ou d'un projet.

- L'information stratégique (données probantes) est recueillie à l'aide d'instruments de mesure : la Cadre de suivi du rendement sur la base d'indicateurs qui renseignent les évolutions d'un programme ou d'un projet.



REMARQUE

La GAR s'inscrit dans le champ des innovations qui sont introduites progressivement par les gestionnaires de projets. La maîtrise des outils s'améliore petit à petit sur la base des expériences. C'est dans le contexte de la transformation graduelle que l'on doit interpréter l'introduction graduelle du changement qu'entraînent le Cadre de mesure des résultats et le suivi des indicateurs.



■ Tableau 2 : Processus du changement

Des outils adaptés aux programmes jeunesse



Un outil en partage et adapté à la réalisation d'actions en faveur de la jeunesse

- Pour mieux renforcer le travail d'équipe.
- Pour davantage renforcer vos coopérations.
- Pour collaborer de manière transversale avec les ministères en charge de la jeunesse.
- Pour partager les outils de la chaîne de résultats.
- Pour favoriser les coopérations accrues entre les partenaires francophones en charge de la mise en œuvre de politiques nationale ou locale (ville, collectivité, région, province, territoire) de jeunesse.



Un guide pratique d'applications en lien avec les programmes jeunesse

- Elles concernent la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets avec et par la jeunesse.



Un référentiel des rôles et des responsabilités

Un outil pour structurer, comprendre, pratiquer et dialoguer entre les pairs (gestionnaires de programmes, administrateurs et cadres) en poste au sein de ministères de la Jeunesse ou de collectivités locales

Le guide s'inscrit dans une démarche de renforcement des capacités qui est une entreprise de longue haleine, un domaine où le succès nécessite un patient investissement et des efforts constants. C'est également une activité dont les résultats sont le plus souvent intangibles et extériorisés. Telles sont les difficultés auxquelles font face les organisations dans le domaine du renforcement des capacités. L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) inscrit plusieurs de ses interventions dans le renforcement des institutions auprès des États et gouvernements membres. Une unité administrative au sein de l'OIF a pour mission les dimensions « jeunesse, sport et citoyenneté ». L'UJSC participe à la construction de réseaux en appui au dialogue entre les structures nationales œuvrant en faveur de la jeunesse. Le dialogue structuré avec les représentants-és élus des

organisations jeunesse s'inspire des résultats des expériences antérieures menées par l'OIF. Pour autant, ce guide ne cherche pas à imposer un point de vue unique et dogmatique sur la GAR, mais aspire plutôt à fournir au lecteur un cadre de référence solide, à partir duquel celui-ci pourra développer ses propres analyses et les enrichir à travers son expérience de terrain. Il est jugé nécessaire, à l'heure actuelle, d'accroître la transparence des rapports sur les résultats de tout programme ou projet en faveur de la jeunesse. Il importe de définir clairement les résultats et les indicateurs correspondants, de façon à ce que les résultats attendus soient « mesurables ». La mise en place d'un cadre de mesure du rendement basé sur une telle prémisse permettra de générer des données qui serviront à la préparation de rapports mieux documentés, ce qui améliorera la prise de décision.

Comment apprécier l'efficacité et l'efficacé d'une politique publique? Comment sont utilisées les ressources consacrées à la mise en œuvre des politiques publiques? Les ressources allouées à la réalisation des objectifs des politiques publiques en faveur de la jeunesse sont-elles suffisantes par rapport aux ambitions que poursuit l'État?

des gestionnaires et hauts cadres, engageant des réflexions et entrant en discussion avec les interrogations des prescripteurs de politiques publiques, des liens avec les questionnements des acteurs de développement en proposant de nouvelles pistes de réflexion qui trouvent leur pertinence, à la fois dans les débats académiques et dans les interrogations des praticiens.

Les outils de la GAR peuvent permettre de construire progressivement une expertise auprès



POINT DE REPÈRE

Une politique publique en faveur de la jeunesse est étroitement ancrée dans les valeurs qui caractérisent une nation. Parmi ces valeurs, certaines ont un caractère universel, et d'autres ont une portée plus locale et reflètent les spécificités d'une culture ou d'un mode de vie qui peuvent évoluer avec le temps. Certains choix en matière de politique jeunesse seront directement liés aux valeurs qu'une assemblée nationale ou un parlement choisira de privilégier par voie législative dans le cadre d'une loi sur la jeunesse.

Exemple : Loi sur la protection de la jeunesse (Province du Québec au Canada)

La Loi sur la protection de la jeunesse est une loi québécoise établissant les droits des enfants et des parents, et les principes directeurs des interventions sociales et judiciaires en matière de protection de la jeunesse au Québec. Elle a été adoptée par l'Assemblée nationale du Québec le 16 décembre 1977. Le début de son application, le 15 janvier 1979, a donné lieu à la création de la Direction de la protection de la jeunesse, maintenant intégrée dans les Centres jeunesse du Québec.

La Loi confie l'application des mesures qu'elle met en avant à un directeur de la protection de la jeunesse. Le directeur de la protection de la jeunesse s'acquiesce de son mandat par des autorisations. La Loi définit les pouvoirs, rôles et fonctions des personnes autorisées. C'est la structure administrative des équipes et services constitués de personnes travaillant sous l'autorité du directeur de la protection de la jeunesse.

Source : <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/assemblee-nationale/31-2/journal-debats/19771216/121461.html>



PRINCIPES ET FONDAMENTAUX

Une idée simple tournée vers l'efficacité

Les outils de la gestion axée sur les résultats présentés dans ce guide ont été adaptés aux **programmes et projets** qui se focalisent **en faveur de la jeunesse**.



Parce que la jeunesse n'attend pas.

Les deux termes « Gestion » et « Résultats » sont inséparables et d'égale importance.

Une gestion transparente et documentée est l'une des composantes indispensables à l'obtention de résultats durables. Aussi, la réussite d'un projet en faveur de la jeunesse se mesure par la réalisation de résultats sur la base d'indicateurs objectivement vérifiables.

Le guide de la GAR prend en considération les approches traditionnelles qui sont en vigueur au sein de plusieurs administrations étant centrées sur le suivi des activités, des produits et des ressources.



BON À SAVOIR

La gestion axée sur les résultats n'est pas propre à un seul pays ni à une seule organisation.



Un large consensus international

Au cours des trente dernières années, de nombreuses personnalités du monde académique ou entrepreneurial ont incité les gouvernements à prendre des initiatives visant à améliorer la rationalité de la dépense publique en promouvant la gestion axée sur les résultats.

Il s'est ainsi progressivement bâti un cadre conceptuel largement accepté, et qui a été adopté sous divers noms par de nombreux gouvernements, agences multilatérales, banques de développement et certaines ONG œuvrant dans le secteur de la jeunesse.



Un outil de création de valeur en faveur des bénéficiaires, reconnu dans le monde entier...

Ce cadre vise à intégrer de manière logique toute la chaîne de valeur des politiques publiques de la jeunesse, depuis la planification stratégique et budgétaire et la mesure de la performance, jusqu'à la mise en œuvre, en vue de garantir que les objectifs généraux sont bien alignés avec les politiques et avec les intérêts des parties prenantes de la jeunesse et des bénéficiaires, spécifiquement les jeunes âgés de 18 à 35 ans, tels que le définit la *Stratégie francophone de la jeunesse*.

Un apprentissage en constante progression

Si la mise en œuvre de la GAR est un incontestable progrès, son application pratique n'est pas exempte de difficultés, et parfois d'ambiguïtés. Les problèmes les plus communément rencontrés dans les organismes nationaux en charge de la jeunesse concernent la difficulté à :

- établir un système opérationnel de mesure et de suivi des progrès ;
- clarifier, sur la base d'indicateurs objectivement vérifiables, les changements mesurables auprès des différents publics ;
- définir clairement le rôle de l'évaluation, en tant qu'activité distincte mais complémentaire à la planification et au suivi en matière de politiques publiques en faveur de la jeunesse ;
- mettre en place des mécanismes organisationnels efficaces pour encourager l'usage effectif de l'information recueillie auprès des jeunes au cours du processus en vue d'améliorer la gestion et la prise de décision par les ministères de la Jeunesse, les autorités publiques ou les collectivités locales (ville, municipalités), régions, provinces ou territoires.



... il reste des progrès à faire.



À NOTER

- Ni la doctrine ni la pratique ne sont totalement uniformes et stabilisées dans l'ensemble des organismes qui utilisent en tout ou en partie la GAR, qu'il s'agisse des organismes à vocation internationale (OCDE, agences des Nations unies, Banque mondiale...) ou d'institutions nationales.
- En outre, un certain nombre d'études académiques récentes signalent les insuffisances apparues au fil des années dans la mise en œuvre de la GAR et proposent des modifications des pratiques.

Ce retour d'expérience, précieux pour améliorer en continu les concepts et les pratiques, montre bien que l'ensemble du dispositif est encore en cours de maturation.

Malgré ces inconvénients, inévitables dans un domaine relativement récent, complexe et par nature multinational et multiculturel, il est possible de dégager les idées fondatrices et les bonnes pratiques clés de la GAR, points sur lesquels existe un consensus suffisamment solide pour servir de base au présent guide pour la jeunesse et avec la jeunesse francophone.

	OBJECTIF	Un résultat final spécifique désiré ou attendu comme conséquence, du moins en partie, de renforcement des capacités auquel doit contribuer une intervention de développement. Les résultats sont des modifications d'état ou de condition qui proviennent d'un lien de causalité.
	APPORTS	Les ressources financières, humaines, matérielles, technologiques, et d'informations utilisées dans les interventions développementales.
	RÉSULTATS	Décrivent la modification intentionnelle du comportement des bénéficiaires. Le changement désigne le passage d'un état à un autre qui peut s'exercer dans des domaines très divers et à des niveaux variables (baisse, hausse d'un taux ou d'un nombre de bénéficiaires, etc.).
	PRODUCTIONS	Les modifications de compétences ou capacités, ou la disponibilité de nouveaux produits et services qui proviennent des activités dans une période définie; elles sont le résultat concret des interventions.
	ACTIVITÉ	Des mesures prises ou du travail accompli au cours desquels des apports, comme des fonds, assistance technique, et autres types de ressources, sont mobilisés afin de produire certains résultats opérationnels.
	INDICATEUR DE PERFORMANCE	Un indicateur de performance est une unité de mesure qui précise ce qui doit être référencé selon une échelle ou une dimension mais n'indique ni la direction ni le changement. Les indicateurs de performance sont des moyens qualitatifs ou quantitatifs de mesurer une production ou un résultat, et doivent évaluer la performance, le rendement, l'efficacité ou l'efficience d'un programme ou d'un investissement.
	LIGNE DE BASE	Des renseignements recueillis au début d'un projet ou programme. C'est le point de référence contre lequel des variations éventuelles du projet ou programme sont mesurées.
	CIBLE	Dénote une valeur qui doit être atteinte par un indicateur avant une certaine date à échéance ou date butoir. La cible est la valeur désirée de l'indicateur si le projet/programme réussit. Ex., « nombre totale d'incidents de corruption à réduire de 85 pourcent au sein des groupes X et Y avant l'an 2025. »
	MOYENS DE VÉRIFICATION	La source d'information pour l'établissement de l'état de l'indicateur. Les moyens de vérifications comprennent: les informations existantes, les systèmes, les enquêtes, les études, les évaluations. On y obtient les informations pour mesurer le succès du projet/programme ou le degré d'atteinte du résultat attendu.
	CADRE LOGIQUE	Un cadre logique explique comment les résultats doivent être atteints, y compris les liens de causalité et les hypothèses et risques sous-jacentes. Le cadre logique représente la pensée stratégique de la totalité d'une organisation, d'un programme national, ou d'un projet.
	SUIVI DE LA PERFORMANCE	Un processus continu de la collecte et analyse de données pour les indicateurs de performance, afin de comparer la bonne exécution de la mise en œuvre d'une intervention de développement, de partenariat, ou de la réforme de politique face aux résultats attendus (réalisation des productions et progrès vis-à-vis des résultats).

Plusieurs gestionnaires et décideurs soulèvent, lors de consultations, des difficultés qu'ils rencontrent dans le cadre de leurs responsabilités, notamment :

- **le risque de dispersion des efforts** sur de trop nombreux objectifs ;
- **le manque de ressources** effectivement octroyées et disponibles (humaines, matérielles et financières), qui ne sont pas en adéquation avec les objectifs fixés, rendant hors de portée les résultats attendus ;
- **une large palette de projets** en appui à la réalisation de politiques jeunesse dans des secteurs divers couvrant les thématiques jeunesse (santé, éducation, emploi, formation professionnelle, alphabétisation, accès aux services de base, droits fondamentaux...);
- **l'accent mis sur des enjeux sociétaux** complexes (tels que le chômage, qui affecte parfois jusqu'à 40 % des jeunes, le manque de débouchés professionnels des jeunes, l'exposition aux risques de radicalisation de certains individus, etc.), dont les résultats sont par nature à long terme et plus difficiles à mesurer que des activités ou des produits et services ;
- **une difficulté particulière pour trouver des axes d'agrégation** significative permettant de mesurer les résultats par les ministères de la Jeunesse auprès du parlement ou de l'assemblée nationale en charge de la législation ou d'actualiser une politique en faveur de la jeunesse, de l'octroi de crédits des fonds publics à la jeunesse et de la mesure des résultats attendus en termes de redevabilité ;
- **une difficulté entre les demandes d'information de suivi** émanant de nombreuses

parties prenantes et ce qu'il est raisonnable d'envisager dans le cadre d'une gestion efficace de la stratégie nationale et des plans d'action de la jeunesse.

Les États et gouvernements éprouvent de la difficulté à établir un bilan des résultats obtenus (par exemple cinq ans après l'adoption d'une politique publique, comment en mesurer l'impact auprès des jeunes ?).

ENJEU DE LA PERTINENCE

 A-t-on fait les bonnes choses **pour** les jeunes ?

ENJEU DE LA MISE EN ŒUVRE

 A-t-on bien fait les choses **avec** les jeunes ?

ENJEU DES RÉSULTATS

 A-t-on atteint les résultats attendus **par** les jeunes ?

La fin de cycle d'une politique publique en faveur de la jeunesse ou d'une stratégie jeunesse doit être marquée par un bilan ou une évaluation des résultats atteints. Sur cette base, le gouvernement peut proposer de nouvelles pistes, afin d'examiner l'adoption d'une nouvelle Stratégie de la jeunesse.

Cette étape peut faire l'objet d'une communication auprès du grand public pour marquer une étape ou une évolution afin de rendre compte de résultats atteints.

OUTILS DE PLANIFICATION

Les structures jeunesse, acteurs de la francophonie

Les remarques méthodologiques présentes tout au long de ce guide s'appliquent intentionnellement aux programmes ou projets réalisés en faveur des jeunes femmes et des jeunes hommes (18 à 35 ans).

Les objectifs stratégiques de la jeunesse sont, dans certains cas, fixés par les parlements (cadre législatif) et formalisés dans une politique nationale de la jeunesse dont le cycle est en moyenne de cinq ans. La mise en œuvre de politiques publiques jeunesse donne lieu (au cas par cas) au plan d'action sur la base d'une programmation dotée de ressources humaines, matérielles et financières.

Ce cadre est le référent d'action en lien avec plusieurs ministères qui ont en partage la jeunesse : sport, loisir, emploi, santé, éducation, etc.

L'objectif commun aux politiques jeunesse est de décrire :

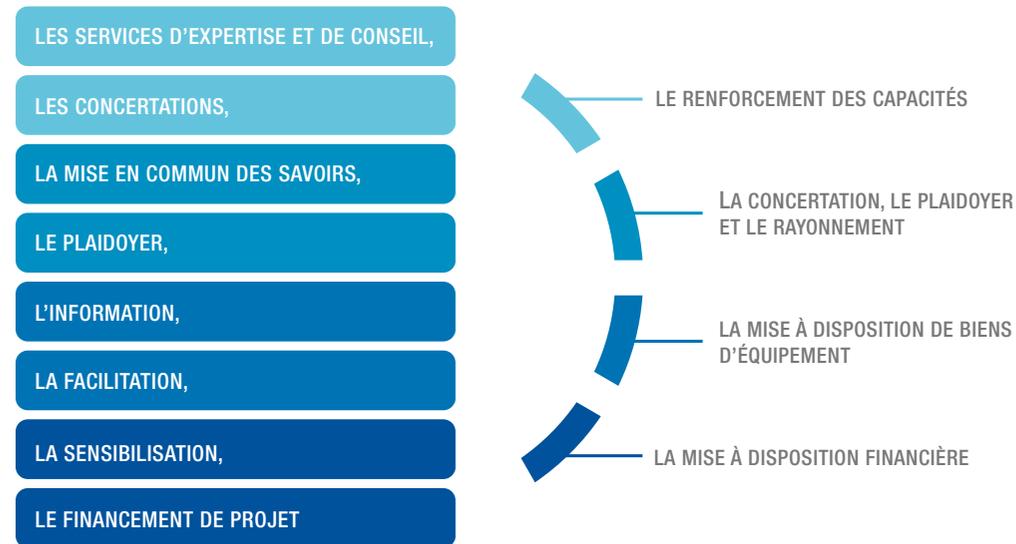
- une vision (valeurs et principes, défis, enjeux...);
- un mode d'insertion dans le contexte national;
- des missions en soutien au bien-être des jeunes;
- des objectifs stratégiques, permettant de remplir ces missions.

Rappel des objectifs du guide de la GAR :

- Diffuser les outils de la gestion axée sur les résultats;
- Comprendre les principes de la GAR et en assurer l'application dans le suivi régulier;
- Rédiger des énoncés de résultats opérationnels dans le cadre d'une politique, d'une Stratégie ou d'un plan d'action jeunesse;
- Évaluer si un énoncé de résultats est établi sur la base d'indicateurs objectivement vérifiables;
- Dégager les éléments clés d'une chaîne de résultats;
- Compléter un modèle logique pour une stratégie ou un plan d'action jeunesse;
- Rédiger des indicateurs de rendement afin de rendre compte de la progression des résultats et expliquer en quoi la jeunesse a bénéficié, à terme, de la politique publique en faveur de la jeunesse ou de la Stratégie jeunesse ou du plan d'action après leur mise en œuvre;
- Proposer des sources et des méthodes de collecte de données afin de faire la démonstration des progrès atteints en termes de changement.

	LA SUBSIDIARITÉ	➤ Les actions de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) visent à soutenir les efforts des États et des gouvernements, et à renforcer leurs capacités, conformément à leurs besoins prioritaires , sans toutefois se substituer à eux dans la définition et la conduite des politiques nationales de la jeunesse.
	LA PERTINENCE	➤ Les actions sont évaluées au regard des critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> • valeur ajoutée et spécificité ; • complémentarité avec d'autres acteurs ; • absence de double emploi ; • choix du plus grand nombre possible de bénéficiaires en fonction des besoins identifiés ; • niveau minimal de ressources nécessaires pour atteindre le seuil d'efficience.
	LE PARTENARIAT	➤ Favoriser les synergies , ainsi que les partenariats mutuellement profitables avec les autres organisations internationales , avec les organisations non gouvernementales , avec les fondations et avec le secteur privé .
	L'INTÉGRATION	➤ Le resserrement des actions passe par une intégration de plus en plus grande des contributions des différents partenaires bilatéraux et multilatéraux dans le cadre de programmes concertés en soutien aux politiques publiques en faveur de la jeunesse .
	LA MESURABILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les actions entreprises sont assorties, là où c'est possible, d'indicateurs (collecter, traiter et analyser) permettant d'en mesurer les résultats et d'en évaluer les effets auprès des jeunes. ➤ Les agences de coopération se dotent d'indicateurs mesurables de réalisation pour mesurer les bénéfices auprès des jeunes. ➤ Des mécanismes de suivi coordonnés doivent également être progressivement mis en place.

■ **Tableau 3 : Modalités d'intervention**



De manière générale, les agences de coopération structurent leurs actions en huit modes d'intervention, que l'on peut synthétiser en quatre grandes catégories, permettant de regrouper les activités et réalisations.

Cette catégorisation est souvent utilisée dans la gestion interne par les ministères de la Jeunesse pour élaborer des comptes rendus d'activité.



REMARQUE

L'Unité jeunesse, sport et citoyenneté (UJSC), en coopération avec les organisations de jeunes, œuvre à l'établissement de partenariats afin d'apporter des solutions aux problèmes grandissants que rencontrent les jeunes. Les défis auxquels les jeunes font face sont souvent appréhendés de manière isolée, sans que leurs causes profondes soient prises en compte. Ces questions sont plus difficiles à traiter du fait du manque de concertation entre les partenaires concernés, les pouvoirs publics et les jeunes, dans le cadre d'un dialogue structuré.



LES NOTIONS DE BASE

Définition

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

Il existe de nombreuses définitions de la GAR, mais, en général, on s'accorde à dire que c'est :

- une approche de gestion qui regroupe une série d'outils destinés à améliorer la gestion (d'un projet/programme, d'une organisation, etc.), son efficacité et son efficience, et qui privilégie l'obtention de résultats tout en améliorant la prise de décision, la transparence et la responsabilité;
 - un engagement sur la production des résultats escomptés, la mesure du rendement (ou de la performance), l'apprentissage et l'adaptation, de même que la production de rapports sur le rendement;
 - une approche participative qui assure l'adhésion, l'engagement des intervenants et une compréhension mutuelle de ce que l'organisation tente de réaliser.
- Autant que possible, les résultats sont définis de façon consensuelle, reposant sur une approche participative afin d'assurer l'adhésion, l'engagement et une compréhension commune de ce qu'un projet ou un programme essaie de réaliser.

Principes de la GAR

La prochaine section présente cinq (5) principes.



■ **Tableau 4 : Principes de la gestion axée sur les résultats (GAR)**



Il faut prendre en compte tous ces principes à chaque étape de toute initiative jeunesse, pour déterminer quels outils de gestion de la performance doivent être utilisés. Il ne s'agit pas d'une méthode séquentielle de la mise en œuvre de la GAR.

Principe 1. À toutes les étapes du processus – de la planification stratégique à l'achèvement, et même après –, **axer le dialogue sur les résultats** pour les pays partenaires, les organismes de développement et les autres acteurs.

Toutes les étapes d'une initiative jeunesse s'accompagnent d'un dialogue entre les différents acteurs. (...) Tous les partenaires et les principaux acteurs participent à la définition des résultats souhaités.

Le but est d'établir clairement les résultats souhaités et de faire en sorte que toutes les activités planifiées aillent dans le sens des résultats escomptés, que l'on recueille régulièrement des données à propos des indicateurs, que l'on fasse l'analyse des progrès dans les rapports périodiques présentés au gouvernement et à d'autres acteurs (comme les groupes de la société civile), et que l'on effectue des évaluations pour déterminer si les résultats prévus ont effectivement été obtenus et s'ils se sont maintenus par la suite. Cela garantit que l'on s'efforcera toujours de gérer en fonction des résultats escomptés.

Principe 2. Aligner les activités concrètes de programmation, de suivi et d'évaluation sur les résultats attendus.

Les stratégies et activités d'exécution visent à appuyer directement la réalisation des résultats prévus (définis dans les plans de développement

nationaux ou les politiques jeunesse des pays partenaires). On les adapte continuellement au fil du temps afin de veiller à ce que ces résultats soient obtenus. Les indicateurs et les stratégies de S&E sont liés logiquement aux résultats et aux impacts souhaités, et établissent clairement si les résultats visés ont été obtenus ou pas.

Principe 3. Veiller à ce que le **système de rapports sur les résultats demeure aussi simple, rentable et convivial** que possible.

Les résultats obtenus dans les initiatives jeunesse sont mesurés grâce à des indicateurs sélectifs, rentables et réalistes. La gestion axée sur les résultats vise à améliorer l'efficacité. C'est pourquoi il est essentiel d'être sélectif (et de ne pas essayer de tout mesurer) et réaliste (en ce qui concerne la faisabilité et les coûts) lorsqu'on choisit les indicateurs.

On simplifie le plus possible les méthodes de mesure et les rapports sur les résultats afin d'améliorer l'efficacité du processus et de favoriser une communication fructueuse entre les différents acteurs.

Dans la mesure du possible, le cadre d'indicateurs de gestion axée sur les résultats devrait : **a)** être simple ; **b)** s'appuyer sur les systèmes mis en place par les pays et soutenir au maximum le renforcement des capacités ; **c)** tenir compte des impératifs d'apprentissage et de responsabilisation ; **d)** être harmonisé, de façon à limiter

les coûts de transactions du système et à faciliter les analyses comparatives.

Principe 4. Axer la **gestion sur l'obtention de résultats**, plutôt que de gérer par résultats, c'est-à-dire affecter les ressources voulues pour arriver aux résultats escomptés.

La gestion axée sur les résultats suppose l'évolution des mentalités. Au lieu de commencer par prévoir les intrants et les mesures à prendre, puis d'analyser leurs effets et impacts probables, on se concentre sur les effets et les impacts souhaités (par exemple, la réduction de la pauvreté), puis on détermine les mesures et les intrants qui permettront d'obtenir de tels effets. Les résultats prévus sont clairement définis dès le début de toute intervention en matière de développement, puis les ressources et les intrants nécessaires pour obtenir ces résultats sont déterminés (et non le contraire, comme cela se faisait dans le passé). Au cours du déroulement d'un projet, les gestionnaires responsables disposent de la marge de manœuvre et des pouvoirs nécessaires pour réaménager les ressources de manière à obtenir les résultats souhaités. Les résultats prévus motivent toute décision de gestion qui peut être prise.

Principe 5. Utiliser l'information sur les **résultats pour l'apprentissage** et la prise de décisions en matière de gestion, mais aussi pour la présentation des rapports et la responsabilisation autant des décideurs que des acteurs. Tous les acteurs ont facilement accès à l'information découlant de la mesure continue de la performance. Qu'elle soit positive ou négative, l'information sur la performance sert à étayer des décisions de gestion constructives et proactives, et stimule l'apprentissage.

Très simplement, la GAR repose sur :

- le développement d'une « théorie du changement » – la chaîne de résultats ;
- l'utilisation de trois outils :
 - le modèle logique : il s'agit d'une représentation visuelle de comment les différents niveaux de résultats s'articulent de façon à constituer une chaîne de résultats.
 - le cadre de mesure de rendement : c'est l'outil principal pour effectuer le suivi des résultats du projet/programme et la mesure du rendement.
 - la matrice de gestion des risques : c'est l'outil qui permet d'identifier les risques, de les classer selon leur importance, de suivre leur évolution dans le temps ainsi que de les atténuer grâce à des stratégies de réduction des risques.



Un résultat est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet.

Vocabulaire habituel de la GAR

Les principes de la GAR constituent la base d'une saine gestion de la performance. Ils peuvent être appliqués à n'importe quel niveau et dans le cadre de diverses interventions (à l'échelle nationale ou sectorielle), programmes ou projets au sein d'une organisation). (...) Ces principes sont largement interdépendants.

Deux notions fondamentales à retenir :

- La notion de **CHANGEMENT**, qui implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation ou dans la société ou le pays
- La notion de **CAUSALITÉ**, illustrant le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent

La GAR est basée sur le travail d'équipe et une approche participative qui cherche à enligner les efforts des parties prenantes d'une organisation autour des résultats attendus d'un projet.

Il s'agit principalement de garantir ou promouvoir l'appropriation nationale, d'impliquer les différentes parties prenantes, de gagner leur adhésion et d'obtenir leur engagement, et, enfin, d'encourager la prise d'actions.

On peut développer des modèles logiques pour différents secteurs, mais, ici, dans ce guide, nous nous intéressons spécifiquement aux politiques publiques en faveur de la jeunesse, comme en témoignent les exemples qui sont proposés aux lecteurs.

Dans cette section, nous tenterons de répondre à trois questions.

- En quoi consiste un modèle logique ?
- Pourquoi construire le modèle logique en faveur à la jeunesse ?
- Comment construire un modèle logique ?

En quoi consiste un modèle logique ?

Les modèles logiques sont utilisés couramment depuis plusieurs décennies à des fins de planification et d'évaluation. Depuis quelques années, les organismes de coopération internationale recommandent leur utilisation pour guider la réalisation de projets ou de programmes internationaux.

Précisons que, d'un organisme à l'autre, les termes varient pour désigner des outils sensiblement équivalents : modèle logique, modèle théorique, cadre conceptuel, cadre logique, etc. Certains y incluent les ressources et activités mises en œuvre, tandis que d'autres n'y présentent que ce qui concerne les effets. Nous ne souhaitons pas entrer dans un débat terminologique ou de définition. L'important est de comprendre la nature de l'outil décrit ici, qui représente une approche parmi d'autres. Nous le désignons par le terme « modèle logique », mais, au fond, l'étiquette choisie importe peu.

Le modèle logique, tel que défini ici, représente la chaîne des effets attendus entre une politique publique et les défis que rencontrent les jeunes. Une politique, une stratégie ou un plan d'action vise à remédier aux problèmes prioritaires des jeunes. Le modèle logique permet de mieux comprendre comment cela fonctionne, comment la politique ou un programme jeunesse est censé agir, et quels seront les processus.

Le modèle logique, tel que défini ici, représente la chaîne des effets attendus entre une politique publique et les défis que rencontrent les jeunes. Une politique, une stratégie ou un plan d'action vise à remédier aux problèmes prioritaires des jeunes. Le modèle logique permet de mieux comprendre comment cela fonctionne, comment la politique ou un programme jeunesse est censé agir, et quels seront les processus.



Les indicateurs sont de qualité si...

Quand une politique publique est proposée en vue d'obtenir un certain effet sur un problème, souvent, on n'explique pas en détail comment cet effet devrait se produire. La proposition repose sur des hypothèses générales quant à l'efficacité de cette politique (est-ce que cela fonctionne?), parfois étayées, dans la mesure du possible, par des données probantes.



Figure 1. La boîte noire

En revanche, la réflexion reste au stade de la boîte noire en ce qui concerne les mécanismes d'action précis de cette politique (figure 1). Mais par quels mécanismes d'action la modification ou le changement attendu se produira-t-il? Comment les activités qui seront mises en œuvre sont-elles censées agir sur les jeunes?

Une situation de boîte noire est insuffisante pour éclairer la prise de décision lorsqu'il s'agit d'adopter une nouvelle politique publique ou d'évaluer une politique jeunesse déjà en place. Les mécanismes de changement ne résident pas dans une intervention en tant que telle, mais dans les phénomènes qui se déclenchent en réaction. C'est donc à ces phénomènes qu'il faut porter attention, surtout dans le cas des politiques publiques.

Le champ d'application des politiques publiques touchant la jeunesse est vaste et complexe, car celles-ci touchent plusieurs thématiques : santé, éducation, famille, droit, logement, emploi, mobilité, service civique, service militaire, etc.

De ce fait, une politique publique n'agit pas directement sur un problème; elle active une série de phénomènes qui finissent par atteindre ce problème. Il s'avère donc nécessaire d'examiner ce qui se passe pendant ce processus pour vérifier si l'hypothèse générale d'efficacité tient la route.

Construire un modèle logique impose de réfléchir à la chaîne des effets qui doivent se produire pour aboutir à l'effet ultime attendu : la politique publique analysée devrait produire un premier effet intermédiaire, qui devrait déclencher un autre effet, et ainsi de suite jusqu'à l'obtention de l'effet ultime sur le problème visé. Le modèle logique représente cette chaîne des effets attendus (figure 2).



Figure 2. Modèle logique générique

Comment une politique publique peut-elle contribuer à l'effet ultime sur un problème touchant la jeunesse comme le chômage chez les jeunes de moins de 30 ans? Un gouvernement pourrait inscrire en priorité le soutien à la formation technique et professionnelle, l'entrepreneuriat ou les projets à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) afin de diminuer le chômage chez les jeunes. Il est très important de noter que le modèle logique ne prétend pas prouver que, dans la réalité, les choses se passent comme il les décrit; il représente seulement les effets espérés sur la base d'hypothèses logiques.

Cet exemple est volontairement très épuré, car le but est justement de représenter de manière simple un axe d'une politique publique, la réalité étant plus complexe.

Une telle représentation simplifiée est suffisante lorsqu'on utilise le modèle logique comme un outil initial, préparatoire à une réflexion approfondie (évaluation, synthèse de connaissances, etc.). Si, en revanche, on veut un outil final sur lequel s'appuyer à des fins pratiques (prise de décision, planification, etc.), il peut être pertinent de bonifier le modèle logique. On pourrait alors y faire figurer des éléments tels que les facteurs extérieurs – qui peuvent faire concurrence à la politique étudiée ou, au contraire, amplifier ses effets –, les éventualités (autrement



POINT DE VIGILANCE !

À NE PAS CONFONDRE : MODÈLE LOGIQUE ET MODÈLE CAUSAL

Un modèle causal représente toutes les causes d'un problème; un modèle logique s'intéresse uniquement à la ou aux causes visées par la politique analysée, et laisse les autres de côté.



dit, les conditions contextuelles dans lesquelles un phénomène se produirait) et les facteurs de risques – qui entravent la réalisation d'une politique publique.

Les modèles logiques sont utiles à de nombreux égards : pour circonscrire la politique publique étudiée, apprécier sa plausibilité, guider la collecte de données et le choix d'indicateurs, expliciter les liens de causalité... Par ailleurs, le modèle logique est un outil pertinent à des fins de communication et pour favoriser la collaboration entre parties prenantes. Souvent, la démarche de construction du modèle logique est aussi instructive que le modèle en soi.

Destinataires et utilisation du guide

Toute administration doit aujourd'hui accroître en continu ses performances et les adapter à des environnements de plus en plus évolutifs et exigeants. Chaque gestionnaire a l'obligation de renforcer les compétences de ses collaborateurs travaillant dans son unité, d'améliorer l'organisation du travail, de mettre à leur disposition de nouveaux outils et méthodes, de stimuler l'apprentissage continu, d'ajuster les procédures, de capitaliser et d'évaluer, de développer les partenariats, et de structurer la veille stratégique. Autant de pratiques devenues fondamentales pour qu'une organisation reste durablement performante.



Une programmation, un projet à définir POUR et AVEC la jeunesse

Cette section du guide est destinée à la plus large diffusion auprès des unités tant administratives (ministérielles) qu'opérationnelles (société civile, villes, mairies, associations de jeunes...) qui mènent des actions en soutien à la jeunesse. Elle concerne directement :

- les directeurs au ministère de la Jeunesse;
- les gestionnaires de programme en appui aux projets au bénéfice des jeunes;
- le personnel chargé de la conception, de la réalisation, du suivi et de l'évaluation;
- les équipes de gestionnaires au sein des conseils nationaux de la jeunesse et les autorités nationales de la jeunesse;
- les collectivités locales et les ONG;
- les équipes de support opérationnel transversales.

La gestion axée sur les résultats est une évolution, non une révolution.

Reprenons une à une les différentes composantes du modèle logique.

1. Circonscrire un axe d'une politique publique

Si le modèle logique s'avère excessivement complexe, cela peut être parce qu'on essaie d'aborder comme une seule politique ce qui, en réalité, constitue un ensemble de politiques. Par exemple, à première vue, on peut considérer l'amélioration de l'emploi chez les jeunes comme une politique publique. Mais en tentant de construire le modèle logique, on constate vite que cette démarche recouvre plusieurs voies possibles : offrir seulement des subventions à l'entrepreneuriat, permettre des stages rémunérés en entreprise, accorder des soutiens à la formation continue, etc. Il s'agit en fait d'une famille de politiques reposant chacune sur un mécanisme d'action différent, et, pour éviter la confusion, il faut construire un modèle logique pour chacune de ces politiques et les étudier distinctement. Il faut donc cibler les axes d'intervention.

2. Apprécier la plausibilité

Le modèle logique aide à apprécier la plausibilité de la chaîne des effets attendus. Il peut apparaître, au moment de sa construction, que certaines attentes soient naïves ou simplistes, ou, dans les cas extrêmes, que les hypothèses ne tiennent tout simplement pas. Le modèle logique peut faire repérer une faille en amont si importante que la chaîne des effets la « brise » à un endroit donné, de sorte qu'aucun des effets attendus en aval ne pourra se produire. Par exemple, beaucoup de jeunes sans emploi n'ont pas atteint un niveau de compétences suffisant

pour occuper un emploi; dans ces conditions, pour eux, les effets attendus subséquents ne peuvent pas se produire.

Dans un contexte de planification, le constat précoce d'une plausibilité faible permet soit de proposer des solutions si les failles découvertes sont remédiables, soit d'envisager une tout autre politique pour agir sur le problème visé si les failles sont majeures (par exemple si 65 % des jeunes ne terminent pas avec succès le cycle de leurs études secondaires). Dans un contexte d'évaluation ou de synthèse de connaissances, ce constat permet de recadrer le mandat (par exemple, analyser les raisons du taux élevé de chômage chez les jeunes) au lieu d'essayer de recueillir des données qui, manifestement, sont liées au secteur de l'éducation.

3. Guider la collecte de données et le choix d'indicateurs

Le modèle logique s'avère très utile quand on projette de collecter des données d'efficacité, soit par une évaluation, soit dans la littérature existante. En l'absence d'orientation, le risque de s'égarer est grand quand on se penche sur les politiques publiques et les phénomènes complexes dans lesquels elles s'insèrent.



Sans suivi d'indicateurs, c'est comme naviguer à vue...

Le modèle logique permet d'aborder la collecte de données de façon plus structurée : il aide à repérer les effets intermédiaires pertinents à documenter. Concrètement, le modèle logique aide à fixer les critères d'inclusion et d'exclusion, et à choisir les questions d'évaluation.

La collecte et l'analyse des indicateurs sont prioritaires dans le cadre d'un suivi pour mesurer

l'efficacité et l'efficience d'un programme ou d'un projet.

Le modèle logique fournit d'emblée un fil conducteur en faisant ressortir les relations entre les différentes données d'efficacité.

4. Expliciter les liens de causalité

Il est délicat de prouver un lien de cause à effet entre une politique et son supposé effet ultime, et ce, pour deux raisons. Premièrement, les effets ultimes des politiques publiques n'apparaissent souvent qu'à long terme. En deuxième lieu, les effets supposés sont « dilués » par des **facteurs extérieurs**, puisque les politiques publiques ne sont qu'un facteur parmi de multiples autres qui **influent** simultanément sur le problème visé. Donc, établir une corrélation entre une politique publique et un supposé effet ultime, sans autre élément pour éclairer ce qui se produit entre les deux, ne donne qu'une base très fragile pour affirmer l'existence d'un lien de causalité.

L'analyse des effets intermédiaires, soutenue par le modèle logique, aide à faire face à ces deux enjeux : elle permet une estimation précoce de l'efficacité tout en renforçant la présomption de **causalité**. Le modèle logique pointe les effets intermédiaires qui fourniront de premières indications de l'efficacité. En les mesurant, on constate, d'une part, qu'il se produit vraiment quelque chose et, d'autre part, que la politique



Les indicateurs de la pandémie de Covid-19 continuent de se dégrader plusieurs pays passent en alerte maximale et les autorités ont décidé d'imposer des restrictions touchant directement des millions de jeunes.

publique y joue un rôle. Puis, on part du principe que si les premiers effets intermédiaires sont obtenus et si la politique est basée sur des hypothèses plausibles, il est probable que les effets à long terme suivront.



POINT DE VIGILANCE !

Nous observons dans certains territoires un décalage entre les objectifs des politiques en faveur de la jeunesse, d'une part, et les aspirations de la jeunesse, d'autre part. Les institutions publiques qui élaborent les stratégies jeunesse et les plans d'action consultent-elles suffisamment la jeunesse ?



En raison de la nature des politiques publiques, on ne peut jamais prouver hors de tout doute un lien de cause à effet. Mais l'analyse basée sur le modèle logique permet déjà un progrès : si l'on arrive à montrer qu'une politique publique fonctionne jusqu'à un certain point dans la chaîne des effets, on a une meilleure idée de la réalité de sa contribution à l'effet ultime.

5. Communiquer efficacement la logique d'intervention

En soi, le modèle logique est un excellent outil de communication. Il décrit une intervention sous une forme visuelle, compacte et clarifiée, expliquant graphiquement les relations supposées de cause à effet. Le modèle logique peut être utilisé pour la communication interne dans une organisation entre les différents services, ou même pour la formation et l'orientation des nouveaux employés et pour la communication externe (avec des organisations partenaires, des décideurs politiques, le grand public, etc.).

En plus de sa forme schématique, le modèle logique propose un plan cohérent pour présenter les résultats de la réflexion ou de la collecte de données dans un texte. On peut donc imaginer un rapport présentant en séquence les données d'efficacité correspondant à chaque étape de la chaîne des effets. Le lecteur pourra ainsi mieux comprendre le déroulement de l'action de la politique publique étudiée et repérera plus précisément où surgissent des problèmes dans la chaîne des effets, et donc où il faut agir pour y remédier. Un document structuré en s'inspirant du modèle logique favorise donc le partage de connaissances avec les personnes responsables de la prise de décision et de l'action.

6. Favoriser la collaboration

Parce qu'il est simple d'utilisation et qu'il se prête bien à l'interaction, on peut se servir du modèle logique pour animer une discussion entre parties prenantes au sujet d'une politique publique, et potentiellement pour favoriser la collaboration de chacun. Essayer de construire ensemble un modèle logique donne l'occasion aux parties prenantes d'explicitier leur cheminement logique et de mettre au jour leurs objectifs respectifs, voire, peut-être, grâce à la discussion, de progresser vers un consensus et de faire converger leurs efforts.

Comment construire un modèle logique ?

Cette section propose quelques pistes pour la construction d'un modèle logique.

Premièrement, il s'agit de transcrire la situation de boîte noire : du côté gauche du support choisi (tableau, feuille de papier ou autre), nommer la politique publique d'intérêt ; du côté droit, nommer l'effet ultime espéré sur le problème visé.

Si l'on s'intéresse à l'effet qu'une politique pourrait avoir sur plusieurs problèmes, et si ces problèmes ne se prêtent pas bien à une analyse conjointe, il pourrait être nécessaire de construire un modèle logique différent pour chacun.

Il faut ensuite établir les étapes logiques qui doivent se produire pour passer de la politique publique à l'effet ultime, selon une logique « si... alors ».

Chaque boîte représentant un effet doit préciser la direction du changement espéré (en utilisant des termes tels que : augmenter, diminuer, éliminer, améliorer, prévenir, raccourcir, alléger, plus, moins, mieux, etc.).

On peut aussi construire la chaîne des effets intermédiaires en procédant en sens inverse. On part ainsi de l'effet ultime en se demandant ce qui doit se produire immédiatement avant pour l'obtenir, puis on se pose la même question pour cet effet intermédiaire, et ainsi de suite jusqu'à ce qu'on arrive à la politique publique.

Si l'on a des difficultés à mettre au jour la chaîne des effets intermédiaires, une astuce efficace est de commencer par déterminer le « dernier » effet intermédiaire avant l'effet ultime. En règle générale, il est bien connu, car il est relié à un déterminant proximal du problème visé. Une fois ce maillon indiqué, cela peut donner plus d'inspiration pour repérer les autres effets intermédiaires.

Il n'existe pas de règle quant au nombre d'effets intermédiaires à représenter. Il en est de même pour le nombre de chemins.

Le nombre d'effets intermédiaires et de chemins qu'il est pertinent de représenter varie en fonction de :

- la nature de la politique et du problème étudié, qui influe sur les phénomènes qui les relient ;
- l'utilisation qui sera faite du modèle logique, qui implique un besoin d'analyse plus ou moins détaillée.

Le critère pour définir le degré de détail souhaitable consiste à se demander si l'ajout de précisions dans le modèle logique serait utile ou superflu pour la réflexion. Tout en reconnaissant que le modèle logique doit décrire adéquatement des phénomènes qui sont par nature complexes, la littérature encourage unanimement la simplicité.

Nous recommandons aux novices de la construction de modèles logiques de s'en tenir à une représentation assez basique et linéaire. Une fois la démarche mieux maîtrisée, ils pourront évoluer vers des modèles logiques plus sophistiqués. Dans tous les cas, on devrait chaque fois construire un modèle logique simple dans un premier temps, quitte à le raffiner une fois la réflexion plus avancée. Dans ce deuxième temps, on peut multiplier le nombre d'effets intermédiaires et de chemins. On peut aussi, si on le juge pertinent, intégrer des éléments supplémentaires (facteurs extérieurs, éventualités, effets non recherchés...) de l'une des façons suivantes : soit en les représentant en parallèle de la chaîne des effets attendus (avec des flèches qui pointent), soit en renseigner les cases aux endroits où ces éléments ont une influence pour préserver la simplicité visuelle du modèle logique.

EN RÉSUMÉ : CONSTRUIRE UN MODÈLE LOGIQUE

- Décomposer la chaîne des effets attendus entre la politique publique et le problème visé :

D'un côté, nommer la politique étudiée ;
De l'autre, nommer l'effet ultime recherché ;
Établir les étapes logiques pour arriver de l'un à l'autre : « si... alors » (ou en sens inverse).

POUR CHAQUE EFFET, PRÉCISER LA DIRECTION DU CHANGEMENT ESPÉRÉ

- Astuce : commencer par placer le « dernier » effet intermédiaire
- Nombre variable d'étapes et de chemins
- Facultatif : intégrer d'autres éléments (facteurs extérieurs, éventualités, effets non recherchés)
- Définir le degré de détail en se demandant quelles précisions supplémentaires seraient utiles pour la réflexion
- Démarche souple et itérative

Quelles connaissances faut-il détenir au sujet d'une politique publique pour pouvoir construire son modèle logique ?

Un modèle logique initial s'appuie sur le simple raisonnement et sur des connaissances d'ordre général (issues de l'expérience, de l'observation, de la mise en parallèle avec ce que l'on sait de politiques similaires, etc.) : il s'agit de mettre au

jour des relations logiques, et le niveau d'analyse reste général. S'il est besoin d'étayer le modèle logique initial par des données, on peut les chercher auprès d'experts ou dans la littérature.

Le critère pour définir le degré de détail souhaitable consiste à se demander si l'ajout de précisions dans le modèle logique serait utile ou superflu pour la réflexion.

Résultats opérationnels et résultats liés au développement

Tableau 5 : Gestion de projet/programme

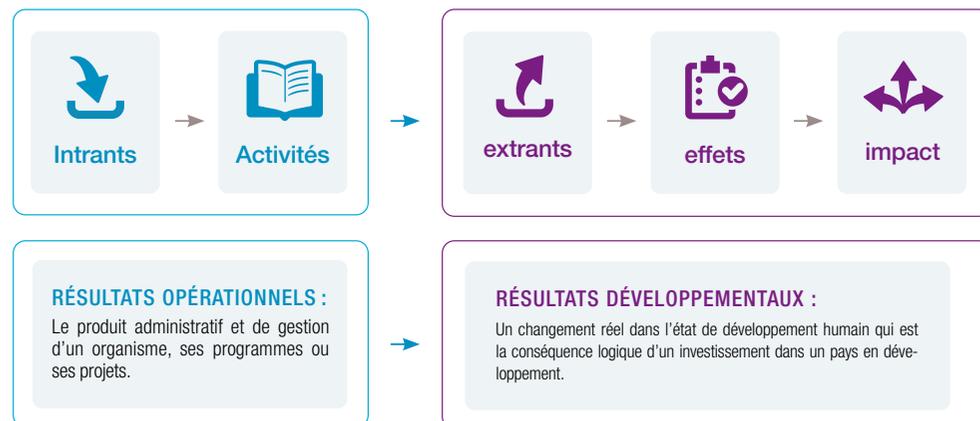


Figure 3 : Cette image a été inspirée par Ali Anwer, consultant GAR

- 1 La roche = **Intrants** : Ressources humaines, financières, matérielles
- 2 Lâcher la roche = **Activité** (par exemple : former les personnels à la GAR, rencontrer les partenaires, etc.)
- 3 L'éclaboussure = **Extrant** : Produits ou services directs provenant des activités. (par exemple : personnels formés, comités formés, etc.)
- 4 Les ondulations sur l'eau = **Résultats immédiats & Intermédiaires** (e.g. connaissances accrues et utilisation des outils de la GAR par le personnel)
- 5 Les vagues = **Résultats final** (par exemple : meilleure performance et meilleure planification)

La chaîne de résultats

Une chaîne de résultats est définie comme une relation entre les intrants/activités et les extrants, des extrants aux résultats et des résultats aux impacts (résultat final), liés par des relations de cause à effet (cause et effet). Chaque niveau de la chaîne de résultats est une exigence pour atteindre le niveau suivant de la chaîne. Une chaîne de résultats désigne les liens de causalité entre les diverses étapes, depuis les activités jusqu'aux impacts. Différents niveaux de résultats permettent de rendre compte d'autant de strates de changement en matière de développement.

Chaîne de résultats dite « classique » à deux niveaux



■ Figure 4 : Chaîne de résultats dit « classique » à deux niveaux

De quoi parle-t-on ?

Chaîne de résultats (modèle logique) : une description des relations causales ou logiques entre les intrants, les activités, les extrants et les résultats d'une politique donnée, d'un programme ou d'une initiative.

Résultats : un changement d'état descriptible et mesurable dérivant d'une relation de cause à effet. Les résultats sont définis comme une finalité et sont qualifiés d'immédiats, d'intermédiaires ou d'ultimes.

Résultats du développement : ils reflètent de véritables changements dans l'état du développement humain, qui sont attribuables, au moins en partie, à un investissement.

Intrants : les ressources financières, humaines et matérielles, de même que l'information utilisée pour produire des extrants au moyen d'activités et pour atteindre des résultats.

Activité : actions prises ou travail effectué, au moyen duquel des ressources sont mobilisées dans le but de produire des extrants.

Extrants : produits ou services directs résultant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative.

Résultat immédiat (court terme) : un changement qui est directement attribuable aux extrants d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'un projet. En termes de délai et de niveau, ce sont des résultats à court terme qui sont habituellement au niveau d'une augmentation dans la prise d'habiletés auprès des bénéficiaires.

Résultat intermédiaire (moyen terme) : un changement qui survient logiquement lorsqu'un ou plusieurs résultats immédiats ont été obtenus. En termes de délai et de niveau, il s'agit de résultats à moyen terme habituellement obtenus vers la fin d'un projet/programme et qui se situent généralement au niveau du changement de comportement/de pratiques de la part des bénéficiaires.

Résultat ultime (long terme) : le niveau de changement le plus élevé qui peut être raisonnablement attribué à une politique ou à un programme de façon causale, et qui est la conséquence d'un ou plusieurs résultats intermédiaires. Le résultat ultime représente habituellement la raison d'être d'une politique ou d'un programme et prend la forme d'un changement d'état durable au sein de la société ou d'un groupe de bénéficiaires.

- Quelles actions doivent être entreprises dans les groupes clés pour que l'initiative réussisse ?
- Quel niveau d'engagement voulons-nous ou attendons-nous, et de qui ?
- Comment l'engagement des groupes clés affecte-t-il la livraison et les résultats dans le temps ?

La GAR guide le processus cyclique. Par exemple, dans le cas d'une politique publique en faveur de la jeunesse, le cycle varie entre six et huit ans pour une actualisation.

Chaîne de résultats à « niveaux »

Pour intégrer la « portée » dans les chaînes de résultats des politiques publiques en faveur de la jeunesse, il est important de considérer les éléments suivants :

- Qui est dans la sphère d'influence de l'initiative (groupes de pression, influence politique, etc.) ?
- Quels sont les rôles des groupes dans la sphère d'influence ?

L'on précise que, dans le cadre de cette illustration, la GAR est un processus continu, rythmé par une succession de cycles.

La GAR fait appel à plusieurs concepts. En tant que stratégie de gestion, la GAR est un outil désormais primordial pour l'ensemble du personnel en charge de la gestion, de la conception et du suivi d'une politique publique en faveur de la jeunesse suivant un cycle.



■ Tableau 6 : Le cycle d'un projet en cinq étapes



■ **Tableau 7 : Le cycle d'un programme en six étapes**

Concepts

La GAR fait appel à des concepts, qui sont bien codifiés.

- Les **résultats**, notion centrale – et principal enjeu de la GAR – qui doit être entendue de manière à englober plusieurs niveaux (résultats opérationnels, résultats attendus et résultats institutionnels). L'on observe aussi une approche au sein de certaines organisations dite de « gestion budgétaire axée sur les résultats », prenant en compte le niveau d'effort budgétaire pour l'atteinte de résultats.

L'idée générale est de mesurer, outre les produits et services concrets de chaque projet ou programme, la contribution aux objectifs stratégiques, dans ses dimensions quantitatives et qualitatives.

- Les progrès vers l'obtention des résultats se mesurent à l'aide d'**indicateurs** de diverses natures, qualitatives et quantitatives, dont le

choix et l'usage approprié sont critiques à cause des difficultés qui peuvent découler de la collecte des renseignements de ces indicateurs. Certains indicateurs nationaux nécessitent des efforts considérables pour collecter, traiter et analyser des données (par exemple : le taux de scolarisation, le taux d'abandon scolaire, le taux de redoublement, le taux d'absentéisme des enseignants en classe, la qualité du système éducatif, etc.).

- Au cours de son déroulement, le programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse utilise des **ressources** (ou intrants) pour déployer des **activités** et ainsi obtenir des résultats.

Tout projet jeunesse repose sur des hypothèses et est soumis à des aléas. Ceux-ci font l'objet d'une **analyse de risques** pendant la phase de réalisation.

- La GAR sous-entend une notion d'engagement et de **redevabilité** de chacun de ses acteurs par rapport aux ressources utilisées en lien avec les **résultats obtenus**.
- Enfin, les résultats affectent des **bénéficiaires et d'autres parties prenantes** qu'il est important d'inclure dans tout le processus de la GAR, afin de bien comprendre leurs besoins et leurs enjeux propres, de vérifier leur degré de satisfaction et d'obtenir leur implication active dans la réussite du programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse.

Outils méthodologiques

- La production de résultats découle d'un enchaînement logique (la **chaîne de résultats**), qui est un premier outil permettant d'avoir une vue d'ensemble d'un programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse.
- Le **modèle logique** est le document de synthèse le plus couramment imposé par les bailleurs de fonds.

La définition de l'approche de projet par le modèle logique

L'analyse des besoins et des problèmes à résoudre consiste à identifier les principales lacunes observées qui seront par la suite mises en relation avec les résultats attendus.

Pour compléter le modèle logique, l'on débute par l'identification du problème central suivie d'une analyse des causes et sous-causes de celui-ci. On complète ensuite cette analyse par la mise en évidence des conséquences négatives des problèmes qui ont été identifiés par les membres de l'équipe.

Dans la matrice de cadre logique, la stratégie sera décrite à travers le regroupement d'une série d'objectifs concernant un aspect particulier d'un projet ou d'un programme, le principe fondamental étant d'entraîner un changement perceptible. Il s'agira à ce niveau de choisir la stratégie la plus pertinente en fonction de critères qui découleront directement des choix en matière de politique publique en faveur de la jeunesse. À cette étape, il sera important de consulter les priorités exprimées par les bénéficiaires, mais aussi d'apprécier la probabilité que les résultats soient atteints, que les délais soient suffisants pour laisser au temps la réalisation des livrables (produits ou services) et que les ressources soient en adéquation avec les objectifs visés. Les contraintes auxquelles l'on doit faire face sont à cette étape identifiées comme des défis. Les mesures d'atténuation aux facteurs de risque pourraient faire l'objet d'activités spécifiques afin d'éviter, par anticipation, que ces défis deviennent des facteurs de blocage.

La détermination des hypothèses et des facteurs de risque consiste à mettre en évidence les éléments susceptibles de perturber l'obtention des résultats espérés compte tenu des ressources (par exemple les intrants) mobilisées. Les facteurs de risque concernent les difficultés allant à l'encontre des objectifs du projet ; autrement dit, ceux qui compromettent ou retardent la réalisation des résultats.

Les hypothèses font référence aux conditions positives pour l'atteinte des résultats, tandis que les risques sont liés à des facteurs négatifs susceptibles d'affecter l'atteinte de ces résultats. Ces facteurs peuvent être d'origine interne, comme les ressources humaines disponibles ou la structure d'autorité existante, ou externe, comme les conditions politiques, sociales ou économiques qui caractérisent le pays ou la région. Le cas échéant, pour les facteurs de risque les plus importants, il sera nécessaire d'examiner les possibilités de reformulation du projet, ou

encore les stratégies qui peuvent être mises en œuvre pour réduire le risque.

L'analyse d'un projet ayant recours au modèle logique implique l'analyse des facteurs de risque susceptibles de limiter, voire de rendre impossible l'atteinte des objectifs. Pour l'exemple considéré dans la figure n° 26, ces facteurs de risque pourraient par exemple être liés au fait que le ministère renonce à l'accroissement budgétaire prévu, ou encore à la réduction brutale de l'aide internationale attendue.

Cette approche, basée sur l'établissement d'un modèle logique, s'inscrit dans une perspective de gestion par les résultats attendus proposant

de mettre en œuvre l'ensemble des processus en se concentrant sur les résultats attendus. Le tableau suivant met en évidence les deux logiques selon lesquelles ce cadre peut être envisagé : d'une part, une logique de conception (de la droite vers la gauche du schéma), où l'on part des objectifs d'impact à moyen ou long terme pour spécifier les objectifs spécifiques, puis les résultats attendus et les activités à mettre en œuvre, ce qui permet de définir le budget à mobiliser; d'autre part, une logique d'intervention (de la gauche vers la droite du schéma), où l'on déploie des activités en tenant compte du budget alloué et l'on observe ensuite les résultats en les mettant en lien avec les objectifs poursuivis.

■ **Tableau 8 : Structure du Modèle logique**

MODÈLE LOGIQUE				
	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
FINALITÉ	Quels sont les objectifs globaux d'ensemble auxquels le projet va contribuer?	Quels sont les indicateurs clés liés à cette finalité?	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs?	
OBJECTIFS	Quel(s) objectif(s) spécifique(s) l'action doit-elle atteindre comme contribution aux objectifs globaux?	Quels indicateurs montrent en détail que l'objectif de l'action est atteint?	Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations?	Quels facteurs et quelles conditions hors de la responsabilité du bénéficiaire sont nécessaires pour atteindre ces objectifs? Quels sont les risques à prendre en considération?
RÉSULTATS ATTENDUS	Les résultats sont les réalisations qui vont permettre l'obtention de l'objectif spécifique. Quels sont les résultats attendus (numérotez ces résultats)?	Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que l'action atteint les résultats attendus?	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs?	Quelles conditions externes doivent être réalisées pour obtenir les résultats attendus dans le temps escompté?
ACTIVITÉS À DÉVELOPPER	Quelles sont les activités clés à mettre en œuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus? N. B. Il est important de grouper les activités par résultat. La réalisation des activités concourt à la réalisation d'un résultat.	Moyens Quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités (par exemple, les intrants : les équipements, le matériel de formation, les études, les fournitures, les ressources humaines et les ressources budgétaires)?	Quelles sont les sources d'information sur le déroulement de l'action? Coûts Quels sont les coûts de réalisation de l'action?	Quels préalables sont requis avant que l'action commence? Quelles conditions hors du contrôle direct du bénéficiaire doivent être réalisées pour la mise en œuvre des activités prévues?

Par exemple : pour rendre mesurables certains axes d'une politique publique en faveur de la jeunesse, il est demandé par un bailleur de fonds de renseigner le modèle logique.

Qu'est-ce qu'un programme d'appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse ?

Un programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse est un ensemble d'activités organisées en vue de l'obtention d'un certain nombre de résultats (voir ci-après), dans un temps défini et dans le cadre d'un budget⁹.

Ces résultats concourent avec ceux d'autres programmes nationaux ayant aussi comme public cible les jeunes (santé, éducation, emploi, droits de la personne, etc.).

Un programme en appui aux politiques publiques constitue une unité opérationnelle fortement englobante, puisqu'elle est plurisectorielle. Sa mise en œuvre cohérente nécessite un degré élevé de transversalité entre plusieurs ministères (santé, éducation, emploi, économie, etc.). Chaque politique publique vise à atteindre des objectifs qui lui sont propres, possède sa propre logique de mise en œuvre, cible un public spécifique et s'inscrit dans un cadre temporel.

Pour autant, un programme jeunesse, une stratégie ou un plan d'action jeunesse ne sera mesurable que s'il est renseigné par des indicateurs harmonieusement insérés dans un modèle logique. Ces indicateurs devront être

9. Un projet est un ensemble d'activités en vue de l'obtention d'objectifs clairement définis dans un laps de temps défini, et à l'intérieur d'un certain budget (traduction du rédacteur).

collectés, puis ils devront être analysés afin de dégager des recommandations pour aider le gestionnaire à assurer un pilotage efficace et un suivi des activités. Les indicateurs peuvent aider à répondre aux interrogations suivantes : comment les choses évoluent ? Sommes-nous sur la bonne voie ? Quel est le nombre de bénéficiaires que nous avons atteint ? Sommes-nous en retard par rapport aux objectifs que nous nous étions fixés au départ ? Sur la base des informations dont je dispose, quelles sont les inflexions à apporter pour lever les blocages que l'on rencontre ?

C'est bien de la synergie entre les diverses interventions que pilote un État ou un gouvernement que naît l'efficacité de l'ensemble à l'échelle d'un territoire ou de la nation. Raison pour laquelle la conception de **tout programme au bénéfice de la jeunesse** doit se rattacher de manière claire (même si elle est indirecte) aux objectifs que poursuit un pays ou une ville (qui se dote, à son niveau local, d'une politique jeunesse).

Enfin, un programme en appui à une politique publique est par définition limité dans le temps. Il y a un début et il y a une fin. Sa réussite se mesurera par l'obtention de résultats attendus, certes, mais aussi par la durabilité du changement ainsi que l'appropriation du projet par les bénéficiaires eux-mêmes.

Toute intervention en appui aux politiques publiques, programmes ou projets jeunesse que l'on pourrait qualifier de «réussite» se caractérise par des éléments fondamentaux tels qu'une **planification** rigoureuse et complète :

- délimitation du périmètre d'action (géographique et fonctionnel), de manière réaliste et concrète, en fonction des moyens disponibles;
- description quantitative et qualitative objective des résultats attendus, ainsi que des indicateurs correspondants;
- identification des bénéficiaires et des autres parties prenantes;
- articulation des étapes fonctionnelles et temporelles;
- calendrier précis de réalisation;
- plan de suivi (points de passage, résultats attendus à chacun d'eux, indicateurs à utiliser...);
- préparation de l'évaluation;
- inventaire des ressources (budgétaires et humaines) à mobiliser;
- modalités de «passage de témoin» aux futurs «propriétaires» («remise des clés» symbolique).

Pour qu'un programme jeunesse concoure efficacement à l'obtention des résultats à long terme, plusieurs composantes doivent être réunies dans le modèle logique.

• **Une gouvernance claire :**

- Identification précise des acteurs du programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse, de leur mission et de leurs responsabilités auprès des jeunes
- Communication claire, interne et externe (partenaires et bénéficiaires) sur ce qui est attendu, à quel moment et sous quelle forme
- Vérification que cette communication est bien comprise et que les objectifs opérationnels sont bien partagés

- Formalisation du dialogue entre les acteurs de la jeunesse, dans le cadre de comités intergouvernementaux de la jeunesse, de comités de pilotage par secteur d'intervention auprès de la jeunesse et de réunions de chantier périodiques planifiées, donnant lieu à de véritables échanges et à de comptes-rendus impliquant directement les jeunes au sein de structures nationales représentatives (union de la jeunesse, conseil national de la jeunesse, etc.)

• **Une analyse rigoureuse des risques et un plan d'action en conséquence :**

- Analyse des divers scénarios possibles;
- Définition des mesures de prévention, radicalisation, endoctrinement, catastrophe naturelle, conflits, guerres, etc.;
- Identification des indicateurs d'alerte précoce;
- Définition des mesures immédiates à prendre pour limiter les dégâts en cas de matérialisation du risque, ainsi que des autres mesures de sauvegarde;
- Recherche des moyens d'atténuer les conséquences d'un sinistre;
- Exécution efficace qui réunit plusieurs facteurs;
- Mobilisation et motivation des équipes, dialogue constructif;
- Respect des livrables, des délais, des budgets et des spécifications.

• **Un pilotage maîtrisé :**

- Tableau de bord opérationnel bien construit et à jour, intégrant le suivi des risques;
- Indicateurs suivis;
- Comptes rendus réguliers et complets;
- Respect des réunions de gouvernance prévues;
- Suivi en continu de la satisfaction des bénéficiaires et de l'implication des partenaires;
- Communication efficace.

Le schéma suivant reprend, sous une forme dynamique, les éléments du cadre logique, afin de mettre en évidence le changement et la progression des indicateurs.

■ **Tableau 9 : Composantes de la mesure du changement**

APPORTS	ACTIVITÉS	PRODUCTIONS	RÉSULTATS
CE QU'APPORTENT LES AGENTS D'EXÉCUTION ?	CE QUE FONT LES AGENTS D'EXÉCUTION ?	CE QUE PRODUISENT LES AGENTS D'EXÉCUTION ?	CHANGEMENT DANS LES CAPACITÉS ET/OU LA PERFORMANCE DES DÉTENTEURS
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Ressources humaines et financières ↳ Personnel ↳ Matériel ↳ Temps ↳ Technologies 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Élaboration de curriculum ↳ Former ↳ Recruter ↳ Évaluer ↳ Faciliter ↳ Élaborer des plans, des politiques 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Biens et services ↳ Changements de compétences et qualifications ↳ Systèmes ↳ Evaluations ↳ Nouveaux produits ↳ Comptes rendus ↳ Nouvelles informations 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Comportements et attitudes ↳ Action sociale ↳ Visibilité ↳ Institutionnel ↳ Formulation de politique ↳ Prises de décision ↳ Règles ↳ Connaissances ↳ Efficacité ↳ Compétences

• **Une accumulation de savoir exploitable par la suite (capitalisation ou retour d'expérience) :**

- Un programme en appui aux politiques publiques est aussi une expérience unique de communication pour conduire un plaidoyer auprès de multiples acteurs jeunesse et décideurs. Vous serez amené à être en contact avec la société civile, les députés de l'assemblée nationale qui siègent à la «Commission jeunesse et affaires sociales», les journalistes, les gestionnaires de projets au sein d'autres ministères poursuivant les mêmes objectifs que vous, les associations de parents d'élèves, et les ONG préoccupées par la détérioration de l'environnement et des écosystèmes.

À ce titre se présente l'occasion irremplaçable d'évaluer la validité des concepts, des hypothèses et des approches adaptées à ces bénéficiaires.

Pour que cette expérience puisse ensuite être mise à profit par l'Organisation internationale de la Francophonie, il est important que les leçons apprises soient documentées, qu'elles soient aussi relatées et répertoriées, etc., avec une certaine hauteur de vue par le responsable direct. Il s'agit donc de mettre en perspective les retours d'expériences.

Quelques questions devraient servir à guider, comme une «bonne pratique», l'application des outils de la GAR :

- Quelles ont été les difficultés rencontrées, et comment les a-t-on surmontées ?
- Quelles ont été les réussites de terrain, et à quoi peut-on les attribuer ?
- Quelles sont les bonnes pratiques à généraliser, et quelles sont les erreurs à éviter ?
- Que ferait-on différemment si l'on pouvait recommencer ?

Nous rappelons encore une fois l'impérieuse nécessité de documenter les processus afin de rendre compte des résultats en s'appuyant sur des indicateurs pour mesurer le changement.

Qu'est-ce qu'un résultat ?

D'une manière générale, un **résultat** se définit comme :

- un changement, une modification dans une situation préexistante ;
- une conséquence de cause à effet avec des activités identifiables ;

Résultat final : le plus haut niveau de résultat ou d'impact représentant un changement d'état d'une population cible. Certaines organisations recourent à l'expression « résultat ultime ».

Résultat intermédiaire : en termes d'échéancier et de niveau, ce sont des résultats à moyen terme ; ils se retrouvent souvent au niveau du changement de comportement.

Résultat immédiat : résultat directement attribuable aux réalisations d'un programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse.

Réalisation/extrant : résultat provenant des activités d'une politique ou d'une initiative contrôlées par l'organisation (auparavant produits et services).

Intrant : ce niveau relève des activités et de l'exécution de tâches opérationnelles ; les ressources humaines, organisationnelles et physiques fournies par les intervenants de l'activité opérationnelle et des processus administratifs.

- un « **passage de témoin** » réussi, gage de durabilité :

- appropriation par les bénéficiaires et garantie de continuité des actions ;
- remise de tous les éléments nécessaires à cette accession à l'autonomie de la part des futurs acteurs (documents du programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse, plans du futur...).

Pour que l'institution, le ministère ou l'organisation puisse s'attribuer les bénéfices d'un changement auprès des jeunes, il faudra nécessairement fonder ses arguments sur des indicateurs ayant été renseignés entre deux périodes (la situation qui prévalait au départ et celle d'aujourd'hui).

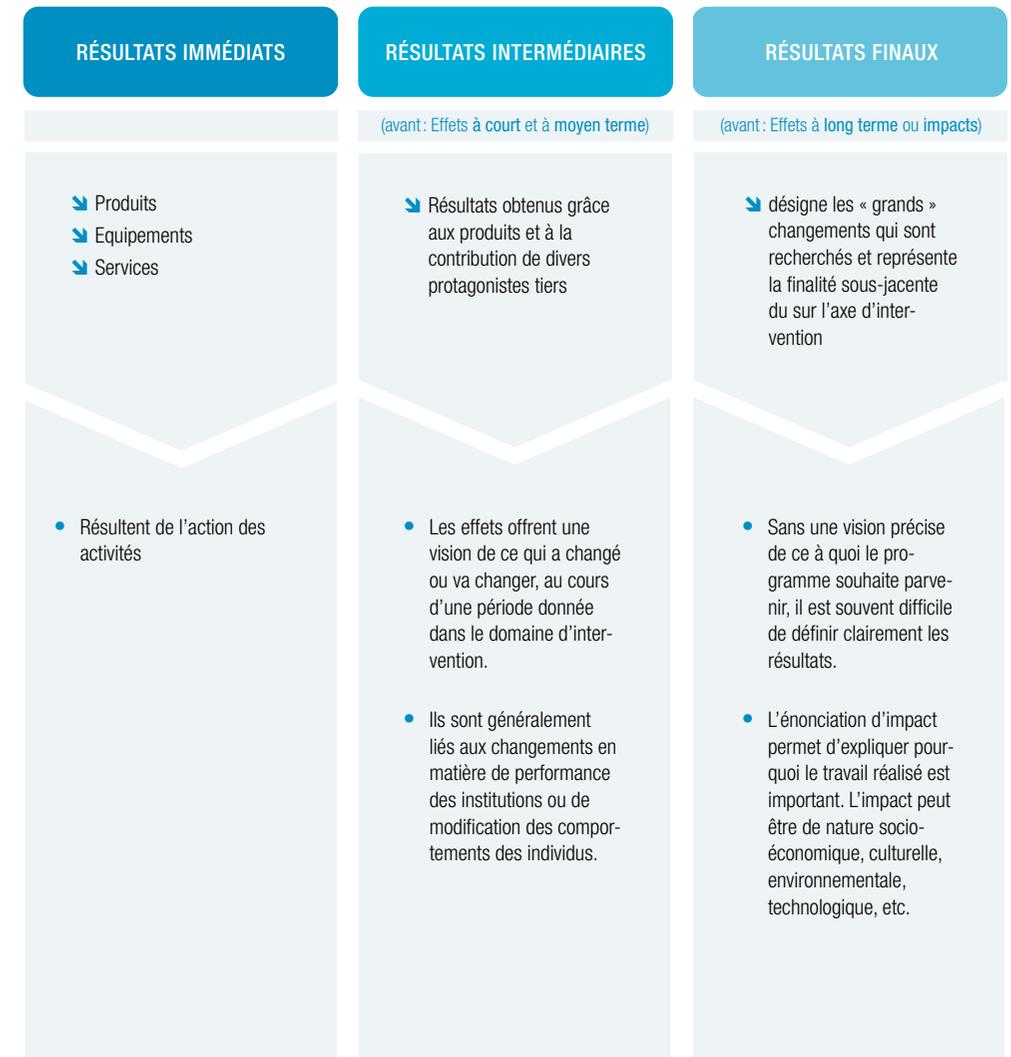


REMARQUE

Pour traiter de l'analyse des politiques publiques en faveur de la jeunesse, nous nous intéresserons à la fois à la législation telle qu'elle apparaît dans les textes officiels (politique jeunesse déclarée) et à la manière selon laquelle celle-ci s'est concrétisée ou est en voie de se concrétiser à travers l'analyse des données disponibles et des débats en commission parlementaire entre les élus (députés, juristes, etc.). Plus précisément, la politique jeunesse déclarée fait référence aux options fondamentales qui, dans un État démocratique, ont fait l'objet d'un consensus auprès des élus et décideurs (en qualité de représentants) de la nation.



La plupart des grands organismes multilatéraux définissent trois niveaux de résultats¹⁰



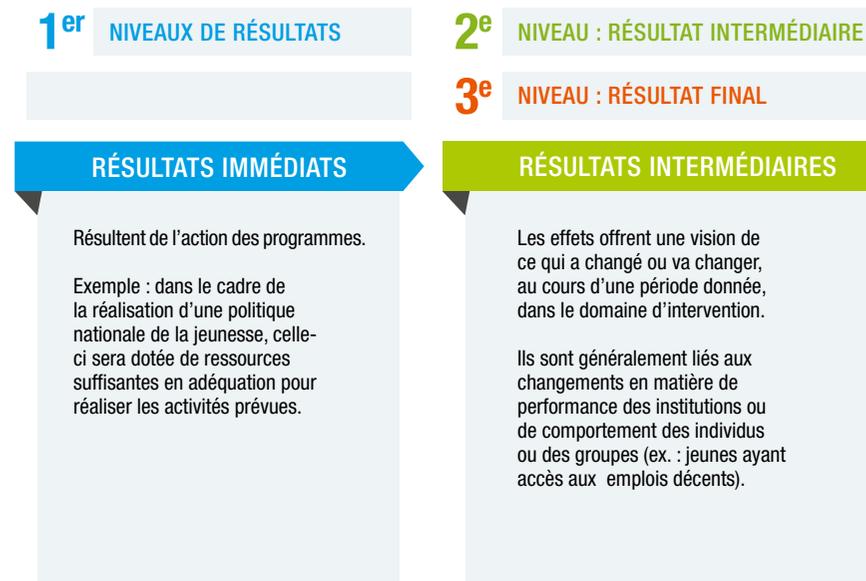
■ **Tableau 10 : Chaîne des résultats**

10. La terminologie anglo-saxonne pour ces trois niveaux de résultats est plus stabilisée qu'en français. On parle de « output » pour le 1^{er} niveau, de « outcome » pour le 2^e niveau, et de « impact » pour le 3^e niveau. La terminologie proposée ici nous paraît le meilleur compromis des diverses sources disponibles en français.

Résultats

Plusieurs organismes internationaux distinguent les niveaux de résultats de la manière suivante. On trouvera ci-après un exemple de résultats tirés de projets de l'OIF : **Enquête sur les politiques publiques en faveur des jeunes.**

■ **Tableau 11 : Niveaux de résultats**



L'Organisation internationale de la Francophonie a publié un rapport d'enquête qui a permis de rendre disponible un état des lieux sur les processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des politiques jeunesse dans vingt-neuf (29) États et gouvernements membres et associés de la Francophonie.

Le rapport de cette enquête documente les pratiques des États et gouvernements membres et associés sur leurs politiques jeunesse, depuis la structure de gouvernance jusqu'aux bonnes pratiques, en passant par l'élaboration et la mise en œuvre des programmes. Les données, qui ont été recueillies sur la base d'un questionnaire et d'une étude documentaire, ont fourni un nombre important d'informations sur le fonctionnement et le positionnement institutionnels des structures de gouvernance en charge de la jeunesse.

L'existence de structures de gouvernance en charge des activités de la jeunesse dans la quasi-totalité des États et gouvernements membres et associés traduit une institutionnalisation de la thématique de la jeunesse.

■ **Tableau 12 : Cadre Logique**

Programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse :		
<ul style="list-style-type: none"> Les outils de la gestion axée sur les résultats (GAR) sont communément partagés par les États et gouvernements (EGM) membres de l'OIF. 		
RÉSULTAT FINAL (→ IMPACT)		
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer le bien-être des jeunes. 		
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES (→ EFFETS À COURT ET MOYEN TERME)		
<ul style="list-style-type: none"> Des législations sont développées, contribuant à l'amélioration du bien-être de la jeunesse. Les pays membres appuyés disposent d'institutions plus accessibles pour la jeunesse. 		
RÉSULTATS IMMÉDIATS (→ EFFETS À COURT ET MOYEN TERME)		
<ul style="list-style-type: none"> Les capacités techniques et documentaires mises à la disposition des institutions et organisations ont contribué à améliorer la maîtrise des outils de la GAR adaptés aux politiques publiques en faveur de la jeunesse. Les organisations/ institutions appuyées contribuent de manière régulière à l'enrichissement des banques de données francophones. Les institutions appuyées rendent publics de manière systématique les décisions, avis, recommandations et autres travaux. 	<ul style="list-style-type: none"> La capacité (connaissances) des représentants des institutions et organismes des pays bénéficiaires est renforcée en matière de politique publique en faveur de la jeunesse. 	<ul style="list-style-type: none"> Des actions en lien avec la Stratégie jeunesse de la Francophonie pour le renforcement des institutions sont mises en œuvre au cours de la programmation quadriennale 2019-2022, en partenariat étroit avec la CONFÉJES.
RÉSULTATS OPÉRATIONNELS (→ PRODUITS ET SERVICES)		
<ul style="list-style-type: none"> Des plans nationaux d'actualisation ou de nouvelles politiques publiques en faveur de la jeunesse/ de plans d'action nationaux pour le renforcement des institutions sont élaborés et mis en œuvre au bénéfice de la jeunesse dans les États et gouvernements ciblés. Des capacités techniques et documentaires plus appropriées et plus efficaces pour la réalisation de leurs missions ont été mises à la disposition des partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Des ateliers de formation sont élaborés en collaboration avec les réseaux institutionnels (Union de la jeunesse, Fédération de la jeunesse, Conseils nationaux de la jeunesse). Une offre de formation et de perfectionnement est mise à la disposition des publics cibles. Le partage d'expériences et de bonnes pratiques sur la thématique jeunesse s'est accru entre les États et gouvernements membres (EGM). 	<ul style="list-style-type: none"> Les ministres de la Jeunesse ont approuvé les principaux engagements en soutien à la Stratégie de la jeunesse francophone 2015-2022. Les États et gouvernements s'engagent à l'établissement du bilan national des résultats atteints en fin de cycle de la Stratégie jeunesse de la Francophonie. Les EGM proposent de nouvelles pistes dans l'éventualité de l'adoption d'une nouvelle Stratégie jeunesse francophone (par exemple pouvant s'échelonner au cours de la période quadriennale de 2023 à 2026).

Critères de qualité définissant un résultat

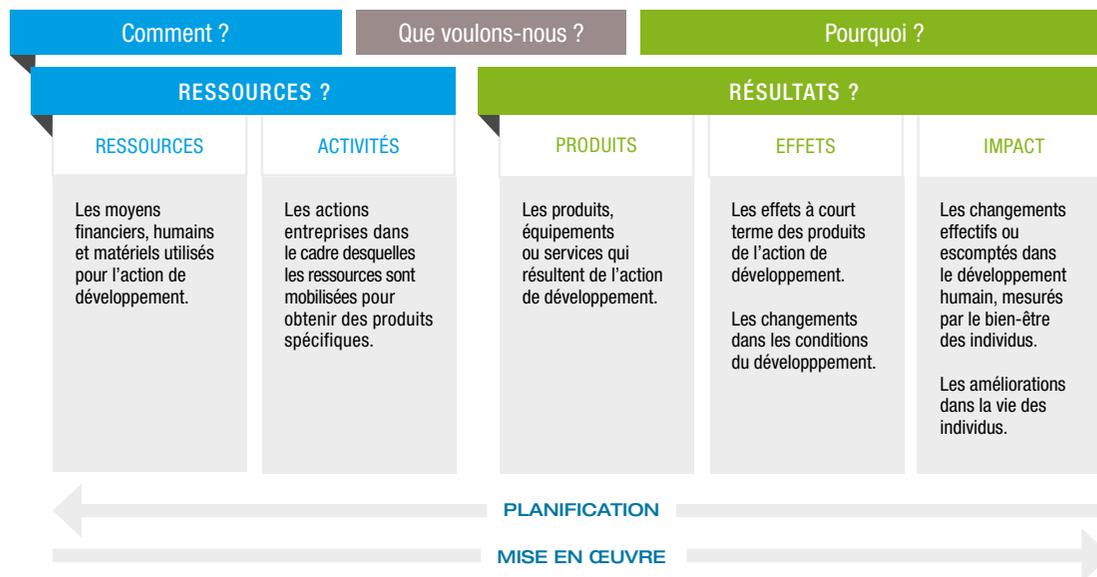
En tant qu'enjeu central de la GAR, les **résultats** doivent répondre à un certain nombre de **critères de qualité** :

- avoir un lien clair et logique (même s'il est indirect) avec les objectifs auxquels ils doivent contribuer;
- découler eux-mêmes logiquement des activités (leur être attribuable) – il s'agit d'un lien de causalité démontrable;
- être énoncés de la manière la plus précise possible (cadre temporel, bénéficiaires visés, périmètre d'action);

- être réalisables avec les moyens alloués;
- être susceptibles de mesure à l'aide d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs réalisables.

Il s'agit d'un lien de causalité. L'atteinte de l'objectif doit correspondre au résultat énoncé. Bien entendu, ce résultat peut concourir avec d'autres, directement ou indirectement, à cet objectif.

Une structure simplifiée de **chaîne de résultats** est représentée ci-dessous.



■ **Tableau 13 : Schéma de la planification d'un projet**

La **chaîne de résultats** ne doit pas être conçue comme un document détaillé. Il s'agit surtout de donner à grands traits une première vision d'ensemble du programme (par exemple : d'appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse). Néanmoins, il est nécessaire de pouvoir, à la lecture de ce document, répondre à un certain nombre de questions sur le fond. C'est aussi ce document qui servira de base à l'élaboration du **cadre de résultats**. Sa qualité est donc très importante. Mais ce qui est encore plus important demeure la co-construction en équipe. Le processus conduisant à son élaboration devrait être le fruit d'une concertation entre les membres de l'équipe.

Le résultat est-il **réaliste** et **réalisable**? Le résultat entre-t-il dans la portée ou la sphère d'influence de l'investissement? L'équilibre entre le temps alloué, les ressources attribuées, la portée et la profondeur du changement escompté est-il en adéquation avec les ressources allouées? Le résultat est-il réalisable compte tenu des niveaux de financement et du calendrier de l'investissement? Le résultat (immédiat et intermédiaire) est-il réalisable pendant le cycle de vie de l'investissement? Autrement dit, les changements escomptés peuvent-ils, de façon réaliste, être atteints d'ici la fin de l'intervention?

Le résultat est-il **pertinent**? Le résultat correspond-il à une prise en charge par le pays et répond-il à ses besoins? Pourra-t-il servir de base à un changement de développement de niveau plus élevé dans les stratégies ou les programmes qu'il appuie? Répond-il aux priorités et aux besoins des bénéficiaires qui ont été cernés au moyen d'un processus participatif? Le résultat tient-il compte de la culture de la population locale? Dans quelle mesure les résultats attendus sont-ils en harmonie avec les objectifs poursuivis ou souhaités d'une politique jeunesse?

QUOI : L'énoncé de résultats décrit-il le type de changement escompté en utilisant un gestionnaire de projets associé à un verbe de direction (accru, amélioré, renforcé, diminué, rehaussé...)?

QUI : L'énoncé de résultats précise-t-il la population ou le bénéficiaire ciblé par l'intervention? Précise-t-il l'unité de changement (personne, organisation, groupe de jeunes vulnérable, jeunes atteints de handicaps...)?

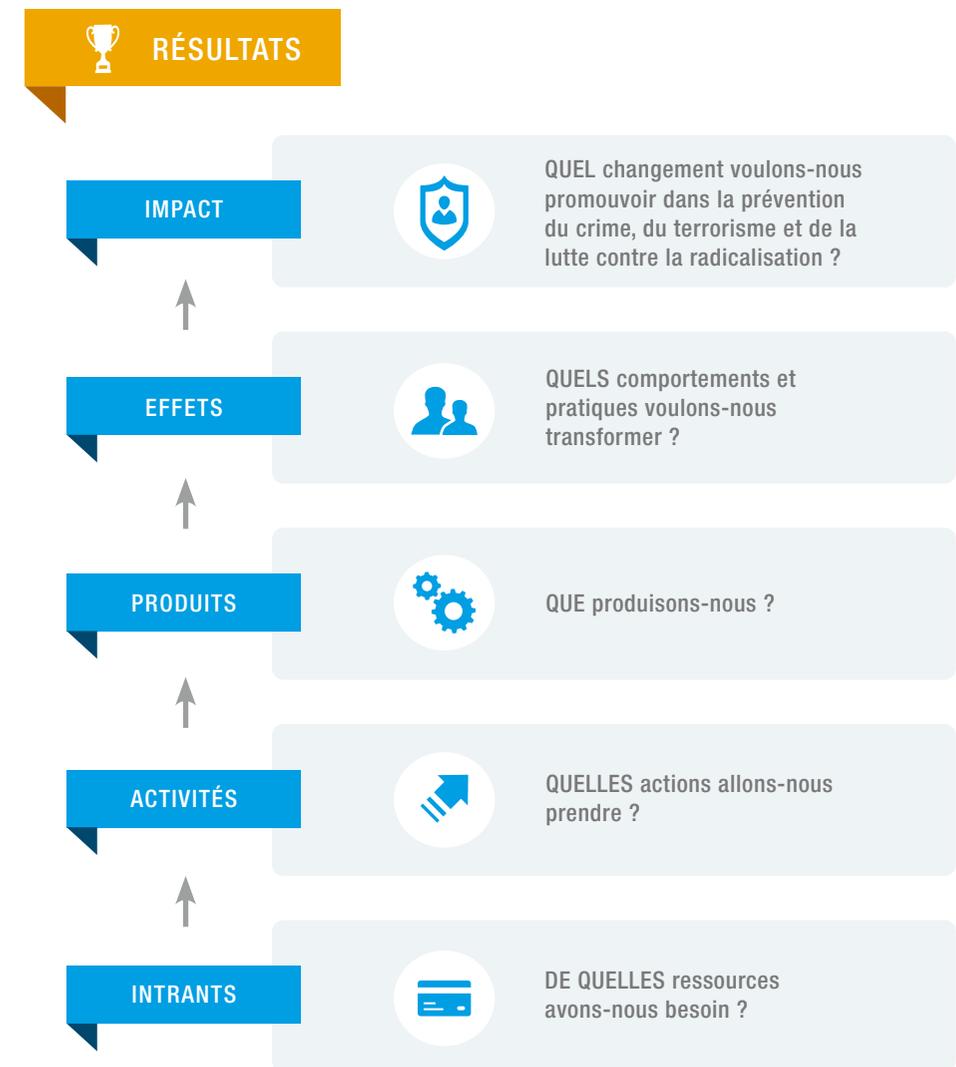
OÙ : Le lieu où se manifeste le résultat est-il précisé (nation, province, ville, quartier...)?

Le résultat peut-il se **mesurer**? Peut-on le mesurer au moyen de plus d'un indicateur quantitatif ou qualitatif? Peut-on facilement trouver, recueillir et analyser les indicateurs de rendement qui mesureront ce résultat? A-t-on les ressources nécessaires pour mesurer le résultat de manière fiable? Quel est le niveau d'effort à déployer pour collecter les indicateurs?

La construction du dossier débute par l'analyse, autrement dit par la détermination anticipée de l'impact et des résultats à long terme. Les questions qui conviennent alors de se poser à ce stade sont par exemple les suivantes.

- Les activités proposées s'insèrent-elles dans un processus articulé à l'atteinte des objectifs stratégiques?
- Les activités sont-elles en synergie avec d'autres interventions? Comment les activités interagissent-elles entre elles pour atteindre les résultats attendus?

- Peut-on mesurer, sur la base des indicateurs, la progression des résultats ? Le rythme de la mise en œuvre est-il en adéquation avec les prévisions initiales ?
 - Le calendrier des décaissements est-il en adéquation avec la planification initiale ?
 - La subsidiarité : quel est l'effort de l'État ou gouvernement membre qu'il s'agit de soutenir ?
 - La pertinence : quelle est la valeur ajoutée ?
 - Le partenariat : avec qui prévoit-on de coopérer ?
 - L'intégration : n'a-t-on pas trop tendance à faire cavalier seul ?
 - La mesurabilité : comment seront mesurés les résultats ? Quels sont les principaux indicateurs envisagés pour apprécier l'atteinte des résultats ? Les indicateurs peuvent-ils être collectés, partiellement ou totalement, sur l'ensemble des territoires ciblés (zones rurales et urbaines, par exemple) ? Quel sera le coût nécessaire pour collecter les indicateurs (enquête, sondage, groupe de discussion...) ? Dans quelle mesure les indicateurs sont-ils le reflet du changement attendu ? Peut-on raisonnablement renseigner les indicateurs ? Par quelle méthode seront-ils renseignés (enquête, sondage, questionnaire, entretiens avec les bénéficiaires...) ? Seront-ils livrés dans les délais attendus ? Seront-ils fiables ? Réfléteront-ils la réalité ?
 - Quel est le public bénéficiaire (les femmes et les hommes), et quelles sont les zones géographiques visées ?
 - Le mode d'intervention est-il en cohérence avec les objectifs du programme ?
 - Si l'on cherche à renforcer les capacités, est-on bien inséré dans une stratégie de l'État en question ?
 - S'il s'agit d'une intervention en concertation ou plaidoyer, a-t-on bien visé les bénéficiaires capables de démultiplier ce rayonnement et cet effort d'influence ?
- Une fois ces finalités et ces résultats établis, il convient de définir les **produits** et **services** qui serviront à la production des résultats. À ce stade, les questions pertinentes sont par exemple les suivantes.
- Quels sont, à grands traits, les produits et les services, et quand et comment seront-ils mis à disposition des bénéficiaires (les femmes et les hommes, par exemple) ?
 - Quel est le lien logique entre les produits et les résultats ?
 - Y a-t-il proportion entre la quantité et le volume de produits et les résultats attendus ?
 - Quel est le coût de ces produits ?
 - Y a-t-il des moyens plus économiques ou plus efficaces de parvenir aux mêmes résultats ?
 - Quelle est la durabilité des services et des produits ?



■ **Tableau 14 : Chaîne des résultats**

QUEL changement voulons-nous promouvoir dans le cadre de la mise en œuvre de la politique publique en faveur de la jeunesse ?

Après les produits et les services, il est nécessaire de décrire les **activités** qui permettront de les réaliser. Il s'agit de décrire l'enchaînement des macro-tâches, le calendrier et les responsabilités. Les questions pourraient être les suivantes.

- Comment les tâches concourent-elles aux produits et services ?
- A-t-on recensé toutes les tâches et rien que les tâches nécessaires à la production des produits et des services ? Peut-on supprimer des tâches – et des coûts – inutiles ou redondants ? Manque-t-il une étape ? Le processus est-il complet ?
- Quel est le séquençement des tâches ? Quelle est leur interdépendance ?
- Le calendrier de réalisation est-il raisonnablement précis, et est-il tenable ?
- Quelles sont les contingences possibles (par exemple des retards de livraison), et comment gère-t-on l'impact pour la suite du programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse ?
- Qui est responsable de chaque tâche ?

Quand et comment les responsables sont-ils insérés dans la démarche concertée s'inscrivant en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse ?

Enfin, on arrivera à l'analyse des **ressources** nécessaires à la production des activités. Les questions correspondantes seraient les suivantes.

- Quelles sont ces ressources ? Comment justifie-t-on leur emploi par rapport aux activités envisagées ?
- Quel est le calendrier optimal de mobilisation ?
- Dispose-t-on de ces ressources, et le personnel a-t-il un niveau de qualification et de connaissances correspondant aux activités ?
- Quels partenariats mettre en place pour tenir compte de la parité entre les femmes et les hommes dans le cadre du programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse ?

La chaîne de résultats (ou modèle logique) est exigée par la majorité des organismes internationaux dans tout dossier de projet, programme, demande de financements ou appel à projets internationaux.

LES INDICATEURS

Que faire des données de la recherche ? Au cœur de la réflexion, les données de la recherche suscitent, depuis quelques années, débats et controverses, tandis que se développent de nouvelles pratiques consacrées à leur mise à disposition en ligne.

Cette section du guide propose un regard réflexif sur l'enjeu des indicateurs dans la pratique des gestionnaires et les métiers de la recherche : qu'est-ce qu'une donnée ? Quelle est sa place dans le travail des organisations œuvrant en coopération internationale ? Quels en sont les usages attendus ?

Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Les indicateurs sont les **marqueurs du changement** induit par le programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse.

Les indicateurs permettent de renseigner les résultats.

Les indicateurs sont nécessaires pour suivre l'évolution du changement (baisse, augmentation, croissance, fluctuation...) au fur et à mesure que se produisent les résultats.

Le choix des « bons indicateurs » revêt une importance cruciale pour le suivi et l'évaluation.



Les indicateurs rendent compte du chemin parcouru (progression ou régression du changement).

Il ne peut pas exister d'exécution efficiente sans un « bon jeu d'indicateurs » tenant compte de l'égalité des femmes et des hommes (EFH).

Les **indicateurs** sont utilisés pour mesurer les produits (indicateurs de suivi) ainsi que les **résultats** (indicateurs de performance).

La **collecte, le traitement et les analyses** des indicateurs ont un coût. Des ressources humaines et des dépenses doivent être imputées au budget du programme afin de permettre la collecte des données statistiques pour alimenter les analyses portant sur les résultats.

La fréquence dans la collecte des indicateurs doit faire l'objet d'une planification dans le cadre d'exécution, avec des dates butoirs définies.

Les indicateurs constituent une partie essentielle du modèle logique permettant :

- de démontrer l'avancement (ou en constater l'absence) vers les résultats attendus ;
- de mesurer les progrès et les accomplissements dans un langage compréhensible par les parties prenantes ;
- d'établir de manière claire la relation entre les activités, les produits, les effets et les impacts ;
- de garantir à l'ensemble des participants la légitimité et la redevabilité des partenaires en démontrant les résultats obtenus ;
- d'aider à la prise de décision concernant la poursuite d'un programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse.

À NOTER

En recourant aux indicateurs, le gestionnaire peut disposer d'information d'aide à la décision et au pilotage du projet (par exemple : le pourcentage de décaissement des budgets). Dans le cas où plus de 80 % des budgets sont décaissés à mi-parcours, le projet pourrait-il faire face à un manque d'argent ? Le cas contraire peut aussi s'appliquer. Deuxième exemple : à moins d'un mois de la clôture budgétaire, le gestionnaire constate que moins de 50 % des budgets ont été décaissés, ce qui laisse présager que certaines activités planifiées initialement n'ont pu être mises en œuvre. Plusieurs organisations sont dans cette situation, puisque la pandémie de la COVID-19 a entraîné le report ou l'arrêt de la mobilité internationale, comme la tenue de séminaires, de conférences ou d'ateliers de formation. Dans ce cas, le gestionnaire doit être en mesure de repositionner les crédits non engagés vers de nouveaux projets.

La définition des objectifs spécifiques est particulièrement importante, car c'est de cette formulation que découleront les indicateurs et donc l'évaluation du niveau de réalisation de la stratégie ou du plan d'action jeunesse.

Le plus souvent, un indicateur est une valeur numérique. Toutefois, faute de pouvoir quantifier un résultat, il arrive qu'on se contente d'une indication qualitative (améliorer la création d'entreprise auprès des autoentrepreneurs chez les jeunes, diminuer le nombre de chômeurs chez les jeunes...).

Pour mesurer l'évolution d'un projet, le renseignement des indicateurs demeure une tâche importante pour au moins trois raisons très

fortes. La première, et la plus évidente, est que l'on a besoin de connaître l'ampleur du changement afin d'être en mesure de mieux planifier les activités à venir. Les indicateurs permettent d'effectuer le suivi pour savoir comment évolue le projet, et donc d'apporter des informations aux gestionnaires.

Pour être utile, un indicateur doit être facilement vérifiable et porter sur un aspect important du développement du système éducatif. De manière à éviter toute ambiguïté au moment de la vérification des indicateurs, il est généralement intéressant de préciser la source de vérification, c'est-à-dire la personne, l'organe ou le dispositif qui fournira l'information.

Remarquons qu'à ce niveau, les indicateurs exprimés en pourcentage (par exemple le pourcentage d'élèves scolarisés à un niveau donné) peuvent être dangereux parce qu'ils dépendent de l'évolution démographique des populations jeunes (exemple : 18 à 35 ans) qui sont concernées par le projet.

Il est fréquent d'observer qu'un certain nombre de thématiques traversent les axes principaux. C'est le cas, par exemple, de l'égalité des genres, de la formation professionnelle, de l'éducation ou de l'accès au crédit en soutien au démarrage d'entreprise chez les jeunes. Des variantes sont observées entre les territoires en fonction des régions d'un pays. Pour prendre en compte ces thématiques, le gestionnaire sera amené à différencier les indicateurs en fonction de ces dimensions en affinant, par exemple pour le secteur de l'éducation, un indicateur global relatif au taux de scolarisation par la création de deux indicateurs spécifiques : l'un relatif au taux de scolarisation des filles et l'autre à celui des garçons.



■ **Figure 5 : Bien viser pour atteindre la cible**

Pour en arriver à une évaluation suffisamment précise des ressources à mobiliser, il est important de disposer de données analytiques pour chaque axe de développement considéré de manière à apprécier le poids de chacun dans l'effort financier qui est demandé au ministère, et à réaliser, en toute connaissance de cause, les arbitrages qui pourraient s'avérer utiles. L'appréciation des coûts liés aux transversaux est souvent plus délicate, car les dépenses consenties à ce niveau sont généralement à répartir entre les axes de développement qui sont concertés.



POUR MÉMOIRE

La cohérence et la faisabilité d'un projet exigent que l'agence d'exécution se fixe des objectifs réalistes. La définition du public cible est de ce fait primordiale. Pour cela, il est important d'éviter de travailler en vase clos en s'efforçant de mobiliser non seulement les parties prenantes, mais aussi des groupes d'experts, tout en étant attentif aux tendances internationales qui peuvent influencer les résultats attendus. Un autre écueil à éviter pour le gestionnaire consiste à définir des niveaux de réalisation trop ambitieux pour certains indicateurs. Cela risquerait de faire apparaître comme un échec une progression qui est tout à fait enviable, alors que la fixation d'un indicateur à un niveau trop bas conduirait à ajuster les efforts consentis en fonction des exigences limitées de l'objectif.



L'OUTIL D'ANALYSE : FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES

L'outil d'analyse : forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM)

L'analyse, ou matrice, FFOM est un outil de stratégie permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité stratégique.

Forces : caractéristiques de l'organisation qui lui donnent un avantage sur les autres.

Faiblesses : caractéristiques qui désavantagent l'organisation.

Opportunités : éléments de l'environnement que l'organisation pourrait exploiter à son avantage.

Menaces : éléments de l'environnement qui pourraient causer des problèmes à l'organisation.

L'outil vise à préciser les objectifs de l'entreprise ou du projet, et à identifier les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ces objectifs. Les forces et les faiblesses sont souvent d'ordre interne, tandis que les opportunités et les menaces se concentrent généralement sur l'environnement extérieur.

Le nom est un acronyme pour les quatre paramètres examinés par la technique.

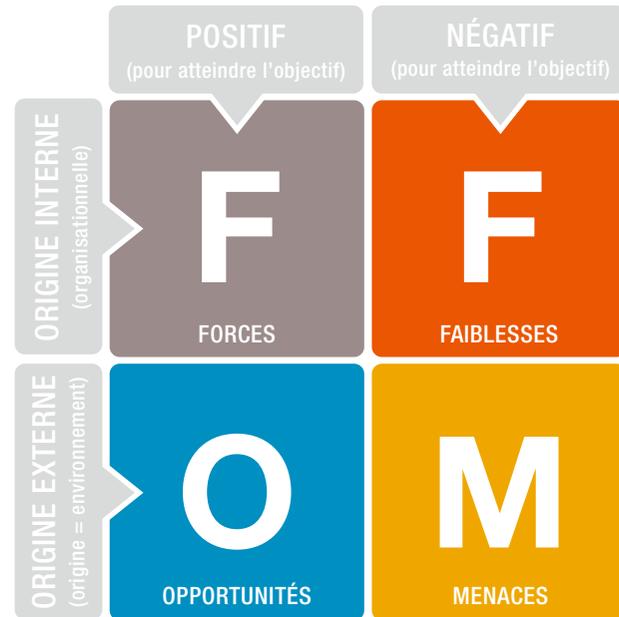


À NOTER

Qu'est-ce qu'une leçon apprise en gestion de projet ?

C'est un apprentissage que l'on fait en menant une action ou en mettant en œuvre une stratégie ou un programme, et qui repose sur les conclusions d'un constat.

Nous apprenons en analysant les points forts de nos approches et stratégies, et les facteurs du contexte ou du milieu qui ont conduit au succès. Il importe aussi d'analyser les points faibles de nos approches et stratégies, et les contraintes et difficultés liées au contexte ou au milieu. Une leçon apprise constitue une orientation pour des actions futures et donne des pistes pour des bonnes pratiques.



■ **Tableau 15 : Forces, faiblesses, opportunité et menaces**

La matrice FFOM, comme «un outil d'analyse stratégique», combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire ou d'un secteur, et celle des atouts et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

À ce titre, l'analyse FFOM fait partie des outils qui contribuent à l'étude de la pertinence et de la cohérence d'une action future (à court ou à long terme).

Le résultat attendu se présente sous la forme d'un tableau comportant une grille composée de quatre grandes cases (cf. illustration ci-contre).

Comment compléter la matrice ?

Verticalement : deux colonnes

Celle de gauche recueille la liste des éléments ayant une incidence positive ou favorable sur le domaine d'activité stratégique ciblé.

Celle de droite recueille la liste des éléments ayant une incidence négative ou défavorable sur le domaine d'activité stratégique étudié.

Horizontalement : deux lignes

Dans celle du haut, on inscrira les éléments dont l'existence est due à des causes internes, spécifiques au domaine d'activité stratégique étudié. Ces éléments – dont la ou les causes sont internes – sont modifiables par l'organisation.

Dans celle du bas, on inscrira les éléments dont l'existence est due à des causes externes (et sont donc, en général, communes à tous les concurrents). Ces éléments – dont la ou les causes sont externes – s'imposent aux dirigeants des organisations, qui n'ont sur eux aucun pouvoir.

Le croisement des colonnes et des lignes constitue donc quatre cases, destinées à recevoir l'information pertinente.

Case F → les forces (facteurs positifs d'origine interne)

Case F → les faiblesses (facteurs négatifs d'origine interne)

Case O → les opportunités (facteurs positifs d'origine externe)

Case T → les menaces (facteurs négatifs d'origine externe)

Chaque liste doit compter un nombre limité de facteurs (de trois à cinq), faute de quoi on n'atteindra pas la « synthèse » souhaitée.

Les meilleurs concepteurs de matrices FFOM s'attachent à hiérarchiser les facteurs dans chaque case :

- dans la case « forces », les éléments sont classés par intensité de force décroissante (les plus forts en tête de liste);

- dans la case « faiblesses », les éléments présentant les faiblesses les plus importantes figurent en tête de liste;

- idem pour « opportunités » et « menaces ».

Une erreur classique consiste à réaliser une analyse FFOM au niveau d'une organisation entière. Or, ce modèle n'est pertinent qu'au niveau d'un domaine d'activité stratégique. Dans le cadre de ce guide, nous nous concentrons sur la dimension « jeunesse ». En effet, par définition, chaque domaine d'activité stratégique se caractérise par une combinaison spécifique de facteurs clés de succès et de ressources et compétences.

F FORCES

- Maîtrise du terrain;
- expérience;
- dévouement;
- dynamisme des OSC;
- facilités d'échanges avec les populations;
- synergie d'action;
- capacités de mobilisation.

F FAIBLESSES

- Insuffisances des ressources financières et matérielles;
- ressources humaines instables et peu qualifiées;
- sous-information.

O OPPORTUNITÉS

- L'appui des Partenaires Techniques et Financiers;
- les réseaux internationaux;
- les dispositions internationales en faveur de la gouvernance inclusive.

M MENACES

- L'environnement politico-sécuritaire;
- la lourdeur administrative;
- les interactions négatives avec l'administration et certaines autorités politiques;
- suspicion des populations.

■ **Tableau 15 (bis) : Forces, faiblesses, opportunité et menaces**

Dans le cadre de l'élaboration d'une décision, le but de l'approche est de faire en sorte que les décideurs prennent en compte l'ensemble des facteurs internes et externes, de manière à maximiser les potentiels des forces et des situations favorables, et à minimiser les répercussions des faiblesses et des menaces.

Dans le cadre d'une évaluation, l'analyse FFOM sert généralement à l'évaluation préalable de

programmes d'action. En aidant à formaliser les points positifs et négatifs, et à identifier les facteurs de son environnement pouvant influencer favorablement ou défavorablement sur le déroulement du programme d'action, l'analyse FFOM permet de réduire les incertitudes et d'affiner ou d'évaluer ainsi la stratégie envisagée.

La prochaine section aborde plus en détail la chaîne de résultats.



À NOTER

La démocratie comme cadre global essentiel de l'engagement de la jeunesse

D'emblée, il convient de poser comme postulat que la pertinence d'une implication effective des réseaux jeunesse appelle de toute évidence la démocratie comme mode de relation en soutien à la gouvernance des affaires publiques.

Aucune participation des Conseils nationaux de la jeunesse, Fédérations ou Unions de jeunes issus de la société civile à la gouvernance n'est possible si l'État ne s'est pas engagé dans une véritable dynamique de dialogue social entre les autorités publiques et les structures représentatives de la jeunesse dans sa diversité. Il existe donc dans certaines sociétés un minimum non négociable de libéralisation de l'espace public qui implique l'existence d'un cadre constitutionnel dont le respect est accompagné de la garantie d'un fonctionnement exemplaire des institutions de l'État, le respect des libertés fondamentales, ainsi que la participation des citoyens à la désignation des gouvernants et aux mécanismes de contrôle de l'action des élus.

Ces conditions minimales, sine qua non au fonctionnement de l'État démocratique, constituent des préalables non négociables de l'engagement citoyen et de sa contribution à la gouvernance globale d'un pays, d'une province, d'une région, d'un canton, d'une ville ou d'un territoire.

La rédaction d'une chaîne de résultats

La « **chaîne de résultats** » est un outil schématique permettant de lier entre elles de manière cohérente les étapes du processus menant vers l'obtention de changement.

La première étape de sa construction consiste à classer les résultats en fonction de la typologie suivante : résultats immédiats, résultats intermédiaires et résultats à long terme. La question qui se pose ensuite est d'identifier les actions nécessaires à l'obtention de ces résultats, dans

le cadre d'une analyse la plus objective possible (quel lien entre l'action et le résultat ?).

Enfin, il convient d'exposer les ressources qui sont nécessaires au déroulement des activités. On s'interrogera aussi sur les facteurs de risque pouvant consister des facteurs de blocage susceptibles d'influencer (compromettre, reporter ou retarder) l'atteinte des résultats.

Qu'est-ce que la chaîne de résultats ?

C'est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. La chaîne de résultats comprend :

- des résultats immédiats, appelés EXTRANTS, qui sont le produit des activités réalisées;
- des résultats de fin de projet, aussi appelés EFFETS, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants;
- un résultat à long terme, appelé IMPACT, qui découle des effets obtenus.

Par exemple, les résultats d'un projet de perfectionnement de jeunes entrepreneurs pourraient se formuler ainsi :

IMPACT :

Amélioration de la qualité de vie des jeunes

EFFET :

Accroissement du nombre de jeunes entrepreneurs ayant démarré leur entreprise

EXTRANTS :

Amélioration de la durée de vie d'une entreprise (celle ayant franchi le cap de la deuxième année de viabilité)

Augmentation des taux de décaissements en soutien aux plans d'affaires présentés par les jeunes aux agences de crédits ou aux banques

Des bailleurs de fonds sensibilisés à l'importance d'appuyer les jeunes entrepreneurs dans le démarrage d'entreprise, et notamment les entreprises portées par les femmes

Accroissement des législations permettant aux femmes d'accéder aux crédits pour démarrer leur entreprise

Accroissement du nombre de jeunes entrepreneurs qualifiés

Amélioration des méthodes d'accompagnement (accélérateurs d'entreprise, incubateurs de jeunes entrepreneurs...)

Rôle du gestionnaire

En général, un gestionnaire de programme devrait être en mesure :

- d'identifier les résultats attendus d'un investissement dans les documents clés;
- de définir les résultats attendus;
- d'analyser, d'évaluer et de questionner la justesse des résultats attendus proposés, et la chaîne de résultats;
- d'élaborer une chaîne de résultats, un modèle logique et un cadre de mesure du rendement;
- de choisir et d'analyser les indicateurs de performance;
- de recueillir et d'analyser les renseignements sur le rendement (provenant de partenaires, le cas échéant);
- de produire des rapports sur le rendement d'une politique publique de la jeunesse après une période déterminée pouvant varier entre une durée de quatre à six ans en moyenne suivant l'adoption d'une politique publique en faveur de la jeunesse.

Le gestionnaire de projet doit être en mesure de coordonner l'effort d'ensemble des membres de son équipe pour l'atteinte des objectifs poursuivis en commun.

Un gestionnaire doit avoir une certaine maîtrise et une compréhension des composantes suivantes :

- ce qu'est un résultat approprié (exemple : à toute politique publique de la jeunesse ou à une Stratégie jeunesse);
- les éléments d'un énoncé de résultat clairement défini;
- les principales composantes d'une chaîne de résultats;
- les prérequis du modèle logique et du cadre de mesure du rendement (CMR);
- les indicateurs qui permettront d'effectuer le suivi des résultats;
- la méthodologie qui sera préconisée pour recueillir l'information, traiter et analyser les données statistiques (exemple : sur l'efficacité d'une politique ou d'une stratégie jeunesse);
- l'appréciation du rayonnement à l'échelle d'un territoire donné (exemple : une région bien précise comme l'océan Indien, une province, un pays ou simplement une ville);
- le dispositif que le gestionnaire doit établir afin d'assurer un suivi (exemple : certains axes d'une politique publique en faveur de la jeunesse);
- comment les tâches assumées par une équipe-programme s'inscrivent dans le processus de gestion du rendement ainsi que la reddition (compte rendu et bilan)

au sein des instances décisionnelles telles que les assemblées nationales, les parlements ou les commissions sénatoriales.

Énoncés de résultats

L'énoncé de résultats comporte un certain vocabulaire illustrant la notion de changement, comme :

- **amélioré** (exemple : les conditions d'accès des jeunes au crédit pour le démarrage d'une entreprise);
- **accru** (exemple : les jeunes diplômés en milieu rural);
- **renforcé** (exemple : la capacité des enseignants-es à manipuler les outils numériques);
- **diminué** (exemple : le taux d'abandon scolaire au niveau primaire);
- **rehaussé** (exemple : le ratio de femmes députées).

Les énoncés de résultats doivent illustrer en termes clairs et concis les notions de changement ou de transformation suivantes :

- **Une amélioration** de l'insertion professionnelle des jeunes (femmes et hommes)
- **Une augmentation/hausse/réduction** du taux brut de scolarisation des jeunes filles dans une région ciblée
- **Un renforcement des capacités** des gestionnaires des conseils nationaux de la jeunesse dans tel ou tel pays
- **Une modification des comportements, des attitudes et des pratiques** par une prise de conscience accrue de la part des élus à légiférer en faveur de politiques publiques jeunesse.

Il est important de noter que les résultats attendus sont formulés de manière à exprimer comment la situation devrait être différente après les interventions par rapport à la situation actuelle. Il convient donc de formuler les résultats attendus en termes clairs et mesurables, car la prochaine étape visera à définir des indicateurs pour effectuer le suivi de ces résultats.

Les questions que l'on doit se poser lors de l'élaboration d'un énoncé de résultats pourraient être, à titre de suggestion, les suivantes.

L'énoncé de résultats est-il formulé en **termes simples** et ne propose-t-il qu'**une seule idée**? Le modèle logique est un portrait de votre investissement à un moment précis. Les énoncés de résultats doivent être clairement formulés et exprimés de manière facile à comprendre. L'énoncé contient-il plus d'une idée? Dans l'affirmative, peut-on en faire deux énoncés distincts?

L'énoncé de résultats a-t-il été rédigé de façon inclusive et participative? Est-ce que les principaux intervenants, y compris les analystes et les spécialistes de la jeunesse (égalité entre les sexes et environnement), les partenaires, les responsables de la mise en œuvre, les dirigeants, les décideurs, les femmes et les hommes, les minorités et les bénéficiaires directs ont participé?

La gestion axée sur les résultats est un processus participatif. La détermination des résultats et la rédaction des énoncés de résultats doivent être aussi participatives que possible et offrent une bonne occasion à l'équipe de co-construire un projet ou un programme. Il peut s'agir d'un processus de planification axé sur la collaboration qui englobe les partenaires de mise en œuvre et les principaux intervenants dans le pays ou l'organisation bénéficiaires. Les intervenants et les bénéficiaires doivent être consultés autant que possible afin que l'investissement

réponde clairement à leurs besoins. Cette participation est une étape indispensable à la pérennité du projet ou du programme. Il est essentiel de vous assurer que tous les intervenants ont voix au chapitre et que vos résultats escomptés sont communiqués à toutes les personnes concernées.

Le résultat attendu doit être (SMART en anglais) :

S – Spécifique
(précis et univoque);

M – Mesurable
(compatible avec une validation indépendante);

A – Atteignable
(adapté aux ressources disponibles);

R – Réaliste
(fourni un seuil suffisant pour évaluer les résultats attendus);

Pertinent (qui répond au besoin identifié) : le résultat doit correspondre à un besoin, un problème ou une lacune qui affectent les bénéficiaires et qui représentent une priorité d'action pour eux, cohérents avec le temps d'exécution;

T – Temporellement défini
(défini dans le temps);

Le résultat doit pouvoir être atteint dans la vie active du projet/programme, du moins jusqu'au résultat intermédiaire.

Dans le cas d'un projet jeunesse, il sera important d'assurer une participation effective des jeunes aux cours de consultations.

- A-t-on fait une analyse approfondie des besoins exprimés par les jeunes ?
- Les consultations ont-elles été suffisantes en termes de nombre de jeunes consultés provenant de différents milieux ?
- Des intervenants des deux sexes ont-ils équitablement participé à la consultation ?
- Y a-t-il des mécanismes pour assurer la participation à la conception et à la prise de décisions au cours du cycle de vie de la politique jeunesse ? Quelle inflexion sera apportée à la politique publique en faveur de la jeunesse après quatre, six ou huit ans ?

Analyse comparative entre les sexes

Les résultats tiennent-ils réellement compte des femmes et des hommes par tranche d'âge (15 à 19 ans, 20 à 24 ans et 25 à 29 ans) ?

Tiennent-ils compte des préoccupations, des priorités et des besoins des femmes et des hommes, ainsi que des filles et des garçons vivant en milieu rural et urbain ?

Observe-t-on des contrastes lorsque sont analysées les préoccupations respectives exprimées lors de l'enquête ?

Analyse des préoccupations environnementales

Dans quelle mesure les enquêtes font-elles ressortir les préoccupations des jeunes par rapport à l'environnement et aux enjeux du réchauffement climatique ?

Le cadre de résultats et ses déclinaisons

Les résultats sont définis du haut vers le bas, de manière pyramidale, c'est-à-dire en partant du résultat ultime jusqu'aux activités.

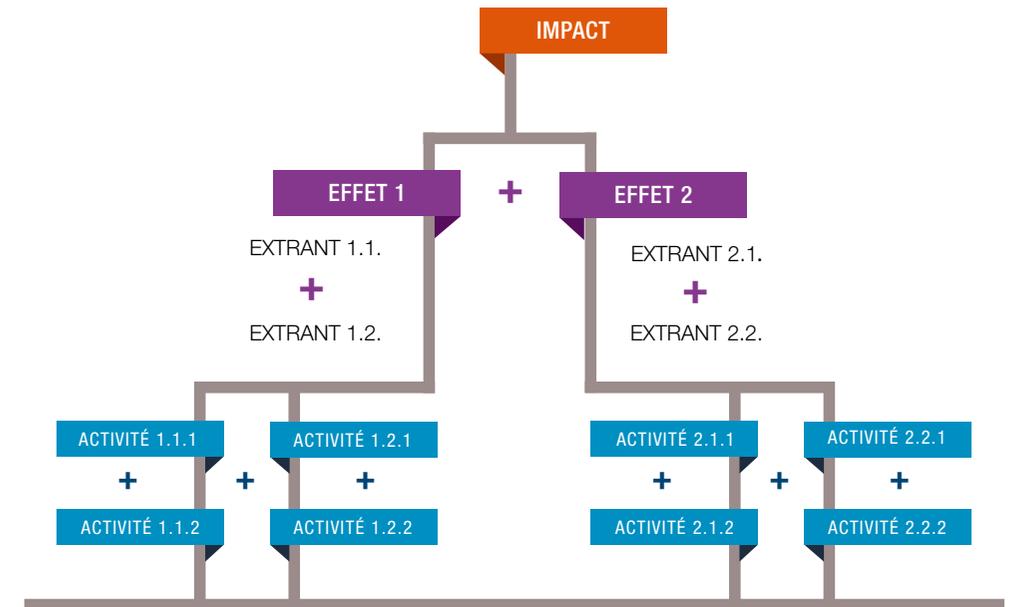
En définissant les résultats attendus aux niveaux supérieurs en premier, on s'assure la cohérence entre les résultats à différents niveaux programmatiques en garantissant une chaîne logique et cohérente de résultats menant tous à un objectif ultime de plus grande envergure.

Le modèle logique (ML) est une structure pyramidale qui lie les différents éléments de la chaîne de résultats. C'est une représentation simple et visuelle de l'ensemble des niveaux de résultats(ultime, intermédiaires et immédiats), ainsi que des extrants et activités. Il assure, de manière pragmatique, une cohérence où toutes les actions et ressources sont investies dans la poursuite des résultats de plus haut niveau.

Le modèle logique permet de se poser certaines questions fondamentales :

- Pourquoi notre organisation financera-t-elle ce projet ?
- Quels résultats prévoyons-nous d'atteindre au regard des ressources investies ?
- Quels sont les bénéficiaires visés par le projet ?
- Quels sont les besoins et les priorités différenciés des femmes et des hommes du groupe cible ?

Le cadre logique (ou modèle logique) décrit le rapport relationnel qui existe en représentant de manière visuelle, sur une seule page, l'ensemble des résultats prévus et les activités pour les atteindre.



■ Tableau 16 : structure de fragmentation des activités

Exemple :

Dans le cadre de la coopération avec l'Afrique, l'Union européenne finance plusieurs projets visant à soutenir le leadership et les initiatives des acteurs non étatiques. Ces projets proviennent du financement dans le cadre du 11^e Fonds européen de développement. Cette génération de projet sa pour objectif d'améliorer les cadres juridiques et institutionnels qui régissent le fonctionnement des organisations de la société civile (OSC), de renforcer le dialogue et la participation des OSC aux politiques publiques, et de renforcer l'efficacité et la crédibilité des OSC afin qu'elles deviennent des interlocuteurs reconnus, informés et compétents pour participer à la gestion de l'espace public et au renforcement de la démocratie. L'UE vise à renforcer le dialogue structuré entre les OSC avec les autorités publiques.

RÉSULTATS

Les résultats attendus du programme sont les suivants :

RÉSULTAT 1 : répertorier les organisations de la société civile (OSC) intervenant en faveur des jeunes hommes et des jeunes filles

RÉSULTAT 2 : renforcer l'environnement juridique et institutionnel portant sur le développement de la vie associative

RÉSULTAT 3 : faciliter le dialogue des OSC avec les services étatiques et les acteurs du développement, ainsi que la participation des OSC dans l'élaboration et le suivi des politiques publiques aux niveaux national et local

RÉSULTAT 4 : renforcer l'efficacité et la crédibilité des OSC en tenant compte de leur diversité, notamment en renforçant les dynamiques collectives, aux niveaux national et local

RÉSULTAT 5 : développer de nouvelles synergies entre les structures jeunesse au sein de l'espace francophone

Les finalités de l'engagement citoyen des réseaux et organisations de jeunes

Globalement, au sein de l'espace francophone, l'engagement citoyen est vraiment tributaire de la dimension sociale et sociologique, du contexte social et politique, de la perception de l'environnement et des enjeux par les acteurs. On doit donc comprendre la Francophonie comme la multiplicité des facettes de l'engagement citoyen.

Lorsqu'on demande aux acteurs des organisations de la société civile leur perception de leur rôle, il est intéressant de considérer les différentes réponses qu'ils fournissent. Ainsi, on se rend compte que les différentes actions menées par les conseils nationaux de la jeunesse renvoient à une typologie qui classe les priorités de l'engagement illustrées par le graphique suivant.



■ Figure 6 : Illustration des priorités exprimées par les jeunes

1. Le cadre de résultats

Le cadre de résultat est un élément essentiel qui aide à décliner un projet en une série d'activités articulées dans le cadre d'un plan pour atteindre des résultats spécifiques. La structure indicative de ce document est la suivante.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 :			
RÉSULTATS IMMÉDIATS	PRODUITS ET SERVICES	RÔLE DES PARTIES PRENANTES	RESSOURCES FINANCIÈRES
Effet 1 : Indicateur :	P&S1 : Indicateur : P&S2 : Indicateur : P&S3 : Indicateur :	Responsable : Partenaire interne : Partenaire externe :	Source : Montant :

■ Tableau 17 : Cadre des résultats

2. Le cadre de condition d'atteinte des résultats

L'atteinte des résultats visés est conditionnée à toute une série de réalisations, rendues possibles grâce à un budget adéquat sur la base d'hypothèses et de risques potentiels qui pourront être correctement mitigés. Ce cadre est une étape indispensable entre le cadre de résultats et la formulation de plans de mise en œuvre annuels.

OBJECTIF 1 : RÉSULTAT IMMÉDIAT 1 :							
P&S	PRINCIPALES ÉTAPES DE RÉALISATIONS DU P&S ET BUDGET NÉCESSAIRE				HYPOTHÈSE	RISQUES	MESURE D'ATTÉNUATION DES RISQUES
	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	ANNÉE 4			
P&S1	RÉALISATIONS :	RÉALISATIONS :	RÉALISATIONS :	RÉALISATIONS :			
	BUDGET :	BUDGET :	BUDGET :	BUDGET :			

■ Tableau 18 : Cadre des conditions d'atteinte des résultats

3. Le document de programmation dans le cadre de la mise en œuvre

À l'issue du processus de programmation, et afin d'être validé, chaque projet doit être présenté dans un cadre standardisé selon le format suivant.

<p>I. JUSTIFICATION</p> <ol style="list-style-type: none"> Contexte Analyse de la situation qui décrit la problématique Résultats atteints durant la précédente programmation Leçons apprises Enjeux, priorités et stratégies pour la nouvelle programmation 	<p>III. MOYENS</p> <ol style="list-style-type: none"> [1. Mise en œuvre] Missions, activités, etc. [2. Responsabilités] Lien et imputabilité : directions-programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse Partenariats Suivi et évaluation Communication Budget/Plan de financement
<p>II. PROGRAMME EN APPUI AUX POLITIQUES PUBLIQUES EN FAVEUR DE LA JEUNESSE</p> <ol style="list-style-type: none"> Missions et objectifs Transversalité/ Public cible qui prend en compte l'égalité entre les femmes et les hommes Résultats visés Indicateurs et cibles 	<p>ANNEXES</p> <ol style="list-style-type: none"> Cadre de résultats Cadre de condition d'atteintes des résultats Cadre de suivi Cadre de planification et de rapport annuels Plan d'évaluation

■ Tableau 19 : Modèle d'un cadre standardisé d'un programme Jeunesse

Quelques critiques

Parmi les limitations les plus souvent évoquées par rapport à cette approche, soulignons le fait qu'elle a d'abord été conçue pour développer des projets d'infrastructure et que ce n'est que dans un second temps qu'elle a été appliquée à des interventions centrées sur le changement social ou le renforcement des capacités pour lesquelles les variables de contexte jouent souvent un rôle déterminant sur la réussite du projet.

L'analyse des hypothèses et des risques

Tout programme en appui aux politiques en faveur de la jeunesse comporte des défis et repose sur des hypothèses qui peuvent s'avérer inexactes ou malheureusement exactes en fonction des spécificités propres à chaque contexte.

Pendant la phase de programmation, il est nécessaire d'anticiper les défis comme des facteurs de blocage et de tester la validité des hypothèses, en vue de mettre en place à la fois des mesures préventives efficaces et des indicateurs d'alerte permettant de détecter le plus vite possible la concrétisation éventuelle de ces risques.

Pendant la phase de mise en œuvre, l'accent sera mis sur le suivi des risques opérationnels et sur les éventuelles actions correctives, qui devront être les plus précoces possibles.

Anticipation des facteurs de blocage

Les principaux risques pouvant affecter un programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse sont donnés à titre d'exemple.

Les erreurs de raisonnement :

- La capacité d'action des partenaires est différente de celle qui est envisagée initialement ;
- Les liens de causalité pris comme hypothèse ne sont pas réels, ou bien les activités déployées ne possèdent pas la masse critique suffisante pour enclencher la dynamique de changement à l'échelle souhaitée ;
- Les résultats recherchés ne correspondent pas aux aspirations ou aux besoins des bénéficiaires ;
- Les activités provoquent des résultats inattendus et négatifs par rapport aux objectifs.

Les erreurs et les faiblesses d'exécution (risques opérationnels) :

- Les activités sont mal conduites sur le terrain (manque de coordination entre les acteurs, retards, malfaçons, négligences...);
- Les produits et les services ne correspondent pas aux spécifications ou aux besoins exprimés par les femmes ou des jeunes, par exemple ;

Il peut être fortement utile de rédiger un cadre d'analyse des facteurs potentiels de risques, comme celui ci-dessous.

RISQUE IDENTIFIÉ	CONSÉQUENCES	PRÉVENTION	CONTRÔLE	FACTEUR D'ALERTE
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Le partenaire choisi pour organiser un forum de la jeunesse n'est pas capable de réaliser l'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Échec de l'événement. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Anticiper la date de la commande. ↳ Revoir ensemble le calendrier. ↳ Prévoir des mesures de remplacement. 		<ul style="list-style-type: none"> ↳ Déviation du calendrier d'organisation de l'événement.

■ **Tableau 20 : Cadre de suivi des risques**

L'organisation du processus

La prochaine section apporte des suggestions à l'égard d'attributions de responsabilité au comité de gouvernance (exemple : comité interne de programmation) responsable de la validation d'un projet au sein d'une organisation ou d'un ministère.

- En matière d'élaboration de la programmation
 - Veiller à la conformité des propositions de projets avec les orientations et les objectifs attendus ;
 - Apprécier la qualité, la pertinence, la cohérence et la faisabilité des propositions de projets ;
 - S'appuyer sur des données probantes caractérisant la situation qui prévaut au démarrage du projet ;
 - Préparer des recommandations concernant l'allocation des ressources.
- En matière de suivi de la mise en œuvre de projets jeunesse

- Établir le cycle et les modalités de suivi de la mise en œuvre de reddition de comptes, ainsi que la synthèse des comptes rendus destinés aux décideurs ;
- Coordonner, sur une base annuelle, la préparation de la revue des projets qui permettent, le cas échéant, d'opérer tous les ajustements nécessaires ;
- Coordonner l'incorporation de nouvelles initiatives qui peuvent survenir en cours de programmation.
- En matière d'évaluation des programmes
 - Coordonner l'élaboration et le suivi des projets exécutés ;
 - Être informé et favoriser le partage des bilans internes auprès des unités administratives ;
 - Veiller à la capitalisation des retours d'expérience et à leur incorporation dans le cycle de programmation.

Exemple :

Au sein de votre structure, un comité interne de programmation pourrait, par exemple, être composé :

- du directeur de la planification et de l'évaluation au ministère de la Jeunesse;
- du responsable de l'administration et des finances;
- du directeur de la jeunesse et des sports;
- d'un représentant du service juridique;
- de représentants du Conseil national de la jeunesse.

Méthodes et outils participatifs auprès des jeunes

Comme l'apport de tous les intervenants clés est essentiel à la définition d'un résultat escompté approprié, le processus de rédaction et de validation des énoncés de résultats doit être aussi participatif que possible. Par conséquent, il pourra faire appel à certaines des activités suivantes à différentes étapes du cycle de vie du projet.

➤ **Planification ou actualisation d'une politique jeunesse** : consultation auprès des jeunes et des acteurs de la jeunesse, d'intervenants et spécialistes. Il sera important de veiller à la capitalisation des retours d'expérience et à leur incorporation dans le cycle de programmation. La rédaction et la formulation des énoncés de la politique jeunesse prennent-elles en compte des résultats, des indicateurs? Comment les partenaires se partagent-ils les responsabilités à l'égard de la réalisation de la politique publique en faveur de la jeunesse?

➤ **Conception d'une politique jeunesse** : organisation d'une série de consultations réunissant des groupes représentatifs de jeunes

contribuant à la conception du « projet » de collecte des besoins et de l'expression des ambitions exprimées par les jeunes.

➤ **Mise en œuvre d'un programme**, de certains axes de la politique publique en faveur de la jeunesse ou d'une stratégie thématique : un examen périodique et un suivi participatif sont nécessaires pour s'assurer que les résultats escomptés et les indicateurs sont collectés, et qu'ils demeurent pertinents (ceux-ci peuvent être modifiés au besoin).

Méthodes participatives

Il existe des approches, des méthodes et des outils novateurs pour intégrer la participation des jeunes, des fédérations, des unions ou des conseils nationaux de la jeunesse (collectivité urbaine ou rurale). Souvent appelé « développement participatif », le processus peut englober l'évaluation du taux de participation, l'évaluation par les bénéficiaires et de nombreuses autres méthodes qualitatives visant à stimuler la consultation et la réflexion collective. Le choix des indicateurs est une partie importante de ce processus.

**ASTUCES**

Lorsque vous évaluez la justesse du modèle logique et du cadre de mesure du rendement (CMR), assurez-vous d'intégrer l'analyste, les conseillers en égalité entre les sexes et en gestion du rendement, ainsi que les spécialistes sectoriels et thématiques respectifs à votre équipe d'évaluation ou d'examen.

Dans la mesure du possible, utilisez les énoncés de résultats et les indicateurs provenant de documents fiables (Banque mondiale, PNUD, UNESCO, FNUAP, etc.). Déterminez des sources de données additionnelles en fonction desquelles il est possible de vérifier les progrès réalisés à l'égard des résultats escomptés. Évaluez les documents du partenaire avec votre équipe d'examen (qui comprend des analystes, des conseillers, et des spécialistes sectoriels et thématiques) pour déterminer les aspects sur lesquels le ministère de la Jeunesse peut exercer de l'influence dans le choix des questions, donner des conseils et fournir une aide afin d'améliorer la capacité d'un observatoire jeunesse de planifier les prochaines enquêtes à mener auprès de certains groupes de jeunes (cycles de planification de sondage ou de questionnaires à venir pour une consultation en ligne, par exemple).

**FOCUS**

La plupart des pays en développement sont appelés à tirer profit du dividende démographique, à condition d'adopter des politiques économiques et sociales adaptées, étayées par des investissements judicieux.

La mesure du rendement (le suivi)

La mesure du rendement ou de la performance fournit aux gestionnaires et aux intervenants de l'information sur :

- l'utilisation des ressources;
- le rayonnement sur les bénéficiaires;
- la réalisation des résultats;
- les retombées sur le plan du développement.

Cette activité permet de constituer une base de données qui alimentera le système de suivi du rendement en vue d'informer les décideurs sur le terrain et au siège social.

Elle détermine l'état d'avancement des résultats aux trois niveaux (ultime, intermédiaire et immédiat) et garantit une collecte des données sur le rendement à intervalles réguliers et en temps voulu.

Éléments clés du cadre de mesure du rendement (CMR)

La GAR repose sur un suivi continu des résultats. L'outil principal pour ce suivi est le cadre de mesure du rendement.

C'est un processus continu d'auto-évaluation du rendement entrepris par les partenaires d'exécution du programme ou du projet.

Il sert à planifier systématiquement la collecte de données pertinentes pour suivre et connaître les progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés, et permet d'assurer que l'information sur le rendement est recueillie sur une base régulière.

C'est un outil simple qui présente, de manière concise, ce qui doit faire l'objet du suivi, quand effectuer le suivi, qui devra faire le suivi et quand devra se faire le suivi.

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES	MÉTHODES	FRÉQUENCE	RESPONSABLE	POINTS DE RÉFÉRENCE	CIBLES
RÉSULTAT FINAL							A1 : A2 : A3 : A4 :
RÉSULTAT INTERMÉDIAIRES							A1 : A2 : A3 : A4 :
RÉSULTAT IMMÉDIATS							A1 : A2 : A3 : A4 :
EXTRANTS							

■ **Tableau 21 : Cadre de mesure du rendement**

Le cadre de mesure du rendement (CMR) est composé de huit colonnes portant chacune sur l'un de ces éléments.

Indicateurs de rendement d'un programme en faveur de la jeunesse

L'indicateur est un outil pour mesurer les résultats obtenus. C'est un signe que le changement prévu a été réalisé ou est en cours de réalisation. On retrouve des indicateurs pour chaque niveau de résultat.

Ils sont une mesure directe ou indirecte d'un événement ou d'une condition. Un indicateur est un outil de mesure qui montre comment évolue un changement dans le temps. La notion de processus est aussi importante à prendre en compte.

Les indicateurs sont souvent quantitatifs, mais ils peuvent également être qualitatifs. L'indicateur est un moyen de comparer des résultats attendus à des résultats obtenus.

Les indicateurs de rendement quantitatifs sont des mesures statistiques comme un nombre, une fréquence, un percentile, un ratio ou un écart (par exemple : pourcentage d'utilisateurs de sites Internet qui trouvent et obtiennent ce qu'ils cherchent).

Les indicateurs de rendement qualitatifs sont des mesures de jugement et de concordance par rapport à des normes établies, à la présence ou l'absence de conditions spécifiques, à l'étendue et la qualité de la participation, au niveau de satisfaction du bénéficiaire, etc. (par exemple : opinions sur la pertinence des services).

Exemple : le schéma suivant décrit les principales activités liées à la mise en œuvre de l'activité « Appui à l'innovation numérique en réponse à la COVID-19 ». Cet exemple de projet vise à doter en informatique, en bureautique et en capacités l'utilisation accrue des technologies numériques en éducation.



■ **Tableau 22 : Processus et le séquençage des activités**

Le processus et le séquençage des activités prend en compte :

- de la désignation des personnes chargées des activités (par exemple : pour agir comme chef de file au sein de l'équipe-programme). En effet, il est probable que la mise en œuvre

de certains programmes fasse intervenir plusieurs directions ou équipes-programmes avec les parties prenantes.

- D'un calendrier de mise en œuvre, ainsi que des points de contrôle préétablis.

POLITIQUES PUBLIQUES EN FAVEUR DE LA JEUNESSE



Tableau 23 : Déclinaison, par thématique, des politiques publiques en faveur de la jeunesse

Deux ans à trois ans après l'adoption d'une politique jeunesse l'autorité publique s'interrogera sur les évolutions et les progrès de la mise en œuvre. Le suivi reposera sur des indicateurs.

Critères pour sélectionner des indicateurs appropriés

Les indicateurs de rendement doivent être choisis en fonction de six (6) critères. Il convient de se servir des critères suivants pour évaluer ou sélectionner des indicateurs pertinents.

Critère d'un indicateur fiable. Les indicateurs de résultats devraient aussi avoir les qualités suivantes.

Validité : L'indicateur mesure-t-il les résultats ?

Fiabilité : Est-ce une mesure uniforme dans le temps ?

Sensibilité : Les indicateurs seront-ils sensibles aux changements qui pourront se produire ?

Simplicité : Sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?

Utilité : L'information sera-t-elle utile à la prise de décision à l'égard de la politique publique en faveur de la jeunesse ?

Coût abordable : Avons-nous les moyens de recueillir et d'analyser cette information ?

Il est important de remarquer que les trois indicateurs dans l'exemple ci-dessus sont neutres. Cela implique qu'aucune cible n'est spécifiée. Les indicateurs doivent être neutres, car ils expriment une unité de mesure qui précise ce qu'on doit mesurer. Une autre colonne dans le CMR est dédiée à l'établissement de cibles.

Ils sont neutres, car ils ne spécifient pas de direction pour le changement espéré. Cela doit être exprimé plutôt dans l'énoncé de résultat (par exemple : le pourcentage de jeunes ayant créé leur propre entreprise en opposition au pourcentage d'augmentation de jeunes ayant créé leur propre entreprise).

Pour élaborer un bon indicateur quantitatif, il convient de se poser les questions « Qu'est-ce que l'énoncé de résultat veut dire » et « De quelle façon puis-je savoir qu'il est atteint ? », puis de suivre les cinq étapes ci-dessous :

- **Étape 1 :** Déterminez ce que vous voulez mesurer ; **Ex. :** inscriptions à l'école secondaire
- **Étape 2 :** Ajoutez une unité de mesure quantitative (dans le cas d'indicateurs quantitatifs) ; **Ex. :** nombre d'élèves inscrits

UNITÉ DE MESURE	UNITÉ D'ANALYSE	ÉLÉMENTS DE CONTEXTE
#/TOTAL	FILLES (urbain/rural)	Habitant à une heure de l'école publique
%/TOTAL	INSTITUTIONS DE SANTÉ (publiques/privées)	Offrant des services aux différents groupes ethniques dans la langue de leur choix
NIVEAU DE CONFIANCE	DES FERMIERS en milieu rural (h/f)	Par rapport aux mesures de sécurité sur les routes rurales conduisant aux marchés régionaux

Tableau 24 : Unités de mesure et d'analyse

- **Étape 3 :** Ajoutez une dimension spécifique au contexte ; **Ex. :** Nombre d'élèves inscrits à l'école secondaire à l'échelle nationale
- **Étape 4 :** Ajoutez une dimension temporelle (si pertinent) ; **Ex. :** Nombre d'élèves inscrits à l'école secondaire pour chacun des trimestres ou au niveau annuel
- **Étape 5 :** Prenez en compte la ventilation par sexe ou groupe de référence. **Ex. :** Nombre d'élèves inscrits à l'école secondaire (ventilé par sexe et par district)

L'orthodoxie voudrait qu'il y ait entre deux et trois indicateurs par résultat en favorisant un mixte qualitatif et quantitatif. Ceci permet de colliger différentes informations sur la performance.

Dans le domaine des projets jeunesse, l'indicateur de type « proportion de jeunes bénéficiaires » est régulièrement utilisé par les agences d'exécution.

Comment s'assurer que l'indicateur précise le calcul de la proportion :

$$\frac{\text{VALEUR}}{\text{Ensemble de valeurs}} \times 100$$

Comprendre et calculer une proportion

➤ Un pourcentage de répartition mesure l'importance d'une partie par rapport au tout ou par rapport à un ensemble. On cherche à montrer quelle partie d'un ensemble de valeurs possède, à un moment donné, une caractéristique particulière.

➤ Un pourcentage de répartition est la part exprimée en pourcentage que représente une partie par rapport à un ensemble.

Comment calcule-t-on un pourcentage de répartition ?

Une valeur n'évolue pas nécessairement de la même manière que la part qu'elle représente dans l'ensemble : par exemple, si la population mondiale augmente plus vite que la population des pays francophones, la part des francophones dans la population mondiale baisse.

On peut passer des pourcentages de répartition aux valeurs absolues en procédant de manière inverse au calcul de pourcentage. Par exemple, s'il y a 50 % d'élèves francophones dans une classe qui compte 36 élèves au total, le nombre de garçons francophone est de :

$$\frac{50}{100} \times 36 = 18 \text{ élèves francophones}$$

Lorsqu'on calcule une proportion, le numérateur doit toujours être une partie du dénominateur.

Certains pourcentages de répartition ont des noms particuliers :

– **La proportion :** par exemple, la proportion de jeunes de moins de 20 ans dans la population totale

– **Le taux :** par exemple, le taux de chômage, qui est le :

$$\frac{\text{NOMBRE DE CHÔMEURS}}{\text{Population active totale}} \times 100$$

– **La part :** par exemple, la part des femmes dans la population active, qui est :

$$\frac{\text{NOMBRE DE FEMMES ACTIVES}}{\text{total de la population active}} \times 100$$

– **Le coefficient budgétaire :** par exemple, le coefficient budgétaire de l'alimentation qui représente :

$$\frac{\text{LES DÉPENSES CONSACRÉES À L'ALIMENTATION}}{\text{total des dépenses de consommation des ménages}} \times 100$$

➤ Vous pouvez retenir quelques valeurs particulières : 50 % = 1/2 ; 33,3 % = 1/3 ; 25 % = 1/4.

Exemple de calcul d'une proportion :

Les jeunes professionnels âgés de 18 à 30 ans représentent une main-d'œuvre importante.

Nombre d'entreprises selon le secteur d'activité (Mouradabie, année 2019).

En 2019, la population des entreprises de l'industrie, du commerce et des services se montait à 2 925 124.

Pour calculer la part représentée par les entreprises de l'industrie agroalimentaire (IAA) dans le total des entreprises, il faut diviser le nombre des entreprises de l'IAA (soit 64 336) par le nombre total des entreprises (soit 2 925 124).

On obtient alors : $\frac{64\,336}{2\,925\,124} = 0,022$

Par commodité, on exprime cette proportion en pour cent (noté %), en multipliant le résultat obtenu précédemment par 100 :

$0,022 \times 100 = 2,20$

SECTEURS D'ACTIVITÉ	NOMBRE D'ENTREPRISES
Industrie agroalimentaire	64 336
Industrie (hors IAA)	182 984
Construction	380 569
Commerce	658 346
Transport	88 280
Activités financières	53 280
Activités immobilières	198 823
Services aux entreprises	516 687
Autres services	781 819
Total	2 925 124

Sur 100 entreprises en Mouradabie¹¹ en 2019 2,20 en moyenne travaillaient dans l'IAA. Les entreprises de l'IAA représentent donc environ 2,20 % du total des entreprises en Mouradabie, en 2019.

11. La Mouradabie est un pays fictif.

Comment lit-on un pourcentage de répartition ?

Il est impératif de préciser la date, le lieu et l'ensemble de références dont fait partie votre résultat. En reprenant le même exemple, sur 100 entreprises de l'industrie, des services et du commerce en Mouradabie (ensemble de référence), 13 en moyenne travaillaient dans la construction en 2019.

Où : en Mouradabie, en 2019, 13 % des entreprises travaillaient dans le secteur de la construction.

À retenir : N'oubliez pas ce que représentent les 100 %.

Même s'il n'existe pas d'indicateurs parfaits et qu'il faut souvent faire des compromis, la liste de vérification suivante permet de s'assurer que ces derniers ont été sélectionnés avec soin.

Questions directrices :

- Est-ce que le responsable du projet sera en mesure de collecter les données sur les indicateurs qualitatifs et quantitatifs identifiés dans le cadre de mesure du suivi ?
- Y a-t-il suffisamment d'indicateurs pour chaque niveau de résultat ?
- Y a-t-il un bon équilibre entre les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs ?
- Les indicateurs satisfont-ils les critères de validité, de fiabilité, de simplicité et d'utilité ?
- Présentent-ils un coût raisonnable (reflètent-ils les constats de l'analyse de besoins, incluant l'analyse selon le genre ?) ?
- Les indicateurs sont-ils neutres ?
- Les indicateurs prennent-ils en compte les bénéficiaires cibles, et sont-ils ventilés selon le sexe et les autres catégories sociales

pertinentes (âge, groupe socio-économique, etc.) lorsque c'est possible ?

- Est-ce que chaque indicateur inclut des unités de mesure et d'analyse claires ?
- Les indicateurs permettent-ils de mesurer avec précision le résultat attendu ?

Renseigner le cadre de mesure du rendement par des données

1) Données de base portant sur la jeunesse

Point de référence (souvent nommé «étalon») auquel les changements sont comparés. Par exemple, entre les groupes d'âge ou entre les jeunes vivant en milieu rural, comparativement aux jeunes habitant en zone urbaine.

Avant de pouvoir véritablement mesurer l'efficacité d'une politique jeunesse, il faut tout d'abord avoir un point de repère pour chaque indicateur. Les données de base et/ou les repères peuvent être utilisés. Si des données historiques fiables relatives aux indicateurs existent, et **que celles-ci sont disponibles et actualisées**, tout gestionnaire de PPJ devra les utiliser. Dans le cas contraire, c'est-à-dire si des données ne sont pas disponibles, le ministère de la Jeunesse devra recueillir un ensemble de données de base à la première occasion.

Quelles sont les caractéristiques des données de base ?

1. Les données de base sont un ensemble de conditions existantes au début d'un programme ou d'un projet. Les résultats seront mesurés ou évalués en fonction des données.

2. Les données de base sont des données quantitatives et qualitatives recueillies afin d'établir un profil au moment où un programme/projet est lancé. Ces données serviront de référence pour évaluer les résultats atteints ou pour apprécier le changement observé.

3. Les données de base sont recueillies à un moment précis dans le temps et serviront de point de repère pour mesurer les résultats.

On s'intéresse à mesurer la variation d'un changement (une progression du taux de scolarisation des jeunes filles en milieu rural en Afrique de l'Ouest ou une baisse du nombre de jeunes atteints de la COVID-19 en Afrique de l'Ouest, par exemple).

La fréquence de la collecte de données doit prendre en compte le fait qu'il faut laisser le temps nécessaire pour que les indicateurs révoient un changement.



BON À SAVOIR

La sélection de données, la fréquence de la collecte des indicateurs se posent souvent pour toute organisation. Caron estime souvent qu'il existe un manque d'information sur la progression d'un programme ou d'un projet (la décision est alors difficile pour le gestionnaire). L'opposé est aussi valable lorsque les indicateurs sont trop nombreux. La décision est alors difficile, car les informations sont divergentes, voire contradictoires. Une synthèse des évolutions est nécessaire pour les décideurs.



Cibles

Un rendement mesurable ou un niveau de succès auquel une organisation, un programme ou une initiative s'attend dans un délai précis. Par exemple, 70 % des élèves achèvent leur cycle primaire.

Les cibles de rendement forment la base à partir de laquelle les mesures se font et les améliorations commencent. Sans elles, il est impossible de savoir si un rendement s'améliore ou se détériore.

Comment établir les cibles d'un plan d'action jeunesse ?

Établir des cibles pour chaque indicateur en fonction des données de base ou références, cela sert à établir les attentes à rencontrer sur une période donnée.

Lors de l'exercice annuel de planification du travail, le ministère de la Jeunesse devrait établir les cibles de rendement à atteindre avant la fin d'année, afin qu'elles servent à mesurer l'étendue des progrès vers la réalisation des résultats attendus au cours d'une année financière donnée dans le cas d'un plan d'action.

Lorsque vous choisissez des cibles, quels sont les éléments que vous pourriez prendre en considération ? Exemples :

- Les recommandations provenant de rapports antérieurs
- Les résultats obtenus par d'autres programmes
- Votre budget, c'est-à-dire les fonds et les autres ressources disponibles
- Toute influence extérieure qui, selon vous, pourrait affecter les résultats attendus, comme des risques que vous connaissez (exemple : les conditions sanitaires imposées par la pandémie de la COVID-19 ne permettant pas la tenue de séminaires internationaux auxquels participeraient plusieurs délégués de différents pays ou régions).

Méthodes de collecte des données

- Comment les données seront-elles recueillies ? Par sondage ou par groupe de discussion ? En ligne ou en présentiel ?

Lignes directrices pour choisir une méthode appropriée de collecte de données :

- Établir quelles sont les méthodes de collecte de données qui répondent le mieux aux questions clés portant sur l'évaluation
- Utiliser plusieurs éléments de preuve
- Tenir compte du caractère pratique et des coûts de chaque méthode
- Peser le pour et le contre de chaque méthode de collecte de données

Différentes façons de recueillir des données :

- Systèmes administratifs et archives
- Systèmes administratifs extérieurs et archives
- Revue de la littérature
- Entrevues
- Groupe de consultation
- Études de cas
- Questionnaires
- Panels d'experts
- Études comparatives
- Information anecdotique (points de vue d'intervenants clés, prestataires de programmes, etc.)
- Données provenant d'enquêtes réalisées par des agences nationales ou internationales
- Données sur la satisfaction auprès des jeunes
- Données des participants (avant et après) une intervention

- Collecte centralisée de statistiques (par exemple, changement dans le résultat ultime recherché)
- Analyse statistique (par exemple, analyse corrélatrice visant à circonscrire le changement aléatoire)
- Indicateurs indirects (par exemple, augmentation ou diminution des plaintes).

Fréquence

- À quelle fréquence sont-elles recueillies dans le cas d'une politique jeunesse ?

En ce qui a trait à l'identification de la période propice à la collecte de données, les indicateurs qui font partie du suivi de rendement permanent seront recueillis régulièrement, selon une fréquence définie en amont (par exemple, quotidiennement, mensuellement ou annuellement).

Le moment auquel les données sont recueillies est critique. Par exemple, certains indicateurs de rendement peuvent être recueillis lors de chaque transaction, et d'autres peuvent ne faire l'objet que d'une collecte annuelle. Les indicateurs qui doivent être recueillis à titre d'information de base devraient aussi être signalés.



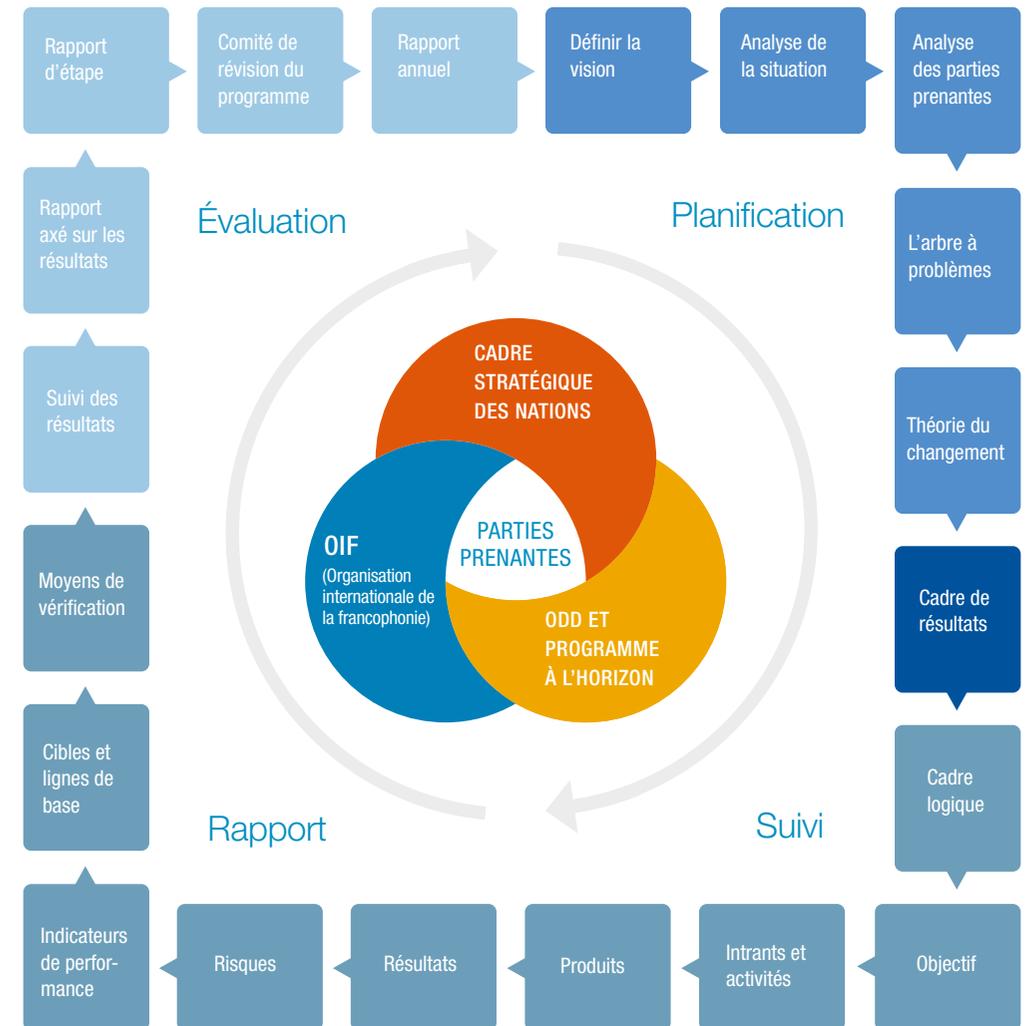
Bien que les jeunes constituent la majorité de la population mondiale, moins de 2% des parlementaires dans le monde ont moins de 35 ans.

En permanence, les gestionnaires ont à effectuer le suivi de certaines activités. Les indicateurs de rendement dont ils disposent détermineront l'appréciation des évolutions et des changements.

Périodiquement, dans certains pays, les observatoires jeunesse assurent le suivi sur une base mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle, etc.

d'organismes internationaux tels que le Fonds des Nations unies d'appui aux populations (FNUAP), les bases de données qui font référence, telles que celles de la Banque mondiale ou de l'UNESCO, etc.

Les principales sources d'information sont les index internationaux, les rapports annuels



■ **Tableau 25 : Processus détaillé du cycle d'un programme**



EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE ¹¹

Données probantes sur la représentation des jeunes dans les parlements nationaux

En constatant l'absence de recueil systématique de données et d'informations sur la représentation des jeunes dans les parlements, l'Union interparlementaire (UIP) a conçu une base de données inédite qui regroupe les informations pertinentes reçues des parlements.

La plus récente édition, parue en 2018, fournit des données actualisées sur le pourcentage et le sexe de parlementaires des jeunes élus selon trois tranches d'âge (de moins de 30, 40 et 45 ans), ainsi que des informations récentes sur les dispositifs spéciaux conçus pour encourager ou renforcer la participation des jeunes aux travaux du parlement.

La plateforme de données en ligne de l'UIP regroupe des données mondiales sur les parlements nationaux. Plus de 600 points de données probantes sont renseignés et communiqués directement par les parlements nationaux sur leur structure, leur composition, leurs méthodes de travail et leurs activités.

Pour en savoir plus : <https://data.ipu.org/fr/content/%C3%A0-propos-de-parline>

11. Bien que les jeunes constituent la majorité de la population mondiale, moins de 2% des parlementaires dans le monde ont moins de 35 ans.



Pour mémoire

Il existe différents types d'indicateurs, qui ont chacun leurs caractéristiques et leur utilité.

Les indicateurs de mesure : ce sont des indicateurs qui permettent de mesurer des éléments simples et de suivre les différentes activités d'une entreprise (suivi d'activité, nombre de bénéficiaires, ratio, proportion de jeunes suivant des cours de français, etc.).

Les indicateurs de qualité : ce type d'indicateur permet de quantifier des éléments subjectifs

comme un avis, un ressenti tel que le degré d'appréciation ou une satisfaction après avoir participé à un atelier de formation.

Les indicateurs plus complexes : ils sont construits pour répondre à un objet précis (suivi d'objectif, ratio financier, % de décaissement, etc.). Ils peuvent être prédéfinis comme certains indicateurs budgétaires (autofinancement ou contrepartie versée en euros par le partenaire) ou construits en interne pour un suivi adapté en fonction des objectifs d'un projet spécifique.

Cycle de collecte des données

Tout programme en appui aux politiques jeunesse comporte des défis et repose sur des hypothèses qui peuvent s'avérer inexactes ou malheureusement exactes en fonction des spécificités propres à chaque contexte.

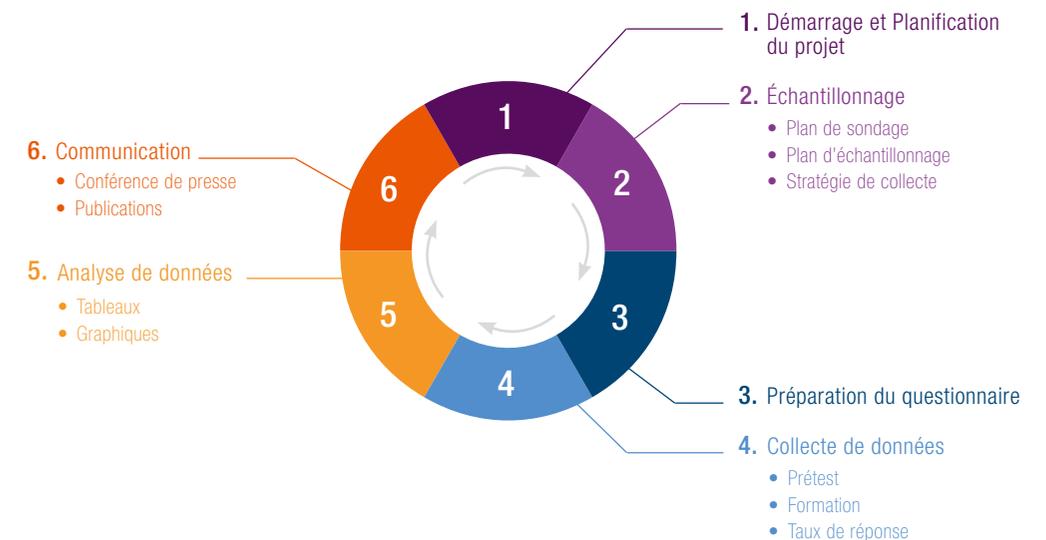
Pendant la phase de programmation, il est nécessaire d'anticiper les défis comme des facteurs de blocage et de tester la validité des hypothèses, en vue de mettre en place à la fois des mesures préventives efficaces et des indicateurs d'alerte permettant de détecter le plus vite possible la concrétisation éventuelle de ces risques.

Pendant la phase de mise en œuvre, l'accent sera mis sur le suivi des risques opérationnels et sur les éventuelles actions correctives, qui devront être les plus précoces possible.

1. Démarrage et planification du projet

L'Unité jeunesse, sport et citoyenneté a récemment conduit une vaste enquête qui aura consisté à collecter des statistiques concernant une multitude de variables sur les politiques publiques de la jeunesse au sein de l'espace francophone. On partage, dans cette section du guide, les réponses aux questions suivantes : comment les sujets enquêtes seront-ils choisis ? Comment sera organisée l'enquête, par questionnaire en ligne ou par entretien ?

En raison des ressources et des efforts qu'il faut déployer pour produire les données probantes, pour recueillir les questionnaires, puis pour analyser les informations, l'Unité jeunesse, sport et citoyenneté (UJSC) propose, à titre de suggestions, les règles à suivre afin de s'assurer de réunir les conditions nécessaires à la réalisation « avec succès » d'une enquête.



■ Tableau 26 : Cycle de collecte des données



ASTUCES

En fonction de la complexité et de l'envergure de l'enquête, vous pourriez vous créer un comité d'experts externes qui adresseront des recommandations concernant le choix de la méthode sur les statistiques qu'il faudrait produire afin de documenter la situation de la jeunesse dans l'espace francophone.

Un responsable doit être désigné au sein de l'équipe pour superviser l'enquête ou la consultation. Il s'agit généralement d'une personne experte du domaine traité. Cette personne veille à ce que tous les stades du projet se déroulent avec succès et suivent des normes établies :

- estimer le coût total et s'assurer du suivi des engagements budgétaires ;
- planifier un échéancier des différentes étapes ;
- octroyer les contrats de prestations de services auprès de consultants externes ;
- sélectionner un échantillon ;
- concevoir un questionnaire et réaliser des prétests pour valider les questions ;
- diffuser le questionnaire et effectuer des relances si nécessaire ;
- collecter les données ;
- compiler les données reçues ;
- préparer des tableaux et des graphiques présentant les résultats ;
- rédiger l'analyse et l'interprétation des statistiques ;

- assurer le suivi des corrections, commentaires et observations des experts ;

- valoriser et diffuser les résultats de l'enquête, et communiquer les résultats publiquement.

Le responsable de projet coordonne ces différentes étapes et fait le lien entre les spécialistes (statisticiens, démographes, infographistes, webmasters, responsables des communications, etc.) qui collaborent à l'enquête jusqu'à la diffusion et la valorisation des résultats de l'enquête.

2. Échantillonnage et plan de sondage

Une fois le sujet de l'enquête trouvé et défini, l'objectif est d'obtenir des résultats qui s'appliquent à la population ciblée. Par exemple, si l'on désire connaître la perception qu'ont les jeunes de la Francophonie, les résultats de la consultation doivent refléter une certaine opinion de la totalité des jeunes francophones. Puisqu'il est impossible et trop dispendieux de contacter tous les étudiants francophones poursuivant des études universitaires dans les 53 États et gouvernements, les statisticiens ont développé des méthodes pour choisir seulement un échantillon de la population en s'assurant que les réponses obtenues représentent fidèlement les caractéristiques de la population ciblée.

Pour bien représenter la population, l'échantillon doit d'abord être sélectionné au hasard. Ainsi, on s'assure que chaque personne de la population ait une chance de faire partie de l'échantillon. Il faut éviter un échantillonnage pour lequel certaines personnes n'auraient aucune chance d'être sélectionnées. Le fait de sélectionner des gens au hasard n'est toutefois pas suffisant pour bien représenter la population. Il faut aussi s'assurer d'avoir un nombre assez important de personnes dans l'échantillon. Il faut donc que l'échantillon soit suffisamment grand pour couvrir des personnes présentant différentes caractéristiques, par exemple divers groupes d'âge, les deux sexes, etc.

La plupart du temps, en plus d'être représentatif de l'ensemble de la population, l'échantillon doit aussi être représentatif de certains sous-groupes de cette population. Par exemple, si l'on veut produire des résultats pour une région qui est moins peuplée, comme la République démocratique du Congo (72 millions d'habitants), le Vietnam (95 millions d'habitants), la France (70 millions d'habitants), la Roumanie (21 millions d'habitants) ou le Canada (39 millions d'habitants), il faudrait s'assurer que l'échantillon contient suffisamment de personnes provenant de cette région. Un tel besoin ainsi que d'autres besoins particuliers doivent être planifiés au démarrage d'une enquête dans ce qu'on appelle un plan de sondage. Ce plan, préparé par les statisticiens, permet de déterminer comment sera sélectionné l'échantillon et combien de personnes il devra comporter.

3. Questionnaire

Le questionnaire est utilisé pour répondre à une question précise concernant les jeunes. En voici quelques exemples.

- Quel est le pourcentage de jeunes sans emploi six mois après avoir terminé leurs études dans la région de l'océan Indien ?
- Quelles sont les activités sportives les plus pratiquées par les jeunes, au moins une fois (60 minutes) par semaine en Europe centrale et orientale ?
- Quel est le taux de scolarité des jeunes filles en milieu rural dans les pays du G5 Sahel ?
- Quel est le revenu moyen des jeunes francophones par rapport aux anglophones âgés de 18 à 29 ans au Cameroun ?

- Au cours de la récente décennie, est-ce que l'apprentissage de la langue française est en baisse ou en hausse chez les élèves du niveau secondaire des pays membres de la francophonie (Vietnam, Laos et Cambodge) ?

- Quel est le pourcentage de jeunes qui ont voté aux récentes élections en Haïti ?

Pour répondre correctement à l'une de ces questions, on élabore un questionnaire qui permet de recueillir les renseignements nécessaires pour bien l'analyser et la comprendre. Par exemple, si l'on étudie le pourcentage de jeunes ayant voté, on pourrait poser les questions suivantes à la Commission électorale ou à l'Institut national des statistiques : quel pourcentage de jeunes âgés de 18 à 34 ans se sont prévalus de leur droit de vote ? Ou directement aux jeunes : avez-vous voté lors des dernières élections ?

Un questionnaire de qualité doit être :

- **complet** : il doit contenir tous les renseignements nécessaires, sans être trop long (un participant pourrait ne pas vouloir répondre à un questionnaire qui est trop long) ;
- **précis** : le choix du mot juste s'impose afin de s'assurer que chaque question est comprise exactement de la même façon par tous les participants ;
- **clair** : les questions doivent être brèves et elles doivent être rédigées dans un langage simple, dans le but de minimiser l'effort du participant (mentionnons au passage qu'il faut à tout prix éviter le jargon et que les consignes doivent aussi être faciles à comprendre).

L'étape de l'élaboration du questionnaire est décisive : la qualité des résultats de l'enquête dépend de la qualité des renseignements recueillis.

4. Collecte des données

Lorsque le questionnaire est construit, il faut déterminer la meilleure stratégie pour recueillir les réponses aux questions. Plusieurs moyens sont possibles :

- envoyer un questionnaire en ligne, puis demander aux participants de le remplir et de le retourner ;
- appeler les participants et leur demander de répondre à une entrevue téléphonique ;
- se rendre dans les écoles pour distribuer les questionnaires ;
- offrir aux participants la possibilité de remplir un questionnaire en ligne directement sur le Web.

Le choix du ou des moyens dépend :

- de la population visée et qui aura à compléter le questionnaire d'enquête ;
- de la complexité et du temps nécessaire aux répondants-es pour renseigner les réponses (un grand nombre de questions à renseigner a souvent pour effet de décourager les répondants-es ou dans certains cas le questionnaire n'est que partiellement renseigné) ;
- des renseignements dont on dispose sur la population visée (adresse, numéro de téléphone, courriel, etc.) ;
- de la période de l'année (éviter une diffusion pendant les congés scolaires, les périodes estivales, etc.) ;

Concevoir un questionnaire d'enquête pour collecter des indicateurs qualitatifs et quantitatifs

Tout en rédigeant les éléments, vous devriez commencer à penser au concept d'ensemble pour votre questionnaire. Voici quelques règles à suivre.

- privilégiez le questionnaire en ligne autant que possible, pour faciliter l'analyse ;
- disposez les éléments comme ils le seront dans le questionnaire définitif, pour éviter de vous tromper ;
- donnez des instructions au répondant sur ce que vous voulez qu'il fasse pour chaque type de question ;
- numérotez les questions de façon consecutive ;
- présentez, concernant les réponses par écrit, le questionnaire sous forme de livret, pour qu'il paraisse plus professionnel et soit plus facile à remplir ;
- prévoyez un titre et une introduction explicative afin d'expliquer aux répondants ce que vous êtes en train de faire pour les aider à remplir le questionnaire comme il faut ;
- organisez votre questionnaire en sections, en donnant un titre à chacune, pour permettre une réflexion plus structurée ;
- regroupez les éléments de même nature (cela vous sera utile, en particulier les échelles d'évaluation) ;
- utilisez à la fois des éléments à compléter et à choix multiples ;
- utilisez toute la place disponible ;
- essayez de vous limiter entre 20 et 30 questions ;
- réservez l'espace restant sur les pages aux commentaires.



■ Figure 7 : Tableau de bord des données statistiques

Après avoir esquissé la première mouture du questionnaire, mettez-le à l'essai avec un groupe témoin (exemple : une dizaine de répondants).

Même le meilleur des questionnaires a besoin d'être mis à l'essai. Le fait que vous compreniez votre questionnaire dans les moindres détails ne veut pas dire qu'il en sera de même pour vos répondants. Voici quelques conseils pour vous aider à mettre votre questionnaire à l'essai.

- montrez-le à des collègues au sens critique développé ;
- assemblez un groupe de cinq ou six personnes ;
- demandez-leur de répondre au questionnaire par écrit ;

- discutez chaque question avec le groupe ;
- redemandez-leur de le lire et de l'annoter ;
- révisez-le.

Ce faisant, posez les questions suivantes.

- avez-vous trouvé tel élément clair ? Était-il possible d'y répondre ?
- mettait-il l'accent sur le point important ?
- qu'est-ce qui a été laissé de côté ?
- dans l'ensemble, le questionnaire vous a-t-il permis d'exprimer ce que vous pensez de la situation des jeunes ?

Ensuite, révisez à nouveau le questionnaire.

La tâche vous paraît peut-être énorme. Elle l'est! La préparation d'un bon questionnaire peut prendre une semaine de travail à temps complet, même pour un professionnel.

Élaborer une stratégie pour la collecte de données

Vous avez maintenant un questionnaire prêt à l'emploi. Il vous reste désormais à réfléchir à qui vous allez l'envoyer, et comment. La première partie de votre stratégie consiste à sélectionner un échantillon représentatif. Préparez une liste des personnes incluses dans votre échantillon.

La deuxième partie de votre stratégie consiste à décider de la technologie que vous allez utiliser pour envoyer votre questionnaire.

Questionnaires – version imprimée

Le questionnaire peut être imprimé, dans vos bureaux ou par un imprimeur, et envoyé par la poste aux répondants, qui le remplissent et vous le renvoient de la même façon. Les résultats sont entrés à la main dans une base de données ou dans un programme statistique, pour être analysés.

Depuis une quinzaine d'années, les questionnaires en ligne se sont considérablement développés et se généralisent dans les organisations internationales. Les questionnaires sur internet sont dits auto-administrés car c'est les répondants qui saisissent les champs à compléter de manière autonome.

Lecture optique

La technologie permet d'éviter d'imprimer les questionnaires. De nouvelles façons de traiter les questions sont à privilégier, de manière à ce qu'elles puissent être lues par un lecteur optique qui relève automatiquement les réponses.

Ce dispositif est recommandé pour de grandes enquêtes nécessitant plusieurs centaines de questionnaires afin d'éviter la phase de saisie des données manuellement.

Questionnaires électroniques

La grande tendance qui se dessine actuellement pour les enquêtes est l'utilisation du questionnaire par courrier électronique. Ce type de questionnaire est conçu sur ordinateur et envoyé par courrier électronique sous forme de fichier informatique. Le répondant remplit le questionnaire sur son ordinateur et vous le renvoie par courrier électronique.

Suivi

Il faut aussi une stratégie pour le suivi. Celle-ci pourra comprendre :

- la comptabilisation quotidienne des questionnaires renvoyés (le courrier électronique vous permet de savoir qui n'a pas encore répondu);
- l'envoi d'un rappel deux semaines après l'envoi initial;
- des mesures correctrices si le taux de retour est faible.

Parfois, il se pourrait que les questionnaires ne soient que partiellement remplis. Il vous faudra en tenir compte lors de l'analyse.

Le recours à un réseau pyramidal est un excellent système (des personnes clés dans chaque unité distribuent les questionnaires et les ramassent), mais le recours à des réseaux personnels est la meilleure façon qui soit de recevoir des questionnaires remplis.

Il est important de préparer un mot pour accompagner le questionnaire, décrivant la nature et le contexte de l'enquête.

**ASTUCE**

Une stratégie de collecte est préparée pour chaque enquête. Par exemple, si une enquête s'adresse à un conseil national de la jeunesse, il n'est plus d'usage d'envoyer un questionnaire par la poste, mais bien par courriel, afin que les répondantes-s puissent prendre le temps de réunir les renseignements demandés. Par la suite, après un certain délai (de non-réponse), l'agent peut prendre contact avec un porte-parole du conseil national de la jeunesse afin d'effectuer une relance ou d'offrir un accompagnement pour saisir les réponses du questionnaire informatisé directement en ligne. Cela peut permettre à l'organisation de contrôler la qualité des données qui seront saisies.

Chaque personne de votre échantillon devrait recevoir :

- une lettre d'accompagnement;
- un questionnaire (validé et mis au point par un spécialiste);

La lettre d'accompagnement est un élément important de la réussite du questionnaire. Elle doit contenir six renseignements :

- l'objet du questionnaire;
- le nom de l'expéditeur;
- la raison pour laquelle le répondant a été sélectionné;
- l'adresse et la date de retour (échéance);
- le nom de la personne à contacter pour de plus amples renseignements;
- l'éventuelle communication des résultats et la voie utilisée (par exemple, vous pourriez vous

engager à transmettre un exemplaire des résultats en version papier ou électronique une fois les résultats produits).

Suivre les réponses

- Attendez-vous à ce que les réponses à votre questionnaire mettent entre quatre et six semaines à vous parvenir.
- Utilisez votre stratégie de suivi : envoyez des lettres de rappel ou mettez votre réseau à contribution.
- Commencez votre analyse lorsque les réponses cessent d'arriver.

Analyser les données

- Analyser les questionnaires signifie souvent jongler avec de gros chiffres ou avec un grand nombre de chiffres, tâche pour laquelle on a généralement besoin de concepts statistiques et d'ordinateurs. Il existe des programmes simples pour vous aider à analyser vos données.

Pour réaliser la collecte des renseignements, plusieurs expertises sont nécessaires. Le responsable d'enquête est chargé d'organiser et de superviser la collecte des informations. Les intervieweurs prennent attache avec les personnes ou organismes ciblés par l'enquête afin de s'assurer d'un nombre satisfaisant de retours de questionnaires complétés. Les techniciens en recherche, enquête ou sondage aident le responsable d'enquête dans la réalisation de plusieurs tâches, comme la programmation informatique des questionnaires, le suivi de la collecte et le contrôle de la qualité. Les agents administratifs expédient les lettres et les questionnaires, et soutiennent le responsable d'enquête dans ses tâches administratives. Les auxiliaires de saisie se chargent d'entrer les réponses dans l'outil de traitement. Lorsque la collecte des données est terminée, un fichier est transmis aux statisticiens. À cette étape sont interprétées les données par tris à plat,

tris croisés, etc., afin de produire des tableaux avec les résultats. L'analyse est au centre du rapport d'enquête.

5. Analyse des données

Une fois les données de l'enquête disponibles, l'analyste doit «faire parler les chiffres», et aussi les interpréter pour rendre compte des tendances. Une donnée n'est utile que si elle est comparée avec une autre, ou si elle permet de voir l'évolution d'un phénomène. Par exemple, si une enquête révèle que le revenu total moyen des jeunes de 16 à 24 ans s'élève à 5 300 \$ en 2019 dans le pays ciblé par l'étude, cette information ne relève pas grand-chose. Ce revenu est-il plus élevé ou plus faible que celui des personnes des autres groupes d'âge? Ya-t-il une différence entre le revenu des femmes et des hommes? Quels sont les revenus d'un jeune qui travaille à temps plein comparativement à un autre qui travaille à temps partiel? Quelles sont les différences de pouvoir d'achat des jeunes Français, Vietnamiens, Roumains, Togolais, ou Haïtiens? Le revenu moyen des jeunes a-t-il augmenté depuis dix ans? Ce sont de multiples exemples de questions auxquelles l'analyste pourrait répondre. Mais comment mener une telle enquête dans tous ces pays? La solution la plus économique consisterait à s'adresser aux Instituts nationaux des statistiques qui mènent des enquêtes auprès des ménages de leur pays.

S'il est intéressant de connaître le revenu moyen des jeunes de 16 à 24 ans, rares sont ceux qui veulent que leur propre niveau de revenu soit révélé. Voilà pourquoi des moyens sont mis en place, de la planification de l'enquête à la diffusion des résultats, pour assurer la confidentialité des informations personnelles. Ces données sont fournies de façon confidentielle. Des conditions strictes doivent aussi être respectées par les chercheurs afin d'assurer la confidentialité des renseignements.

Pour présenter ces résultats, l'analyste recourt souvent à des tableaux et graphiques. Plusieurs

raisons expliquent le choix de l'un ou de l'autre. En général, lorsque le nombre de données à présenter est important, l'analyste privilégie les tableaux. Lorsque l'on veut faire ressortir un ou deux faits marquants, le graphique est l'outil le plus approprié. Le choix doit aussi tenir compte de la clientèle visée par la publication des résultats. Dans un cas comme dans l'autre, l'analyste doit s'assurer que les graphiques et tableaux produits sont clairs, précis et faciles à interpréter pour les lecteurs.

Les tableaux, graphiques et autres résultats d'une analyse peuvent être publiés dans un rapport. En plus de décrire les objectifs de l'enquête et comment celle-ci a été réalisée, le rapport contient toutes les informations utiles pour bien comprendre toutes les données qui s'y trouvent, les méthodes statistiques et la description des moyens utilisés afin de garantir la qualité et la confidentialité des données. En somme, la personne qui lit le rapport doit avoir toutes les réponses à ses questions.

6. Communication et diffusion

Lorsque les tableaux et graphiques sont construits et que les rapports d'analyse sont rédigés, c'est le moment de les faire connaître. Pour ce faire, les organisations peuvent aujourd'hui disposer de plusieurs moyens de communication.

Pour aider les chercheurs dans leurs travaux, nombreux instituts, observatoires, laboratoires ou organisations internationales rendent disponibles, publiques et ouvertes les données primaires, c'est-à-dire les données valides recueillies lors de grandes enquêtes.

Afin de présenter les tableaux et rapports à la population, le webmestre les diffuse sur Internet. Ce dernier est responsable du site Web. Il est chargé de la création, du contenu des pages, du référencement afin que le site soit repéré facilement par les moteurs de recherche, etc. Par exemple, dans le cas de l'enquête menée sur

les politiques jeunesse, les documents seront aussi classés et entreposés dans une base de données.

Même si les tableaux et rapports sont présentés sur le Web, rien ne nous assure que l'audience potentielle ou la population en général va penser à aller les consulter. C'est à ce moment que le responsable des communications entre en jeu. Il doit utiliser les relations de presse pour faire connaître les résultats ou le site Web. Par exemple, il travaille avec les analystes afin de

rédiger un communiqué de presse dans le but de les informer d'une nouveauté ou d'un événement. À cette étape seront diffusés les communiqués de presse afin d'annoncer les événements. L'organisation espère ainsi que les journalistes parleront de vos données dans les médias et qu'ensuite les gens iront les consulter sur votre site Web.

Plus rarement, le responsable des communications organise une conférence de presse. Il invite ainsi les journalistes à pouvoir parler

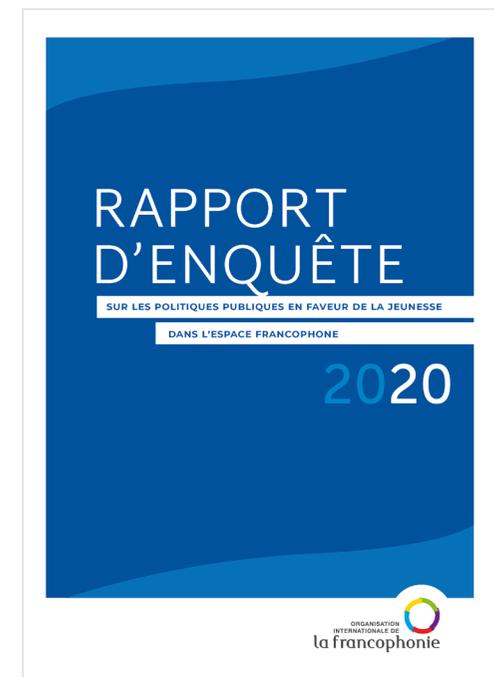
Lecture suggérée :

Rapport d'enquête sur les politiques publiques jeunesse dans l'espace francophone

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) a publié un rapport d'enquête sur les politiques publiques en faveur de la jeunesse au sein de l'espace francophone. Cette enquête a été réalisée avec le soutien du Secrétariat à la Jeunesse du ministère du Conseil exécutif du Gouvernement du Québec, et en étroite collaboration avec la Conférence des ministres de la jeunesse et des sports de la Francophonie (CONFESJS).

Ce rapport dresse un état des lieux du processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des politiques jeunesse dans vingt-neuf États et gouvernements membres et associés de l'OIF : depuis la structure de gouvernance jusqu'aux bonnes pratiques, en passant par l'élaboration et la mise en œuvre de programmes Jeunesse. Les données statistiques, qui ont été recueillies, sur la base d'un questionnaire et d'une étude documentaire, reflètent l'institutionnalisation de la thématique jeunesse dans la quasi-totalité des États et gouvernements. L'enquête nous renseigne également sur les cadres d'orientation que sont les documents de politique jeunesse, stratégies nationales et plans d'actions sectoriels. Enfin, le rapport aboutit à la formulation de recommandations destinées aux États et gouvernements, à l'OIF et à ses partenaires.

La version détaillée du rapport d'enquête sur les politiques publiques en faveur de la jeunesse



En ligne : <https://www.francophonie.org/sites/default/files/2020-10/Rapport%20politiques%20publiques%20jeunesse%202020.pdf>

personnellement aux analystes de l'OIF et à leur poser des questions. De plus, le responsable des communications tient parfois un kiosque lors de conférences ou colloques pour présenter les renseignements sur l'organisation.

Suggestion de complémentaire concernant une enquête auprès des jeunes et la Covid-19

Des chercheurs de l'Université du Luxembourg ont publié les résultats préliminaires d'une étude représentative sur les jeunes et le COVID-19 (YAC). Une équipe dirigée par Robin Samuel a mené une enquête auprès de résidents entre 12 et 29 ans au Luxembourg pour identifier les conséquences sociales, économiques et sanitaires des mesures mises en place dans la lutte contre la pandémie COVID-19. Le projet YAC est financé par le FNR et le ministère luxembourgeois de l'Education, de l'Enfance et de la Jeunesse.

Plus de 50% des adolescents et jeunes adultes au Luxembourg se disent préoccupés par le COVID-19 et les possibles changements induits par la pandémie. En général, le niveau de préoccupation semble être plus prononcé chez les jeunes adultes que chez les adolescents. Près de 80% des adolescents et jeunes adultes se disent « très bien » ou « bien » informés des mesures contre le COVID-19.

Le rapport conclut que les jeunes semblent conscients de leur responsabilité de contenir la propagation du coronavirus. La plupart d'entre eux prétendent disposer des informations nécessaires et des moyens d'agir de manière responsable. Les effets négatifs du COVID-19 et des mesures contre le COVID-19 sont évidents, mais ne semblent pas prédominer chez les jeunes.



À NOTER

Des chercheurs de l'Université du Luxembourg ont publié les résultats préliminaires d'une étude représentative sur les jeunes et le COVID-19 (YAC). Une équipe dirigée par Robin Samuel a mené une enquête auprès de résidents entre 12 et 29 ans au Luxembourg pour identifier les conséquences sociales, économiques et sanitaires des mesures mises en place dans la lutte contre la pandémie COVID-19. Le projet YAC est financé par le FNR et le ministère luxembourgeois de l'Education, de l'Enfance et de la Jeunesse.

Plus de 50% des adolescents et jeunes adultes au Luxembourg se disent préoccupés par le COVID-19 et les possibles changements induits par la pandémie. En général, le niveau de préoccupation semble être plus prononcé chez les jeunes adultes que chez les adolescents. Près de 80% des adolescents et jeunes adultes se disent « très bien » ou « bien » informés des mesures contre le COVID-19.

Le rapport conclut que les jeunes semblent conscients de leur responsabilité de contenir la propagation du coronavirus. La plupart d'entre eux prétendent disposer des informations nécessaires et des moyens d'agir de manière responsable. Les effets négatifs du COVID-19 et des mesures contre le COVID-19 sont évidents, mais ne semblent pas prédominer chez les jeunes.

Le rapport est en ligne : https://www.jugend-in-luxemburg.lu/wp-content/uploads/pdfdb/FR_YAC_Resultats-Provisaires.pdf

LE DÉROULEMENT D'UN PROGRAMME EN FAVEUR DE LA JEUNESSE

Étape 1 : la phase de programmation et de la planification

Il est communément admis auprès de la communauté internationale que la durée d'un cycle d'une programmation couvre, en moyenne, une période quadriennale. Après une telle période, l'on peut considérer qu'elle périclité et que son actualisation est nécessaire.

La planification opérationnelle pour la mise en œuvre d'un projet en faveur de la jeunesse peut être régulièrement ajustée en fonction des évolutions.

Le cycle comporte généralement une phase de cadrage stratégique avec les parties prenantes qui peut se résumer en trois phases principales, complétées d'une phase de « retour d'expérience », qui permet de rétro-alimenter le processus.

D'une manière générale, ces phases peuvent être illustrées.

La phase de programmation permet de faire le lien entre les objectifs du plan stratégique. La définition des résultats que le ministère (ou l'autorité nationale de la jeunesse) se propose d'atteindre et les activités concrètes qui seront mises en œuvre sont discutées à cette étape. Il s'agit souvent à ce stade d'hypothèses. Cette phase comporte une étape qui consiste à décliner les objectifs/résultats à atteindre. Ceux-ci doivent être à la fois pertinents et réalistes. C'est sur la base des résultats attendus qu'est structuré un programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse. Il sera donc nécessaire de prévoir, après un certain nombre d'années (par exemple, en moyenne, quatre à cinq ans) suivant l'adoption d'une politique publique, des ressources pour mesurer les résultats attendus.

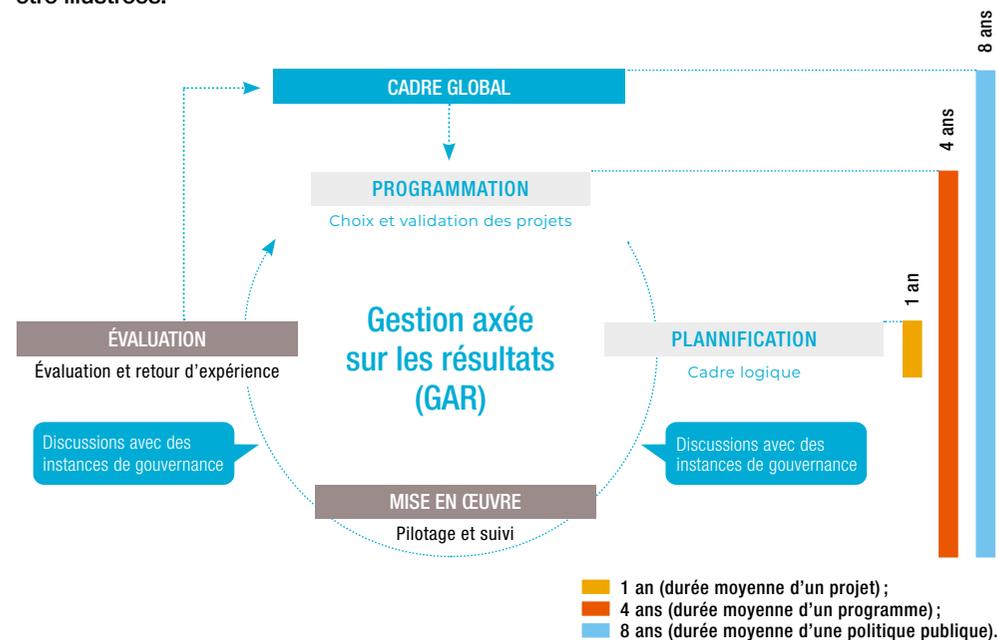


Tableau 27 : Schématisation d'un cycle de programmation

Exemple d'un schéma du cycle de programmation au sein d'un dispositif de gouvernance (autorité publique, agence de coopération bilatérale ou multilatérale)

ACTIVITÉS DU PROJET	MOIS											
	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Lancement du projet	■											
Recrutement de personnel du projet		■										
Étude de référence			■	■	■							
Formation des jeunes					■	■	■	■				
Appui pour accès aux stages							■	■	■	■	■	■
Sensibilisation des recruteurs						■	■	■	■	■	■	■
Recrutement Webmaster		■										
Mise en place du site internet			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Chronogramme des activités / Diagramme de Gantt

La schématisation dans le temps d'un projet

Le chronogramme des activités, appelé aussi calendrier des activités ou encore diagramme de Gantt, détaille la séquence prévue pour la réalisation des activités durant la durée du projet.

Pour concevoir le diagramme de Gantt, il suffit d'insérer, dans la première colonne, les différentes tâches du projet, et dans la colonne suivante de jalonner la durée de l'activité.

Le chronogramme est l'un des outils incontournables du montage d'un programme ou d'un

projet. Il s'agit d'un tableau qui vous permet de définir sur quelles périodes vous allez réaliser les différentes étapes. Cet outil permet à l'équipe de définir combien de temps doit durer le programme, et de savoir quelles ressources seront mobilisées et à quel moment. Le chronogramme peut faire apparaître des jalons de stress, des goulots d'étranglement ou des points critiques. Connaître exactement les dates et la durée de chaque activité à l'avance pourra également vous permettre de gérer plus facilement le projet, grâce à un meilleur encadrement.



POUR MÉMOIRE

Un aspect important pour garantir la bonne réalisation d'une stratégie jeunesse est de s'assurer la participation de l'ensemble des partenaires en les informant, en temps et en heure, du contenu et de la portée de la stratégie sectorielle. Pour cela, il faut prévoir la mise sur pied d'un plan de communication cohérent en mobilisant les médias et en s'assurant la participation des personnes clés au plus haut niveau de l'État. À ce propos, les ministres concernés ont souvent un rôle important à jouer par la position d'autorité qu'ils occupent sur les personnels, mais aussi par la visibilité qu'ils peuvent donner au projet à travers les médias nationaux.



Cet autre modèle pourra vous aider à schématiser différemment vos activités. Le schéma suivant illustre le déroulement d'activités par étapes.

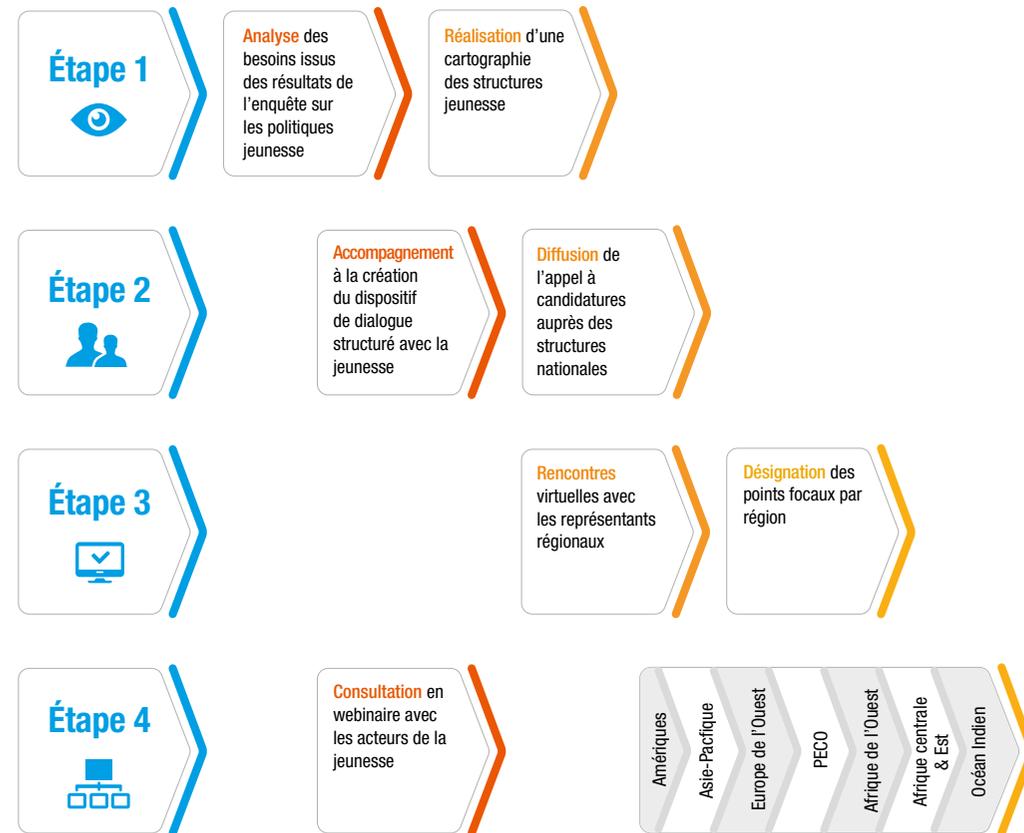
L'ouverture du cycle d'un programme ou d'une politique jeunesse

La décision de l'autorité administrative (par exemple le ministre de la Jeunesse) d'amorcer la phase de mise en œuvre donne l'impulsion initiale. La phase de l'amorçage d'une politique publique ou d'un programme en faveur de la jeunesse est réalisée au cours d'une période donnée, soit quelques semaines, voire des mois, la promulgation d'une loi.

POUR ALLER PLUS LOIN

Un guide méthodologique réalisé par la Direction départementale jeunesse et sports en France présente une approche concrète des différentes étapes de la conduite de projet. Ce document cible les jeunes investis dans des projets pouvant déboucher sur une insertion professionnelle, voire une création d'activité économique¹².

12. Direction départementale jeunesse et sports (France), 28 pages. En ligne : https://www.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/NDI_guidemethodo.pdf



■ Tableau 28 : Chronogramme d'une consultation pour la création d'un réseau Jeunesse

Par exemple, après son adoption au Parlement (ou à l'Assemblée nationale) si celle-ci s'inscrit dans le cadre d'une loi. Une législation apporte une manifestation concrète de la volonté politique d'un gouvernement après validation, au niveau de la législation, du décret d'entrée en vigueur.



Pour plus d'information sur les aspects législatifs vous pouvez consulter l'annexe 3 qui présente un processus de législation sur la jeunesse.

Ce cycle peut s'ouvrir par une activité médiatique pour marquer le pas, et servir de plaidoyer auprès des journalistes et de l'opinion publique pour dire ce que le gouvernement fait pour les jeunes.

■ Tableau 29 : Actualisation d'une politique jeunesse

SOUS-PROCESSUS I : ACTUALISATION D'UNE POLITIQUE JEUNESSE					
TEMPS	PHASE	OBJECTIFS ET ACTIONS	ACTEURS	OUTILS	LIVRABLES
PÉRIODE DONNÉE (en semaines ou en mois)	Clôture du cycle antérieur (ex. : la politique nationale antérieure) ayant été mené à son terme après 4, 5 ou 8 ans	Établir le bilan du cycle qui se termine et en tirer des enseignements avant d'entamer un nouveau cycle	<ul style="list-style-type: none"> Ministre de la Jeunesse Ministère des Finances Comité interne directeur 	<ul style="list-style-type: none"> Bilan stratégique Bilan financier Évaluations 	<ul style="list-style-type: none"> Bilan : leçons apprises Rapport de la Cour des comptes, d'une commission interne ou d'audit comptable
	Qu'est-ce qui a été réalisé auparavant?	Vers où allons-nous?	Qui fera quoi?	Quels résultats atteints?	✓ Rappports d'évaluation
	Définition de la politique de programmation du ministère de la Jeunesse pour le quadriennium qui s'ouvre	Déterminer les critères d'intervention : jeunesse, zones géographiques, profil des bénéficiaires (sans emploi, étudiants, handicapés, etc.)...	<ul style="list-style-type: none"> Ministre de la Jeunesse Comité interne de programmation 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs stratégiques Critères d'intervention Évaluations Programmation antérieure 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cadres de programmation (document de référence) Grille d'analyse de la cohérence des programmes ou projets avec les critères structurants
	Définition des enveloppes budgétaires et des ressources qui seront allouées au programme	Fournir une base de travail à l'étape de pré-programmation et de conception	<ul style="list-style-type: none"> Ministre de la Jeunesse Comité de programmation Parties prenantes (c.-à-d. conseil national de la jeunesse) 	<ul style="list-style-type: none"> Ressources disponibles et prévisions de budget 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enveloppe budgétaire quadriennale

SOUS-PROCESSUS I : ACTUALISATION D'UNE POLITIQUE JEUNESSE					
TEMPS	PHASE	OBJECTIFS ET ACTIONS	ACTEURS	OUTILS	LIVRABLES
PÉRIODE DONNÉE (en semaines ou en mois)	Diffusion de la lettre d'orientation ou de la lettre de mission aux gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communiquer sur la politique, les critères et les enveloppes budgétaires orientatives par OS ✓ Fixer les délais et les procédures de la programmation ✓ Rappeler les rôles et les responsabilités 	Gestionnaire (directeur, haut cadre...), assisté par le comité interne de programmation ou le comité de pilotage du programme		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lettre d'orientation ✓ Cadre de la programmation du ministère de la Jeunesse et des Sports ✓ Grille d'analyse de la pertinence des programmes ou projets en appui aux politiques jeunesse ✓ Calendrier d'exécution ✓ Rôles et responsabilités ✓ Recommandations générales ✓ Format allégé de présentation au comité interne de programmation par les équipes de programme
	Sélection des programmes en appui aux politiques jeunesse :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyser le portefeuille existant ✓ Analyser les nouveaux axes de programmes ✓ Classement des activités, par priorités 	Directeurs, sous-directeurs et SP Équipes de suivi des programmes en appui aux politiques jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chaîne de résultats ✓ Cadre logique ✓ Cadre de suivi et de mesure de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liste priorisée et chiffrée des programmes ou projets en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse (ex. : projets proposés par chaque direction, à savoir sport, loisir, culturel, citoyenneté, etc.) au sein du ministère ✓ Dossier allégé ou synthèse par projet ✓ Grille d'analyse pour apprécier la valeur ajoutée des projets lors de la phase d'analyse (ex. : dans le cadre d'appels à propositions) auprès de la société civile

TEMPS	PHASE	OBJECTIFS ET ACTIONS	ACTEURS	OUTILS	LIVRABLES
PÉRIODE DONNÉE (en semaines ou en mois)	Première consolidation par le ministère de la Jeunesse ou par l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Établir une première liste d'activités en fonction d'un calendrier d'exécution ✓ Établir une première estimation budgétaire, par activité 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cabinet du ministre ✓ Directeurs ✓ Gestionnaires 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liste des initiatives pouvant s'inscrire dans le cadre de politique jeunesse ✓ Examen par le Comité interne de programmation ✓ Estimation budgétaire, par activité
	Classement – par priorités – des programmes ou projets en appui aux politiques publiques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faciliter le travail du comité interne de programmation en classant les propositions de projets d'après des critères prédéfinis 		Matrice des programmes à classer de manière hiérarchique par priorité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Matrice de classement des priorités à consacrer aux actions jeunesse
	Arbitrages internes au ministère de la Jeunesse et choix des programmes ou projets à présenter auprès des autorités ministérielles pour validation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Choisir les programmes en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse qui contribuent le plus efficacement aux objectifs ✓ Optimiser l'utilisation des ressources ✓ Minimiser les risques ✓ Ajuster le budget aux perspectives de financement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Équipes de suivi des programmes au niveau d'une direction de la jeunesse ✓ Appui technique 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Matrice de classement ✓ Dossiers programme ou de projet ✓ Budget estimatif, par projet 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liste des projets « recevables » pour analyse et financement ✓ Estimation budgétaire globale, par projet ✓ Dossier de demande, par programme ou projet en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse

Tableau 30 : Conception opérationnelle d'un programmation jeunesse

SOUS-PROCESSUS II : CONCEPTION OPERATIONNELLE D'UNE PROGRAMMATION JEUNESSE					
TEMPS	PHASE	OBJECTIFS ET ACTIONS	ACTEURS	OUTILS	LIVRABLES
PÉRIODE DONNÉE (en semaines ou en mois)	Montage financier des dossiers-programmes ou projets en faveur de la jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Établir la charte et la feuille de route de chaque programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse ✓ Définir le budget et les ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ministre ✓ Directeurs de la jeunesse ✓ Sous-directeurs ✓ Conseillers en charge de la jeunesse ✓ Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modèle logique 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modèle logique ✓ Cadre de mesure du rendement ✓ Lois de la jeunesse ✓ Politique publique en faveur de la jeunesse ✓ Décret de mise en œuvre d'une politique jeunesse

TEMPS	PHASE	OBJECTIFS ET ACTIONS	ACTEURS	OUTILS	LIVRABLES
	Consolidation des ressources et allocations budgétaires Présentation aux instances gouvernementales ou organes de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Établir le dossier de la programmation jeunesse à présenter aux instances gouvernementales (ex. : Parlement, ministère des Finances, conseil des ministres...) pour arbitrage budgétaire ✓ Conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ministre de la Jeunesse ✓ Comité interne de programmation 	<p>Cadre de programmation</p> <p>En politique jeunesse</p>	<p>Dossier de proposition de programmation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liste des axes d'activités au sein du programme proposé ✓ Proposition budgétaire par activité ✓ Dossier détaillé par volet ou axe du programme (ex. : déclinaison en projets ou activités)
	Discussion avec les instances et approbation de la programmation (ex. : sur une base quadriennale)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Établir le dossier définitif approuvé par les instances 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribution des membres de l'équipe chargés de suivre les programmes et projets ✓ Feuille de retour et mandat spécifique à l'équipe projet 		<p>Dossier de programmation quadriennale adopté par l'instance de gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liste des projets inscrits à la programmation ✓ Budget quadriennal (exemple : octroyé au ministère de la Jeunesse et des Sports par le ministère des Finances) ✓ Dossier détaillé par programme ou projets en faveur de la jeunesse
	Mise en place interne de la programmation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formaliser la programmation ✓ Estimer les tranches annuelles prévisionnelles des budgets ✓ Notifier le budget de la première année 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si nécessaire : contribution des équipes de suivi des programmes au niveau des directions 		<p>Lettre de notification à chaque directeur</p>

Construction du modèle logique par enrichissement et approfondissement de la chaîne de résultats

■ **Tableau 31 : Construction du modèle logique**

ÉTAPES	ACTIONS	ACTEURS
DÉCLINER LES ACTIVITÉS ET APPROFONDIR LES ÉLÉMENTS DE LA CHAÎNE DE RÉSULTATS	<ul style="list-style-type: none"> • Détailler les résultats immédiats et les résultats à moyen terme • Sélectionner les produits et les services à réaliser • Choisir les indicateurs de performance • Séquencer les activités • Établir le calendrier et les responsabilités opérationnelles • Définir le budget • Estimer les ressources (humaines, financières et matérielles) qui seront requises à l'atteinte des résultats 	Directeurs, gestionnaires, cadres en charge du suivi des programmes et membres de l'équipe
ENRICHIR LE MODÈLE LOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les bénéficiaires, dont la prise en compte de l'égalité femme-homme • Analyse des risques et anticipation des difficultés qui pourraient survenir au cours de l'exécution du programme ou du projet 	
DÉFINIR LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS, ET COMMUNIQUER	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition des mandats respectifs • Lettres de mission aux agents et membres de l'équipe 	
DÉFINIR LES ÉLÉMENTS DU PLAN DE SUIVI	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de bord (contenu, périodicité, responsable, diffusion...) • Fréquence et responsabilités du suivi 	
DÉFINIR LES ÉLÉMENTS DU PLAN D'ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les données à collecter et les responsabilités correspondantes (format des données, périodicité, source, mode de conservation de données...) • Suivi des recommandations • Leçons apprises par l'organisation • Diffusion des résultats finaux • Clôture budgétaire 	

🔑 Facteurs clés de succès

Les facteurs clés de réussite d'un programme :

- L'énoncé des résultats attendus, la gouvernance, par exemple, d'un **programme en faveur de la jeunesse** (le périmètre des responsabilités de chaque structures afin d'assurer une complémentarité et diminuer les chevauchements des missions, les résultats attendus, les indicateurs et le calendrier sont clairement établis).
- La redevabilité de chacun est claire.
- La connaissance, par chaque intervenant, de sa feuille de route et de son rôle au sein du projet.
- La directrice ou le directeur assure une supervision, un encadrement et encourage des collaboratrices et collaborateurs à travailler ensemble au sein de l'équipe-projet. Raison pour laquelle l'on encourage vivement les activités de « team building ».
- Les points de contrôle opérationnels sont programmés et tenus, et font l'objet de comptes rendus.
- Les plans de contingence sont établis.
- Des critères de qualité sont associés à chaque activité, et sont effectivement suivis.
- Les indicateurs de performance sont systématiquement mis à jour et partagés avec les parties prenantes, et doivent tenir compte de l'égalité entre les femmes et les hommes.
- Les actions sont pilotées de près et modifiées si nécessaire au fur et à mesure de la concrétisation des résultats ou des risques.
- L'ensemble du déroulement est documenté, afin de faciliter le suivi, l'évaluation et le retour d'expérience.

Renforcer l'esprit d'équipe

L'organisation sur une base occasionnelle d'activités de renforcement de l'esprit d'équipe « en anglais : team building » contribuent au développement personnel et à entretenir la cohésion entre les collaboratrices et collaborateurs. Au-delà des sorties extra-professionnelles classiques, telles qu'un repas tous ensemble, vous pouvez organiser des activités de groupe qui suscitent des discussions liées au travail, mais dans un contexte détendu.

L'unité jeunesse, sport et citoyenneté propose ces sept (7) idées créatives d'activités:

👉 Organisez un grand jeu

Utilisez le format d'un jeu télévisé populaire du type « Qui veut gagner des millions » ou « Jeopardy » pour faire passer des informations de manière ludique. Formez des équipes et concentrez-vous sur du contenu qui sera utile à vos collègues dans leur travail au quotidien. Pour un exercice plus informel, incluez des anecdotes intéressantes à propos de vos collègues (avec leur permission bien sûr), notamment des faits positifs liés à leur carrière ou leurs accomplissements, leurs engagements associatifs ou des anecdotes que les parties prenantes auront préalablement autorisées le partage au sein de l'équipe.

👉 Un lunch avec « remue-méninges » au menu

Un lunch décontracté peut faire office de réunion de service aussi bien que de plateforme pour une discussion créative. Si votre budget le permet, faites appel à un traiteur. Sinon, organisez un repas-partage pour lequel chacun amènera quelque chose, pourquoi pas sous la forme d'un dîner presque parfait (avec ou sans points). Vous avez une grande équipe ? Prévoyez un barbecue, et demandez à chaque collaborateur de préparer une salade ou un dessert.

Ces réunions informelles peuvent se révéler particulièrement précieuses au cours de périodes de forte activité, notamment juste avant Noël, après les grandes vacances, ou dans le cadre de l'implémentation d'une nouvelle plateforme. Ce sont non seulement des moments privilégiés pour un échange d'idées, mais aussi pour partager avec votre personnel de bons résultats. Ainsi, ils se sentent impliqués dans les succès de l'entreprise.

👉 Un séminaire hors site

Au cours d'une sortie de groupe, qu'elle soit combinée ou pas avec des sessions de brainstorming, les collègues se rapprochent et créent

des liens. Ils apprennent également à mieux se connaître sur le plan personnel. Le résultat ? Des employés qui sont prêts à s'entraider au travail. Idée sympa : lorsque la pandémie sera derrière nous, explorer la possibilité de louer un chalet dans un cadre verdoyant pour inspirer les membres de votre équipe. Si vous préférez ne pas trop vous éloigner du bureau, il existe des lieux en ville qui pourraient permettre de stimuler la créativité afin d'explorer des voies nouvelles pour « mieux » travailler ensemble ou différemment à condition qu'un préalable soit réuni : la volonté !

👉 Stimulez la créativité collective

La plupart des jeux visant le renforcement de l'esprit d'équipe « de type team building » se concentrent sur l'amélioration des capacités des participants à résoudre les problèmes dans une ambiance détendue.

Nous partageons un exercice qui ne nécessite que peu de préparation, mais garantit une bonne ambiance. Formez des équipes et donnez un trombone à chacune d'entre elles. Tour à tour, le représentant de chaque groupe devra faire la démonstration d'une manière originale d'utiliser le trombone, autre que son usage habituel.

Ce sont les règles du jeu qui font tout son intérêt :

- La personne doit faire sa démonstration sans parler
- Elle doit se tenir debout devant tout le monde
- Le tout doit être le plus original possible

Pour chaque manche, remplacez le trombone par autre chose (stylo, bouteille d'eau, téléphone...). L'objectif, en poussant les participantes-s à inventer de nouveaux usages à partir d'objets de tous les jours, est de les inciter à imaginer de nouvelles manières de résoudre les problèmes.

Yin & yang

Une autre activité permettant d'améliorer la communication sur le lieu de travail tout en renforçant l'esprit d'équipe, est le Yin & Yang.

Commencez par demander à chaque membre de l'équipe de penser à des associations évidentes, telles que le chou et la carotte, une fleur et un vase ou... le yin et le yang. Faites-leur noter le nom de chacun de ces éléments sur deux bouts de papier distincts.

Collez l'un de ces bouts de papier sur le dos de chacun des participants (en vous assurant que personne ne reçoive sa propre suggestion). Pour deviner l'objet qu'ils ont sur le dos (et ainsi trouver leur moitié), ils doivent se mélanger les uns aux autres et se poser des questions auxquelles il n'est possible de répondre que par oui ou par non. De toutes les activités de team building sympas figurant sur cette liste, c'est sûrement celle qui demande le moins de préparation. Elle convient donc particulièrement aux managers qui n'ont pas beaucoup de temps.

Créez un champ d'obstacle pour renforcer la confiance

Le beau temps est de la partie? C'est le moment idéal pour une activité de renforcement des capacités qui améliore la confiance et la communication au sein de votre équipe.

Installez-vous à l'extérieur sur un terrain dégagé (s'il pleut, un couloir ou une salle de réunion vide feront l'affaire) et disposez des obstacles un peu partout. Il peut s'agir de cônes, de bouteilles d'eau vide ou autres objets. Formez des équipes de deux personnes, et bandez les yeux de l'une d'entre elles. La personne qui a les yeux bandés doit traverser le champ d'obstacles sans buter dans aucun des objets, tandis que, vous l'avez deviné, son partenaire le guide verbalement.

Pour saupoudrer le tout d'un soupçon de compétition, vous pouvez transformer l'exercice en

course et retirer des points à chaque collision avec un objet.

Construire un pont tous ensemble

Si vos équipes travaillent de manière isolée, une activité de cohésion de groupe est l'occasion idéale de tout de même créer des liens entre vos collaboratrices et collaborateurs.

Un exercice qui tourne autour de la construction d'une structure, telle qu'un pont ou une tour, à partir d'objets du quotidien, peut les aider à tester leurs compétences communicationnelles.

Répartissez vos collègues par équipes de 3 ou 4. Fournissez-leur les « matériaux de construction », par exemple de la ficelle, des journaux, des chamallows, des tubes de carton et des bâtons de sucette. Définissez une limite de temps et lancez le chronomètre. Pendant qu'ils construiront leur ouvrage, vos équipes devront communiquer efficacement si elles veulent réussir leur mission.

Lorsque le temps est épuisé, testez les structures réalisées en y ajoutant progressivement du poids. L'équipe qui a construit la tour ou le pont le plus résistant gagne.

Le plus important : ayez une vision.

Au fond, peu importe le type d'activité de cohésion de groupe que vous allez choisir pour collègues. L'important, c'est que vous définissiez clairement au préalable les objectifs que vous souhaitez atteindre. Et d'ailleurs, pourquoi ne pas impliquer votre personnel dans la préparation de cette activité? Chaque équipe aurait la mission d'organiser une activité (d'une durée de 30 minutes à une heure). Ceci leur permet de faire part de leurs idées, vous leur donnez l'occasion de se sentir plus investis.

Avec le temps, vous découvrirez quelle stratégie fonctionne le mieux avec votre équipe. Vous pourrez alors programmer des activités

de renforcement des capacités « team building » sur une base régulière pour que vos collègues restent motivés. Une journée consacrée aux activités de renforcement de l'esprit d'équipe devrait faire partie de la culture de toute organisation contribuant au bien être de l'équipe et à leur sentiment d'appartenance.

L'opérationnalisation d'une stratégie de développement sectoriel en lien avec la jeunesse

Rappelons que le modèle logique a été créé avant tout pour concevoir, suivre et évaluer des projets d'une portée clairement circonscrite et d'une durée limitée dans le temps (généralement de trois à cinq ans). Lorsqu'il s'agit de définir une stratégie sectorielle, l'ambition de celle-ci est généralement plus grande, et l'horizon temporel parfois plus étendu. L'exercice peut donc se révéler à la fois complexe et délicat.

En particulier, le rôle de la politique jeunesse en tant que référence permanente pour les choix et les arbitrages qui interviendront tout au long du processus d'élaboration est particulièrement crucial. À ce propos, la cohérence des valeurs affichées au niveau du plan de développement par rapport aux valeurs généralement prônées par la politique jeunesse doit faire l'objet d'une attention toute particulière. Des divergences par rapport à cet aspect peuvent traduire un virage important dans les orientations ou encore témoigner d'un changement de culture dans les pratiques du ministère concerné.

Une première étape dans le travail d'opérationnalisation de la stratégie sectorielle en faveur de la jeunesse consiste à définir les principaux axes de développement, dont chacun regroupe un certain nombre d'objectifs spécifiques tels qu'ils ont été définis dans la matrice de cadre logique, qui comportera :

- l'énoncé des axes de développement, avec une référence explicite aux éléments de la politique publique en faveur de la jeunesse ou

REMARQUE

Conformément à une pratique qui tend aujourd'hui à s'imposer, la mise en œuvre de projets se fait à travers différents indicateurs d'efficacité, d'efficience et d'équité. Chacune de ces formes fait appel à des indicateurs qui lui sont propres, mais exige aussi de combiner des éléments d'appréciation communs, afin de suivre l'évolution du changement.

encore à des documents officiels (articles de la Constitution, loi d'orientation de la jeunesse, Code pénal définissant ou modifiant l'âge de la responsabilité criminelle d'un jeune, stratégie nationale de lutte contre la pauvreté...) en rapport avec chacun de ces axes;

- les objectifs spécifiques repris à la matrice de modèle logique et associés à chacun des axes de développement ou des thématiques sectorielles (éducation, santé, sport, citoyenneté, volontariat, emploi, etc.);
- l'indicateur de résultat, qui correspondra à chacun des objectifs spécifiques, ainsi que le niveau de réalisation de départ et le niveau attendu à la fin du projet ou du programme;
- les sources de vérification, c'est-à-dire les éléments qui permettront de vérifier dans quelle mesure les indicateurs ont été rencontrés;
- les principales actions et activités prévues pour l'axe considéré tout au long de la vie du projet.

Pour assurer la cohérence entre les options prises en matière de stratégie sectorielle ou plans d'action jeunesse, il sera explicitement prévu dans la matrice d'élaboration de faire référence soit directement aux éléments de la

politique publique, soit aux documents officiels sur lesquels s'appuie le choix des axes de développement.

Étape 2 : la phase de mise en œuvre

Qu'est-ce que la mise en œuvre ?

La mise en œuvre correspond à la phase d'exécution. C'est au cours de cette période que se déroulent les principales activités.

Nous envisagerons cette section de manière très pragmatique, comme une liste de recommandations à l'intention des responsables opérationnels, sur la base de l'expérience de

conduite de programme en faveur de la jeunesse complexe et de longue durée (pouvant parfois s'échelonner sur une période variant de trois à huit ans).

Recommandation 1. Mettez en place dès le début une « équipe-programme » (par exemple : appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse). L'équipe est chargée de centraliser et de tenir à jour toutes les informations et les événements concernant les activités, les réalisations, les engagements budgétaires, les engagements juridiques, les protocoles d'accord, etc.

Il s'agit d'effectuer les points suivants.

RECOMMANDATION 1	
CENTRALISER L'INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un répertoire informatique consultable par tous les membres de l'équipe et autres parties prenantes. • Gérer les niveaux d'accès et de confidentialité. • Veiller à l'alimentation de cette base documentaire en fonction de l'état d'avancement du programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse et des événements qui l'affectent.
SUIVRE LE CYCLE (DURÉE) D'UN PROGRAMME OU PROJET EN APPUI AUX POLITIQUES JEUNESSE, ET ALERTE EN CAS DE PROBLÈMES	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir un journal de bord indiquant les principales étapes qui jalonnent le projet (faits marquants, préparation du modèle logique...), les échéances, etc. Il est important de diffuser systématiquement les informations contenues dans le journal de bord (ou feuille de route) à tous les participants. • Suivre les échéances (livraison de produits et de services, par exemple) et l'application des décisions prises par l'équipe-programme ou projet. • Suivre le budget et les ressources. • Signaler les déviations éventuelles.
ORGANISER LES RÉUNIONS DE SUIVI EN FONCTION DU PLAN DE SUIVI	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la disponibilité des personnes et des tableaux de bord.
ÉTABLIR UN RAPPORT D'AVANCEMENT PÉRIODIQUE PERMETTANT DE CONTRÔLER « EN UN COUP D'ŒIL » L'ÉTAT DES TRAVAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Définir un format et un responsable.

Recommandation 2. Documentez systématiquement la démarche du programme en appui aux politiques jeunesse.

Une démarche par projets ou programmes nécessite de documenter systématiquement ce qui se passe, ce qui permet :

- de justifier *a posteriori* les décisions prises ;
- de détecter l'origine des éventuelles difficultés ;
- de mieux maîtriser l'ensemble du programme en appui aux politiques jeunesse ;
- de contrôler la diffusion de l'information réservée ;
- de communiquer facilement.

RECOMMANDATION 2	
ÉTABLIR LA LISTE DE CONTRÔLE DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS ET DES AFFAIRES COURANTES :	<ul style="list-style-type: none"> • Chaîne de résultats • Modèle logique • Analyse des risques et les mesures d'atténuation apportées • Accords ou Entente de projet • Calendrier des réalisations • Calendrier de suivi des décaissements • Remonter des indicateurs par les partenaires d'exécution • Vérification des pièces comptables
Répartir les responsabilités concernant la confection et la sauvegarde des documents d'éviter les confusions entre les versions et les auteurs, et s'assurer de la version la plus à jour).	

Recommandation 3. Programme en faveur de la jeunesse : le déroulement du projet à l'aide de quelques outils standards.

Le suivi d'un programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse nécessite d'avoir recours à une méthode éprouvée

d'analyse. Il n'est pas obligatoire de disposer de la version informatique de ces outils (même si cela est souvent utile), car on peut les répliquer assez facilement avec un simple instrument bureautique. Ce qui est important, c'est de bien comprendre leur logique et les cas dans lesquels ils sont utiles.

RECOMMANDATION 3	
DÉFINIR LES CHANTIERS ET LES TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> Type d'outil : structure de fractionnement des tâches, aussi communément appelé en anglais (« <i>Working Breakdown Structure</i> »). L'objectif est de s'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> l'on se concentre sur l'essentiel ; → l'on a recensé toutes les tâches nécessaires à l'obtention des produits et des services ; → le séquençement est correct et opérationnel ; → il n'y a pas de tâche redondante.
ÉTABLIR UN CALENDRIER MAÎTRE	<ul style="list-style-type: none"> Type d'outil : diagramme de Gantt. L'objectif est de visualiser le calendrier et de communiquer efficacement avec l'équipe. Les priorités sont établies, suivies et modifiées si nécessaire.
DÉFINIR LES RESPONSABILITÉS À L'AIDE D'UNE GRILLE STANDARD DE RESPONSABILITÉS	<ul style="list-style-type: none"> Répartition des responsabilités entre les spécialistes de programme. Objectif : définir qui est responsable, qui exécute, qui est consulté (avec droit de veto) et qui est informé obligatoirement pour chaque tâche ou chantier.

Recommandation 4. Structurez le suivi opérationnel interne du programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse.

Le directeur (ou chef de file) du programme devra se doter des instruments lui permettant de suivre le déroulement des opérations, des

activités et des réalisations dans le cadre de la programmation. Il est proposé de recourir à un **tableau de bord** et à des rapports d'exécution périodiques. Il s'agit de rapports simples, mais qui permettent de suivre l'essentiel, ainsi que d'anticiper les difficultés.

RECOMMANDATION 4	
DÉFINIR LES VARIABLES À SUIVRE ET LA FRÉQUENCE OPTIMALE DE SUIVI	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs de performance Indicateurs de résultats Indicateurs de risque
DÉSIGNER UN RESPONSABLE QUI SERA EN CHARGE DE CONFECTIONNER (C'EST-À-DIRE RÉUNIR LES INFORMATIONS AFIN DE DOCUMENTER) LE TABLEAU DE BORD DE SUIVI DES RÉSULTATS	<ul style="list-style-type: none"> Comité interne de programmation Équipe-programme (outils opérationnels de suivi)
DÉFINIR LES MODALITÉS ET LA FRÉQUENCE DE SUIVI	<ul style="list-style-type: none"> Comité interne de programmation : apprécie l'état d'avancement général des programmes (réunions occasionnelles) Comités opérationnels : réunions internes de chaque programme au niveau des directions, avec la participation de tous les acteurs afin d'analyser l'état des opérations (réunions fréquentes)
DÉFINIR LES NIVEAUX DE CONFIDENTIALITÉ	<ul style="list-style-type: none"> Accès réservé ou large

Recommandation 5. Communiquez systématiquement en interne et en externe.

La communication est l'une des dimensions les plus souvent omises dans la conduite des programmes en appui aux politiques jeunesse, ce qui est l'une des causes d'échec les plus communes. Les types d'erreurs les plus fréquemment rencontrés sont par exemple :

- des malentendus sur les éléments essentiels, comme le périmètre, les objectifs ou les livrables;
- des incompréhensions sur l'attribution des tâches ou le calendrier;
- le manque de reconnaissance des efforts et des résultats obtenus par les équipes;
- la non-anticipation des difficultés, qu'il est toujours plus facile de traiter de manière précoce.

RECOMMANDATION 5	
S'ASSURER QUE LE RATIONNEL DU PROGRAMME EN APPUI AUX POLITIQUES PUBLIQUES EN FAVEUR DE LA JEUNESSE EST BIEN COMPRIS PAR TOUS LES PARTICIPANTS	<ul style="list-style-type: none"> • Un rationnel clair et structuré • Une diffusion ample • Des réunions d'explication si nécessaire
DÉFINIR LA FEUILLE DE ROUTE DE CHAQUE PARTICIPANT ET LA LUI COMMUNIQUER	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des attentes • Définition des livrables • Calendrier d'exécution
FAIRE SYSTÉMATIQUEMENT LE POINT AVEC LES ÉQUIPES SUR LA QUALITÉ DES RÉSULTATS ET L'AVANCEMENT DU PROGRAMME EN APPUI AUX POLITIQUES JEUNESSE MAINTENIR LA MOTIVATION ET L'INTÉRÊT DES ÉQUIPES-PROGRAMME, ET MAINTENIR UN DIALOGUE PERMANENT AVEC LES STRUCTURES JEUNESSE (EX. : CONSEIL NATIONAL DE LA JEUNESSE, FORUM DE LA JEUNESSE, FÉDÉRATION DE LA JEUNESSE OU UNION DE LA JEUNESSE)	<ul style="list-style-type: none"> • Les informer des retours des comités de pilotage (par exemple : équipe-programme) • Prendre en compte leurs observations et éventuelles difficultés
COMMUNIQUER AVEC LES BAILLEURS DE FONDS	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier la qualité de la relation • Veuille au suivi des livrables
COMMUNIQUER AVEC LES ÉQUIPES (EXEMPLE : OIF, PARTENAIRES OU PARTIES PRENANTES)	<ul style="list-style-type: none"> • Avec la direction concernée pour améliorer ensemble le dispositif (suivi des outils de la GAR) • Avec les autres équipes-programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse en vue de partager les expériences • Avec les équipes de support et fonctionnelles • Former les nouveaux agents à la culture des résultats • Accompagner les spécialistes de programme en faveur de la jeunesse en fonction des besoins exprimés à l'égard des outils du modèle logique

Recommandation 6. Ne perdez jamais de vue les risques opérationnels, et réagissez immédiatement en cas de problèmes avérés. Informez la hiérarchie dès que possible.

Les risques opérationnels sont ceux qui découlent d'une mauvaise exécution, d'erreurs, de négligences, de fraudes, etc. Ils sont relativement difficiles à anticiper et à prévenir, mais doivent être rapidement détectés, afin d'en corriger le plus rapidement possible les effets.

RECOMMANDATION 6	
ÉTABLIR LA LISTE DES POINTS À SURVEILLER ET DES TÂCHES CRITIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des risques de fraude ou de mauvaise exécution d'un contrat par une tierce partie ? • Quelles sont les tâches critiques, celles dont une mauvaise exécution compromet tout le programme (exemple : la non-obtention du financement) ?
DEMANDER UN COMPTE RENDU SYSTÉMATIQUE SUR LES POINTS SENSIBLES	<ul style="list-style-type: none"> • Comptes rendus d'exécution, rapports de vérification, etc.
GÉRER LES RISQUES AVÉRÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Les dommages causés sont généralement d'autant plus importants que l'intervention a été tardive. • Dès la constatation d'un éventuel problème, il est impératif de prendre les mesures conservatoires opportunes, afin de limiter les dégâts.
RENDRE COMPTE À TEMPS	<ul style="list-style-type: none"> • Afin de préserver ses propres responsabilités, il est nécessaire d'informer sa hiérarchie dans les meilleurs délais.

La reddition des comptes

Les responsables du pilotage des projets sont investis d'une mission importante. En retour, les responsables se doivent d'être transparents sur leur gestion et de rendre compte auprès de leur hiérarchie de la responsabilité inhérente à l'utilisation des fonds publics relevant de la redevabilité.

La reddition des comptes est la matérialisation de cette redevabilité envers les bailleurs de fonds, partenaires... Loin d'être un simple exercice formel, cette étape est importante. La reddition des comptes est codifiée dans un cadre administratif annuel. Elle comprend au minimum les points suivants :

- de la mission générale confiée au(x) responsable(s) dont elle ou il a la responsabilité en tant qu'ordonnateur délégué(e) ;
- des moyens mis à sa disposition (les ressources budgétaires, le personnel, le matériel ; etc.) ; sont-ils en adéquation avec les objectifs à atteindre ?

Par exemple, la reddition peut prendre la forme d'un rapport d'exécution couvrant une période donnée, généralement sur de l'année ou un semestre :

- les événements de contextualisation qui affectent directement l'exécution du programme :
 - Rappel des objectifs, qualitatifs et quantitatifs, de l'année en revue;
 - Moyens mis en œuvre;
 - Actions entreprises;
 - Déviations par rapport aux objectifs (budget, calendrier, activités, produits et services), explication des écarts. L'on apporte des précisions sur le contexte dans lequel s'est déroulée le projet, (imprévus, éléments d'environnement économique et social, la pandémie de la COVID-19, le confinement, etc.) ;
 - Résultats obtenus, mesurés par les indicateurs.
- Auto-analyse de la performance :
 - Les points à améliorer;
 - Les points positifs à généraliser.
- Perspectives pour l'année suivante :
 - Anticipation des tendances;
 - Facteurs d'incertitude et de risque.

La redevabilité

La notion de redevabilité au sens large (c'est-à-dire telle qu'elle est comprise au niveau des grandes agences multilatérales de développement) désigne un réseau de responsabilités réciproques liant entre eux les divers acteurs de la GAR.

Cette notion de responsabilité mutuelle et partagée est par exemple formalisée dans la déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide au développement¹³. Une priorité essentielle pour les pays bénéficiaires comme pour les donateurs est de renforcer la responsabilité mutuelle et la transparence concernant l'utilisation qui est faite des ressources affectées au développement.



Chaque étape majeure doit faire l'objet d'une validation sur la base du suivi des indicateurs.

- Ainsi, et en premier lieu, les pays donateurs et les pays bénéficiaires (ou partenaires) de l'aide au développement se reconnaissent mutuellement redevables de l'atteinte des résultats.
- Les gouvernements des pays partenaires sont ensuite réputés être les principaux « propriétaires » des programmes en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse concernant leurs populations. C'est envers elles qu'ils sont redevables de leur réussite.
- Les agences multilatérales de développement se reconnaissent quant à elles deux types de redevabilité :

13. « Une priorité essentielle pour les pays bénéficiaires comme pour les donateurs est de renforcer la responsabilité mutuelle et la transparence concernant l'utilisation qui est faite des ressources affectées au développement ».

- envers les gouvernements des pays bénéficiaires, pour leur contribution aux objectifs et politiques nationales;
- envers leurs propres instances de gouvernance et envers les pays donateurs, pour les résultats obtenus (et la contribution au succès des politiques nationales jeunesse des pays partenaires).

Dans le contexte spécifique à chaque pays, la redevabilité s'entend à deux derniers niveaux :

- En tant qu'agence multilatérale ou bilatérale qui apporte un soutien financier ou technique contribuant, sans se substituer, au pilotage des politiques nationales des pays dans lesquels elles interviennent.

Les parties prenantes et la notion d'inclusion

Le terme général de « parties prenantes » désigne toutes les institutions, personnes ou organisations diverses, qui, d'une manière ou d'une autre, interviennent dans – ou sont affectées par – un programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse. On pourra ainsi trouver sous ce vocable :

- les acteurs d'un programme (ce sont les premiers responsables de la mise en œuvre);
- les partenaires de l'OIF dans la conduite ou le financement du projet;
- les bénéficiaires directs, dont les groupes de femmes ou de jeunes, notamment;
- les bénéficiaires finaux;
- les parties intéressées autres que celles mentionnées ci-dessus (y compris celles qui ont éventuellement une capacité ou une volonté

L'organisation ou l'institution qui exécute est redevable envers les pays donateurs et ses propres instances de gouvernance de l'efficacité de son action, ainsi que des conditions de sa mise en œuvre (éthique, absence de conflit d'intérêts, respect des politiques de neutralité du cadre décennal, restitution des pièces comptables, etc.).

- Enfin, tout agent (fonctionnaire, consultant, expert, formateur...) ayant un rôle actif dans la mise en œuvre des programmes en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse est à son tour redevable envers les partenaires pour la qualité de son action et l'obtention des résultats opérationnels qui sont sous son contrôle.

de freiner le programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse).

- Définir la responsabilité des acteurs et planifier leurs interventions :
 - Attentes envers les prestataires, nature de leurs responsabilités, production de biens et de services attendus, coût et calendrier de leurs interventions, type de contrat à signer, etc.
 - Nature des partenariats, rôle et étendue des responsabilités de chacun des partenaires, gouvernance du partenariat, etc.
- Prendre en compte les besoins, aspirations, contraintes et attitudes de toutes les parties prenantes :
 - Contacts avec les bénéficiaires directs, ou avec leurs représentants, afin de définir au

mieux les produits et services à délivrer, aussi bien dans la phase de planification/ programmation que pendant la durée de vie du programme en appui aux politiques publiques en faveur de la jeunesse;

- Tests de satisfaction et de contrôle sur des échantillons de bénéficiaires directs ou indirects accordant une prépondérance à la parité entre l'égalité des femmes et des hommes (EFH), ainsi qu'entre les groupes d'âge, les populations rurales et urbaines.
- Anticiper les risques éventuels en fonction des pratiques et valeurs des parties prenantes
- Définir les canaux et les modes de communication bidirectionnels avec elles :
 - Communication de l'organisation vers les parties prenantes (types de messages, périodicité, véhicule, concertation avec les partenaires, etc.);
 - Communication des parties prenantes envers l'organisation afin de «rester à l'écoute».



À NOTER

Une étude publiée en 2020 relative au *projet de renforcement de l'expertise des États et gouvernements membres et associés de la Francophonie en matière de politiques publiques de jeunesse* a, quant à elle, permis d'établir un état des lieux des processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des politiques publiques de jeunesse dans 29 États et gouvernements membres et associés de l'OIF.

Le processus conduisant à l'adoption d'une politique en faveur de la jeunesse nécessite une collaboration interministérielle ainsi qu'une large consultation avec les acteurs de la société civile (par exemple avec les structures jeunesse comme les Conseils nationaux de la jeunesse, les Fédérations de jeunes ou les Unions

Étape 3 : la phase d'évaluation

Qu'est-ce que l'évaluation ?

L'évaluation est une démarche qui vise à mesurer, quantifier et caractériser une situation, une entité, un résultat ou une performance (évaluation de compétence, évaluation des risques, évaluation environnementale, etc.).

L'OCDE définit l'évaluation par l'«appréciation objective d'un programme en faveur de la jeunesse, en cours ou terminée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats». Le but d'une évaluation est de déterminer la pertinence, l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité et la durabilité.

Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision. Les recommandations d'une évaluation doivent être tranchantes, autrement dit claires et précises, pour éviter toute ambiguïté.

Plus spécifiquement, l'évaluation d'un programme ou d'un projet prend en compte les événements depuis la conception en passant par les activités réalisées lors de la phase de mise en œuvre, jusqu'au suivi des résultats.

L'évaluation a deux finalités :

- améliorer la performance d'un cycle d'une politique publique ou d'une de ses composantes (stratégie nationale ou plans d'action sectoriels) en faveur de la jeunesse; l'évaluation est donc un outil d'aide à la décision pour éclairer les élus et les hauts cadres d'un ministère, par exemple;

- assurer la transparence des actions menées en fournissant des éléments de justification et en rendant compte des résultats obtenus.

L'évaluation s'appuie sur des principes fondamentaux :

- **indépendance et impartialité;**
- **crédibilité, fiabilité et utilité** des informations fournies;
- **implication des parties prenantes** dans le processus.
- **La planification :** les exercices d'évaluation doivent être ordonnés et coordonnés. Une évaluation se prévoit et se prépare en amont. Elle est planifiée en fonction de besoins identifiés et à un moment qui doit être opportun.
- **La commande :** l'évaluation a une fonction stratégique. Ce n'est pas un exercice de bilan systématique et exhaustif, mais un exercice qui répond à des attentes et à des questions ciblées.
- **L'évaluabilité :** l'évaluation n'est possible que si des matériaux et des supports sont disponibles (cadre logique, documentation, éléments de suivi, etc.).
- **L'appropriation :** suppose que les recommandations soient mises en œuvre et suivies, et que des comptes soient rendus sur leur application.

Pour s'inscrire dans une approche moderne en matière de gestion de projet, l'évaluation doit accompagner le programme tout au long de son cycle de vie, des phases initiales de sa définition aux phases conclusives, où l'on s'efforcera de mettre en évidence ses principaux impacts.

Ce souci de prendre en compte l'évaluation comme une composante permanente du projet se concrétise sur le terrain par la mise en place d'un dispositif de suivi qui pourra prendre différentes formes : création d'une unité opérationnelle permanente, commission impliquant les différentes parties prenantes qui se réunit selon une périodicité plus ou moins régulière, agence spécialisée à laquelle le suivi-évaluation est sous-traité...

Le suivi-évaluation se traduira sous des formes différentes selon l'étape du cycle de projet où elle interviendra. Classiquement, le cycle de projet est découpé en quatre étapes, qui sont organisées selon le schéma repris ci-après (figure 27).

L'identification est une phase plus ou moins complexe selon la nature du programme concerné et selon les habitudes des bailleurs tels que la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, l'Union européenne ou les Affaires globales du Canada. Dans le cadre de projets financés par les institutions financières internationales, il est exigé auprès des agences d'exécution de recourir au cadre logique et au cadre de mesure du rendement pour rendre compte des évolutions des activités. Il s'agira dans tous les cas de mettre en évidence les axes principaux du projet et de souligner la manière dont celui-ci permettra de répondre aux besoins des bénéficiaires tels qu'ils ont été définis notamment dans la stratégie nationale de la jeunesse.

Les phases d'identification et de formulation sont parties prenantes du processus d'évaluation à double titre : d'une part, elles fournissent

les indicateurs qui seront pris en compte au cours des deux phases suivantes ; d'autre part, elles exigent, pour asseoir la crédibilité du programme, de vérifier en permanence son adéquation par rapport aux besoins de la stratégie de développement en faveur de la jeunesse, mais aussi par rapport aux options retenues par la politique publique jeunesse.

L'exécution du projet permettra de concrétiser sur le terrain les exigences en ce qui concerne le caractère permanent et continu du processus de suivi-évaluation. Pour cela, il est impératif que l'équipe de gestionnaires au sein de la structure en charge de l'exécution et du pilotage soit pleinement opérationnelle, de sorte que les informations utiles puissent être prélevées et acheminées vers les services spécialisés qui alimenteront le tableau de bord du projet. Si l'on veut que le suivi trouve sa pleine efficacité, il est important que le traitement et l'acheminement de l'information soient suffisamment rapides pour que les régulations jugées utiles puissent être prises à temps, et éviter ainsi que le projet ne s'engage dans des voies peu efficaces. Tout au long de la vie du projet, des inflexions seront à apporter. C'est sur la base d'indicateurs de suivi objectivement vérifiables que les décisions d'ajustements sont prises afin de « corriger le tir » d'un projet.

Le cycle se termine habituellement par une phase d'évaluation finale qui permettra d'apprécier la mesure selon laquelle le projet a conduit aux résultats attendus. Plusieurs dimensions sont importantes à mettre en évidence en ce qui concerne la manière dont celle-ci sera prise en charge. Tout d'abord, le fait qu'elle soit interne (par les acteurs du projet) ou externe (par des personnes externes au projet) ; ensuite, sa temporalité, selon qu'elle interviendra directement à l'issue du projet ou sera différée dans le temps pour prendre en compte l'impact du projet à moyen ou long terme.

Le suivi continu des activités est le mode d'évaluation le plus pratiqué dans l'approche projet. Les activités sont évaluées au fur et à mesure, et les décaissements sont réalisés lorsqu'un groupe d'activités a été validé. L'évaluation des résultats s'opère généralement selon une échelle de temps plus longue que l'évaluation des activités. En fait, l'évaluation du projet porte sur les indicateurs de performance à plus long terme, en lien direct avec le contexte dans lequel ces éléments seront obtenus. Par leur portée très générale, les indicateurs d'impact sont souvent difficiles à mesurer et, lorsqu'ils peuvent l'être, leur évaluation intervient à l'issue du projet, voire un certain temps après la fin de celui-ci lorsqu'il s'agit d'apprécier la durabilité du projet.

On peut également parler d'évaluation des processus à propos du suivi d'un projet ou d'un programme. Il s'agit dans ce cas de s'intéresser aux processus qui ont permis l'obtention des

résultats, comme les mécanismes de collaboration mis en place entre les instances impliquées, le respect des normes et des procédures, le niveau d'implication des acteurs... Pour évaluer les processus, on fera appel à des questionnaires d'opinion ou des entretiens, ou encore à la technique des *focus groups*¹⁴. Les normes et standards, dont une synthèse est présentée ici, doivent être appliqués avec discernement et adaptés avec attention pour correspondre au mieux à l'objet, au but et au contexte de chaque évaluation.

14. Lecture complémentaire sur les focus groups, ou « groupes d'entretien focalisé ». L'article proposé vise à présenter des informations sur la méthodologie de ce type de groupe, généralement connu par son appellation anglaise : « *focus group* ». Lien : <http://www.adjectif.net/spip/>



LECTURE POUR ALLER PLUS LOIN

Le Réseau sur l'évaluation du développement est un organe subsidiaire du Comité d'aide au développement (CAD). Il a pour objet de renforcer l'efficacité des programmes de développement international en promouvant des évaluations solides, bien documentées et indépendantes¹⁵.

15. Source : OCDE (2014), Évaluer la coopération pour le développement, récapitulatif des normes et standards de référence. En ligne : <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/49898837.pdf>



Le cadre de suivi

Le cadre de suivi reprend les indicateurs du cadre de résultat, et en précise les contours et les modalités de collecte.

INDICATEURS	POINT DE RÉFÉRENCE	CIBLE				MOYEN DE VÉRIFICATION	RESPONSABLE	CALENDRIER ET FRÉQUENCE
		A1	A2	A3	A4			

■ **Tableau 32 : Cadre de suivi des résultats**

Le cadre de planification et de rapport annuels

Du cadre de résultat établi pour la programmation doit découler annuellement un cadre de planification annuelle, qui permet de détailler les activités à mettre en œuvre pour atteindre les résultats visés.

OBJECTIF 1 : RÉSULTAT IMMÉDIAT 1 :					RAPPORT INDICATEURS D'EFFET :									
P&S	ACTIVITÉS	CALENDRIER				RESP.	BUDGET			PROGRÈS ATTEINT DU P&S - INDICATEUR DE P&S	RÉALISATIONS	BUDGET ENGAGÉ	BUDGET EXÉCUTÉ	COMMENTAIRES
		T1	T2	T3	T4		SOURCE	RESP.	MONTANT					
P&S1 :														
P&S2 :														
P&S3 :														
TOTAL :														

■ **Tableau 33 : Cadre de planification et reportage**

Le plan d'évaluation

TITRE DE L'ÉVALUATION	DOMAINE/ PROGRAMME EN APPUI AUX POLITIQUES PUBLIQUES EN FAVEUR DE LA JEUNESSE	UNITÉ ADMINISTRATIVE RESPONSABLE	QUESTIONS	PARTIES PRENANTES	BUDGET	CALENDRIER
ÉVALUATION DE LA PROGRAMMATION						
ÉVALUATION DES RÉSULTATS IMMÉDIATS						
ÉVALUATION DE PROGRAMME EN APPUI AUX POLITIQUES PUBLIQUES EN FAVEUR DE LA JEUNESSE						
ÉVALUATION DE LA RÉALISATION						

■ **Tableau 34 : Plan d'évaluation**



REMARQUE

L'Unité jeunesse, sport et citoyenneté observe, à la suite des récentes consultations, que rares sont les pays qui ont évalué les effets d'une politique jeunesse au niveau de l'impact et du changement auprès des publics cibles. La collecte des données, la mesure du changement après l'adoption d'une politique jeunesse (échelonnée sur une période variant entre cinq et huit ans) et le suivi des indicateurs relèvent d'un processus qui nécessite la mobilisation de ressources.



Critères couramment utilisés par les évaluateurs de politiques jeunesse

L'évaluation s'appuie sur des critères d'appréciation, dont les cinq suivants font consensus parmi les organisations multilatérales :

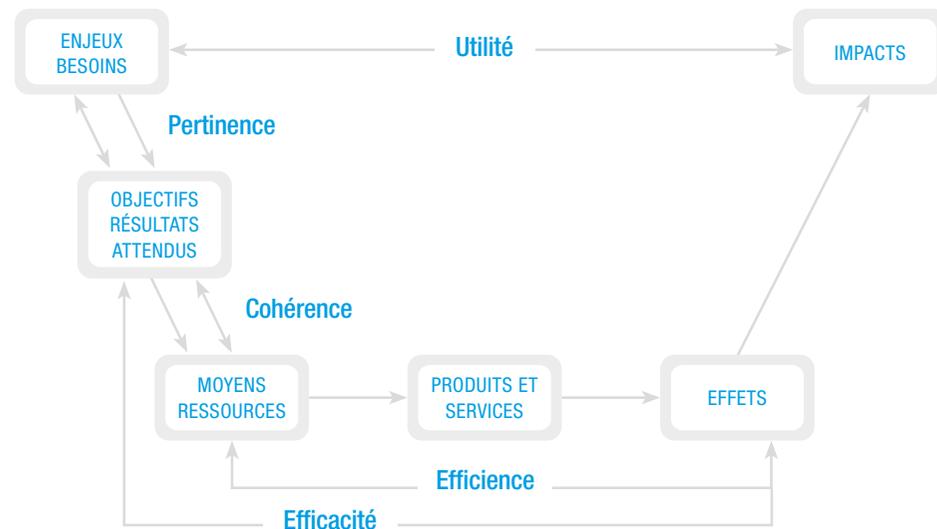
- la pertinence (les objectifs par rapport aux besoins identifiés auprès des jeunes);
- l'efficacité (les résultats que l'on atteint par rapport aux objectifs fixés);
- l'efficience (les résultats que l'on atteint par rapport aux moyens alloués);
- l'impact (effets à long terme [positifs et négatifs] induits par la politique jeunesse);
- la durabilité (continuation des bénéfices auprès des jeunes d'une politique publique en faveur de la jeunesse après la fin d'un cycle).

Le schéma ci-dessous illustre ce que les critères d'évaluation permettent d'apprécier dans une chaîne de résultats.



REMARQUE

Pour plusieurs agences d'exécution, le suivi et l'évaluation s'avèrent fastidieux, exigeants et budgétivores, notamment parce que les données nécessaires sont souvent peu, voire pas accessibles, et qu'il faut alors soit se contenter de ce qui existe, soit reconstituer les données à travers des campagnes d'enquêtes, des consultations ou des entretiens auprès d'un échantillonnage représentatif des bénéficiaires. De plus, une analyse des données probantes est nécessaire afin d'éclairer la décision sur les inflexions à apporter aux interventions.



■ Figure 8 : Schéma d'évaluation d'un programme en faveur de la jeunesse

L'évaluation est une démarche qui répond à une méthodologie et à une expertise dont le ministère de la Jeunesse (ou l'autorité chargée de la mise en œuvre de la politique nationale de la jeunesse) se porte garant à l'échelle de l'État. L'évaluation se distingue d'autres exercices d'appréciation (*bilan, étude, suivi, examen, inspection, enquête, audit, recherche, consultation interne...*).

Elle peut néanmoins prendre des formes différentes selon :

- le mode d'administration (interne et/ou externe);
- la temporalité (*ex ante, ex post* et à mi-parcours);
- la finalité (prospective ou formative);
- l'approche méthodologique (participative, partenariale, etc.);
- l'objet évalué (sectoriel, thématique, le rayonnement d'un programme en faveur de la jeunesse).



À NOTER

Les rapports d'évaluation à la fin d'un cycle d'une politique publique en faveur de la jeunesse (stratégie nationale ou plan d'action) doivent être rédigés dans un style clair, éviter le plus possible le jargon technique, et comporter les éléments suivants :

- un résumé analytique;
- un profil de l'activité évaluée;
- une description des méthodes d'évaluation utilisées;
- les principales constatations;
- les enseignements tirés;
- les conclusions et les recommandations.

Conclusion

Plusieurs disciplines utilisent les modèles logiques, et ce, de manières diverses. Le but de ce guide n'était pas de faire une synthèse de ces différents usages ni des courants de pensée qui les analysent. Plus modestement, nous avons présenté ici une façon de construire un modèle logique aux fins d'analyse des effets d'une politique publique favorable à la jeunesse. Nous espérons que le lecteur retiendra que, dans ce contexte, construire un modèle logique n'exige pas de connaissances ou de compétences particulières, requiert peu de temps, même quand on met à contribution plusieurs parties prenantes, et s'avère utile de nombreuses façons pour soutenir la réflexion sur l'efficacité des politiques publiques œuvrant au bénéfice des jeunes.

Le modèle logique doit être considéré comme un outil de travail souple et évolutif. Sa construction est le plus souvent itérative, le modèle logique initial étant révisé à mesure que la compréhension de la politique étudiée s'affine. Il ne faut donc pas s'inquiéter de construire un modèle logique « parfait » : il peut falloir plusieurs versions avant d'aboutir à un modèle à la fois simple et incluant tous les éléments importants.

L'élaboration d'une stratégie en faveur de la jeunesse ou l'actualisation d'une politique jeunesse suit un processus long et délicat mobilisant un grand nombre d'acteurs et comportant de nombreux pièges à déjouer (annexe : le processus d'adoption d'une loi). Rien d'étonnant dès lors qu'il n'existe pas de recette toute faite ou de procédure simple à appliquer qui garantirait un résultat optimal.

Compte tenu de cela, l'ambition de ce guide ne peut être que limitée. Il s'agit avant tout de fournir au décideur, mais aussi à toute personne intéressée par les problèmes que pose l'éducation dans les pays en développement, quelques cadres structurants, qui, nous l'espérons, l'aideront à se faire une idée des difficultés, mais aussi

des enjeux liés aux changements qui s'opèrent au sein de l'espace francophone.

Le guide peut être un outil de base commun à l'ensemble des travaux relatifs à la GAR (programmation, planification, suivi et évaluation) en soutien à la réalisation d'axes thématiques de politiques publiques en faveur de la jeunesse. Par ailleurs, il s'agit de guider et d'harmoniser la pratique de la programmation, du suivi et de l'évaluation à travers la mise en œuvre de procédures communes et connues de tous. Le guide est un outil pratique d'application des concepts de la GAR pour les gestionnaires de projets. Volontairement, ce guide se situe dans le cadre des politiques publiques en faveur de la jeunesse.

En matière d'utilisation des outils de la GAR, l'expérience des organisations internationales est plutôt rassurante. Ainsi, aucune préoccupation n'a été signalée au sujet de l'adaptation de la GAR aux besoins et aux caractéristiques spécifiques des organisations. Les commentaires des participantes-s recueillis lors des ateliers ont mentionné que l'utilisation de la GAR pourrait renforcer considérablement la fonction de gestion de projets de façon plus concrète à tout le cycle du processus¹⁶. En outre, la GAR n'est pas utilisée pour effectuer des compressions de budget ou d'effectif. La détermination des besoins de ressources dans le contexte de la GAR est faite sur la base de résultats aussi bien qualitatifs que quantitatifs. Dans l'ensemble, les

16. L'atelier intitulé : « outils de la Gestion axée sur les résultats » s'est déroulé du 11 au 14 novembre 2019. L'atelier a été co-animé par M. Ali Anwer, expert en Gestion axée sur les résultats et M. Eric-Normand Thibeault, Ph.D., chef de l'unité a.i. Jeunesse, sport et citoyenneté (Organisation internationale de la Francophonie). L'atelier a porté sur les cycles de programmation, la planification stratégique, tableau de suivi du rendement, les indicateurs de suivi et évaluation. Une trentaine de cadres en poste dans les ministères et représentants de structures en charge de la planification et de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de Politique publique en faveur de la jeunesse (Afrique du Nord, d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale) ont participé à l'atelier.

outils de la gestion axée sur les résultats font de plus en plus l'objet d'un consensus auprès des organisations bi et multilatérales en tant que dispositif permettant d'accroître la transparence de la responsabilité grâce à l'accent mis sur les résultats et à l'utilisation d'indicateurs qui établissent une relation plus claire entre le niveau d'efforts budgétaires à déployer pour produire les changements attendus.

Les grands espoirs qui ont été placés dans la GAR doivent être néanmoins tempérés par la prise de conscience du fait que, comme avec n'importe quelle autre méthode de gestion, les avantages à en attendre dépendront de l'appropriation des outils et de la perspicacité avec laquelle les équipes appliqueront, dans un effort concerté, le suivi des résultats et l'exactitude des indicateurs, le renseignement fréquent des données probantes, qui font partie des facteurs clés de la reddition des comptes rendus d'exécution.

Pour conclure ce guide, nous souhaiterions aussi mentionner le fait que des perspectives s'ouvrent concernant la **budgetisation basée sur les résultats**. De quoi s'agit-il ?

La budgetisation basée sur les résultats (BAR) est un outil au service de la planification. Il s'agit d'un sous-ensemble de la gestion basée sur les résultats. La BAR s'attache à rapprocher les

allocations budgétaires des résultats escomptés. La gestion basée sur les résultats va bien au-delà, en considérant l'environnement et la culture de la gestion organisationnelle dans sa globalité, incluant les ressources humaines. Il n'existe pas de définition universellement reconnue de ce qui constitue exactement la budgetisation basée sur les résultats en général, et encore bien moins dans le contexte particulier des organisations internationales, mais la définition suivante proposée par les Nations unies peut être retenue.

« La budgetisation axée sur les résultats est une procédure budgétaire dans laquelle : **a)** la formulation des programmes s'articule autour d'un ensemble d'objectifs prédéfinis et de résultats escomptés ; **b)** les ressources nécessaires sont déterminées à partir des résultats escomptés, en fonction des produits requis pour obtenir ceux-ci ; **c)** les résultats obtenus sont mesurés à l'aide d'indicateurs. »

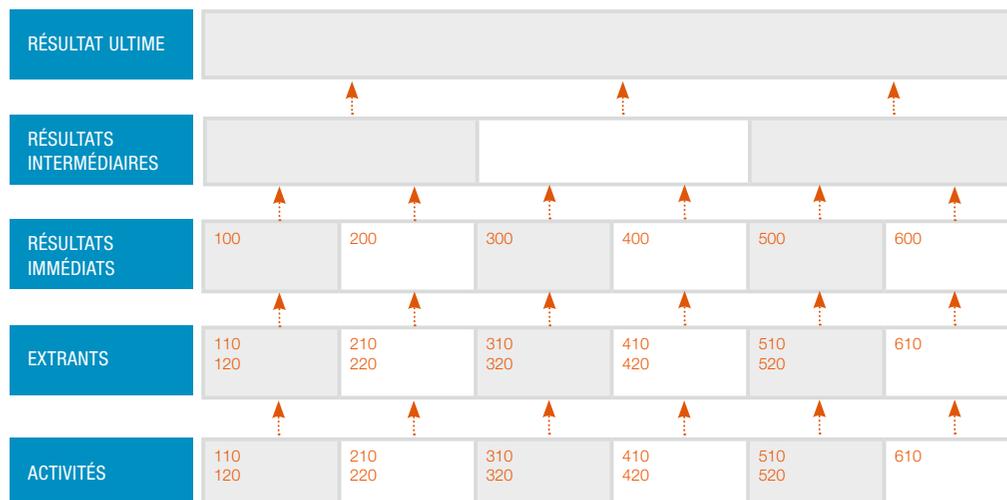
Pour clôturer ce guide, nous avons choisi de détailler les principaux éléments à prendre en compte pour en arriver à définir les composantes qui puissent être considérées comme satisfaisantes par les différentes parties prenantes concernant un modèle logique, sachant toutefois que chaque situation est particulière. Enfin, le modèle logique ne prétend pas représenter une vérité unique, mais consiste à stimuler et soutenir la réflexion de manière structurée.

ANNEXES



EXERCICE 3 : À partir du gabarit, élaborer un modèle logique pour une initiative / un projet en faveur de la jeunesse dans votre pays.

Titre	N°		Chef d'équipe	
Pays/Région/ Institution	Budget		Durée	



EXERCICE 4 : Développez et sélectionnez des indicateurs pour une initiative / un projet en faveur de la jeunesse dans votre pays.

Consigne pour réaliser cet exercice :

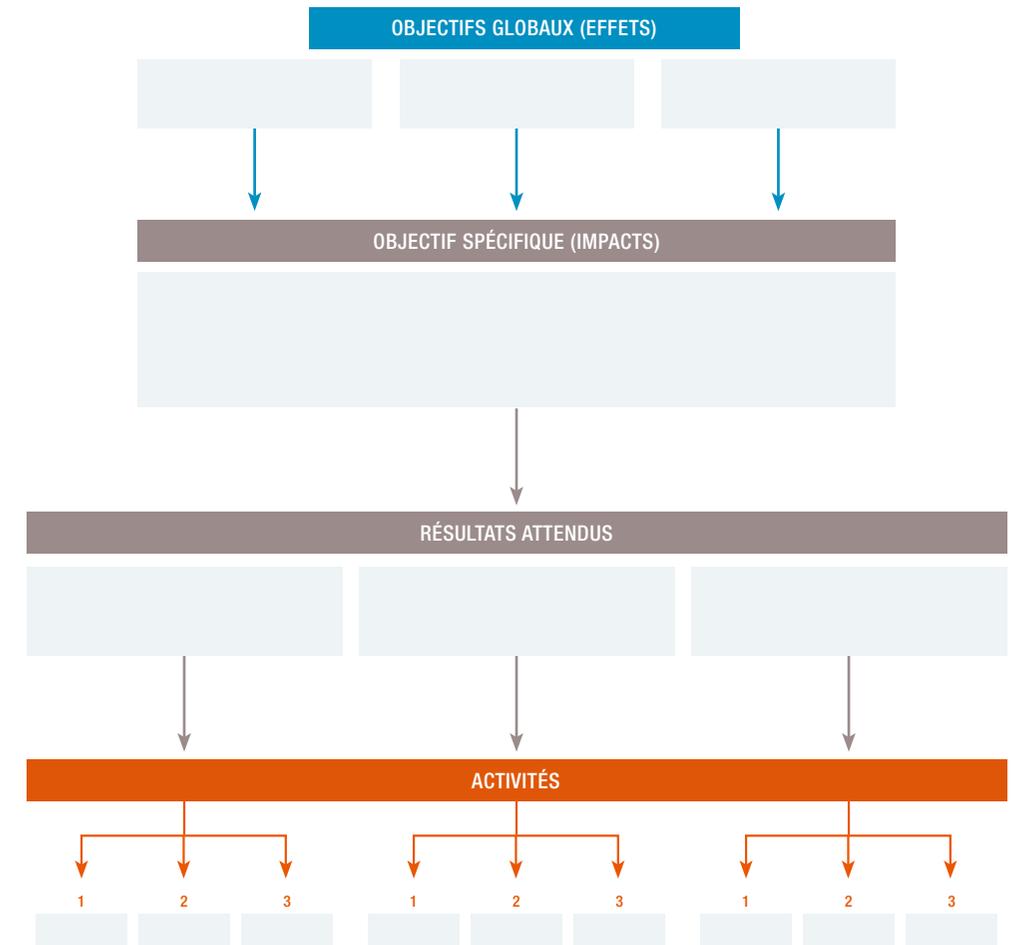
En équipe avec vos collègues, développez et sélectionnez deux (2) indicateurs pour mesurer chaque niveau de résultat (idéalement un indicateur quantitatif et un indicateur qualitatif).

RÉSULTATS	INDICATEURS
ULTIMES	
INTERMÉDIAIRES	
1.	
2.	
IMMÉDIATS	
1.	
2.	
3.	
EXTRANTS / PRODUITS	
1.	
2.	
3.	

 EXERCICE 5 : Identifier les données de base et les cibles.

RÉSULTATS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	DONNÉES DE BASE (ANNÉE 0)	CIBLES
ULTIMES			
INTERMÉDIAIRES			
1.			
2.			
IMMÉDIATS			
1.			
2.			
EXTRANTS			
1.			
2.			

 EXERCICE 6 : compléter le schéma du cadre logique.



**EXERCICE 7 : Cadre de mesure du rendement.**

La consigne : complétez le cadre de mesure de performance

RÉSULTATS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	DONNÉES DE BASE (ANNÉE 0)	CIBLES	SOURCES DE DONNÉES	MÉTHODE DE COLLECTE	FRÉQUENCE	RESPONSABILITÉ
ULTIMES							
INTERMÉDIAIRES							
1.							
2.							
IMMÉDIATS							
1.							
2.							
INTERMÉDIAIRES							
1.							
2.							

**EXERCICE 8 : Complétez la matrice de suivi et de gestion des risques.**

RISQUE IDENTIFIÉ	ANALYSE DU NIVEAU DE RISQUE		STRATÉGIE DE GESTION	FACTEUR D'ALERTE	
	PROBABILITÉ	IMPACT		INDICATEUR	FRÉQUENCE DU SUIVI

Annexe 2 : Glossaire et clarification des concepts utilisés

Activité

Action, opération ou démarche exécutée par une organisation et destinée à produire des intrants et des extrants (par exemple : des formations, de la recherche, des constructions, des négociations, une enquête...).

Il s'agit d'opérations qui sont réalisées en vue d'atteindre un résultat immédiat attendu.

La mise en œuvre des activités mobilise des ressources financières, humaines et matérielles. On a recours aux ressources pour produire des réalisations afin d'atteindre des résultats. L'activité mobilise des ressources (intrants) telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens d'intervention.

Action entreprise ou travail mené en vue de produire des extrants. L'activité mobilise des ressources.

Assignation des responsabilités

En référence à la définition de « qui fait quoi, qui est responsable et de quoi? »

Attribution

L'étendue à laquelle il est possible d'établir un lien raisonnable entre un résultat particulier et les activités et extrants d'une politique, d'un programme ou d'un projet au bénéfice de la jeunesse ou d'une initiative du gouvernement.

Chaîne de résultats

Elle constitue une étape préparatoire indispensable à l'établissement d'un modèle logique robuste. La chaîne de résultats permet aussi d'établir un dialogue structuré entre les directeurs de programmes ou de projets jeunesse, les équipes de pilotage et par exemple, le comité interne de programmation sur leur opportunité, leur faisabilité et leur efficacité, avant d'entrer dans une analyse détaillée de leur contenu.

La chaîne de résultats commence par la mise à disposition des ressources (intrants), et se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux effets (réalisations) et aux impacts, et aboutit à une rétroaction.

Cible

Il faut un rendement mesurable, ou niveau de réussite, qu'une organisation prévoit d'atteindre au cours d'une période en particulier. Elles peuvent être quantitatives ou qualitatives, et elles sont appropriées pour les intrants et les extrants (exemple : 70 % des étudiants termineront leurs études d'ici 2018 dans les filières professionnelles ciblées par le programme ou le projet).

Critères de rendement

Une variable est utilisée par les organisations afin d'apprécier le niveau de réalisation des extrants (exemple : la satisfaction de la clientèle).

Effet

Il faut définir l'objectif à atteindre au travers d'une action à court ou à moyen terme. Il s'agit de changements tangibles sur les plans comportemental, institutionnel et social qui surviennent sur une période de trois (3) à dix (10) ans, généralement à la suite d'investissements coordonnés à court terme faits dans le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles des principaux acteurs. Exemple : le niveau de compétences des finissantes-s ou diplômées-s dans la filière hôtellerie-tourisme en langue française s'est accru significativement dans le cadre du programme d'appui au secteur du tourisme. Les cours qui sont offerts dans le système d'enseignement professionnel en Europe centrale et orientale sont appréciés par les élèves et les employeurs selon les fiches d'évaluation qui ont été remplies par les bénéficiaires (directs et indirects).

Efficacité

Il faut une mesure dans laquelle une organisation estime si le programme ou le projet a produit les résultats prévus.

Termes connexes : efficacité en fonction du coût, mesure dans laquelle une organisation, une politique, un programme ou un projet ou une initiative utilise les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les résultats prévus par rapport à d'autres modes de conception ou d'exécution.

Efficience

Il faut une mesure dans laquelle une organisation, une politique ou une initiative produit les extrants prévus par rapport à la dépense en ressources.

Évaluation

Évaluation des résultats et de l'impact au moyen d'évaluations stratégiques *ex ante*, à mi-parcours et *ex post*, sommatives, normatives et en temps réel. Évaluation des résultats par rapport aux objectifs, efficacité de l'intervention et

formulation des apprentissages et des recommandations.

Il faut appliquer des méthodes systématiques visant à évaluer périodiquement et objectivement l'efficacité des projets dans l'atteinte des résultats attendus. L'on s'intéresse alors aux répercussions intentionnelles et fortuites ; le bien-fondé ; le changement observé découlant de l'intervention (i.e. le projet ou le programme).

Extrant

Il faut des biens, des équipements ou les services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peut conduire à des effets directs ou immédiats.

Formulation

Conception et formulation des objectifs du projet et du programme en cohérence avec les politiques des donateurs et des pays, et propositions détaillées, y compris : aperçu narratif ; analyse de la situation ; analyse institutionnelle et organisationnelle ; évaluations et atténuation des risques ; théorie du changement ; études de faisabilité ; évaluations ; identification du partenaire ; aperçu des activités ; cadre logique ; proposition financière et budgets détaillés ; documents et informations supplémentaires selon le type de projet.

Gestion axée sur les résultats (GAR)

Une majorité de bailleurs de fonds exige une approche qui intègre la stratégie d'ensemble définissant les processus et les indicateurs pour mesurer le degré d'atteinte des résultats. Ces informations permettent d'améliorer la prise de décision. Les outils de pilotage proposés par la GAR se concentrent sur l'acquisition d'informations, la collecte et le traitement des données issues des activités du projet. Tôt dans le processus sont mis en œuvre des mesures de rendement, l'apprentissage et l'adaptation, ainsi que le rapport sur l'efficacité.

Identification

La conceptualisation du projet, y compris l'évaluation de la pertinence du projet proposé, correspond-elle à la stratégie globale? Repose-t-il sur une connaissance approfondie et une analyse du contexte et des besoins? Quelle est l'expertise des partenaires locaux? Ébauche initiale du projet pour élaborer de nouvelles activités, les produits, les objectifs, la projection d'impact et les estimations des ressources et du budget.

Intrant

Il est nécessaire d'identifier les ressources financières et non financières utilisées par les organisations pour produire les extrants, et atteindre les résultats opérationnels et les résultats intermédiaires, puis finaux. Exemple : des fonds, du personnel, des équipements, des approvisionnements, etc. (*input*).

Impact

Il faut déterminer la relation, ou logique, entre les activités, les extrants et les résultats qui sont mis en œuvre dans le cadre d'un projet en appui à la jeunesse sur la base de l'effet à long terme (exemple : sur une période de dix ans). La notion d'impact induit une série de résultats intermédiaires.

Il faut une mesure au sein de laquelle une action accroît ou affaiblit la capacité d'un pays ou d'une région à utiliser ses ressources propres (humaines, financières et naturelles) de façon efficiente, équitable et durable – au moyen, par exemple, de mécanismes institutionnels mieux définis, plus stables, transparents et effectivement appliqués, de façon prévisible, ou encore pour les organisations concernées par ces changements institutionnels et leurs capacités. Ces impacts peuvent inclure des effets inattendus d'une action.

Mise en œuvre

Préparatifs pratiques, y compris recrutement du personnel, organisation des équipes projet, logistique et implication des parties prenantes.

Mise en place de systèmes de suivi et financiers; les systèmes de surveillance des risques; préparation d'audits et d'évaluations externes et d'études de base. Le développement des capacités institutionnelles, y compris la formation technique et en cours d'emploi; coaching et mentorat; ateliers de formation, cours et *e-learning*; et la facilitation des partenariats.

Suivi

Examen et suivi de l'avancement du projet à des fins de gestion de projet et de responsabilisation, y compris les extrants du projet par rapport aux indicateurs du cadre logique; l'avancement des activités par rapport aux plans de projet; et les dépenses par rapport aux budgets. Rapports et recommandations sur les ajustements de projet basés sur les résultats.

Modèle logique

Il faut un outil de gestion visant à améliorer la conception des actions. Il suppose la détermination des éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations et impacts) et de leurs relations causales, des indicateurs, ainsi que des facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action.

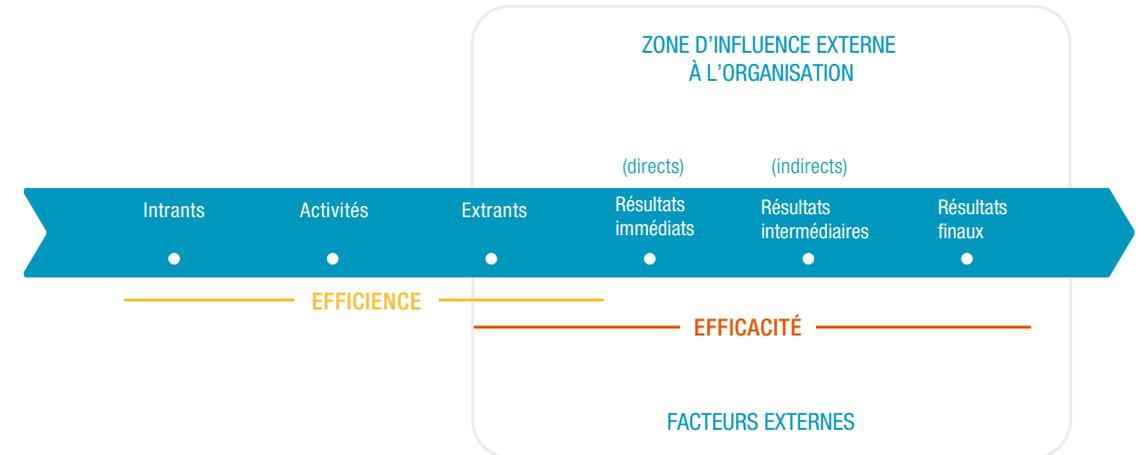
Autrement dit, il s'agit d'une vue synthétique du programme, dont il est la « charte ». Le modèle logique est en quelque sorte le document de référence qui sert de repère tout au long de la vie du programme ou du projet à toutes les parties concernées.

Mise en œuvre (= mener et coordonner l'action)

- Coordonner l'exécution des activités en vue de réaliser le ou les résultats visés avec les ressources allouées.

Mesure des résultats et régulation

- Pendant : vérifier les opérations et apporter des correctifs.
- Après : évaluer l'atteinte des résultats.



Mesures du rendement

Il faut des indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs) servant à déterminer jusqu'à quel point une organisation, une politique ou une initiative atteint ses résultats.

Les mesures de rendement quantitatives se composent d'un nombre (qui fournit la magnitude : combien?) et d'une unité (qui fournit au nombre sa signification : qu'est-ce que c'est?). Ex. : nombre de plaintes reçues (**Performance Measures**).

Mesure du rendement

Il faut un processus ou des systèmes de sélection, d'élaboration et d'utilisation continue des mesures de rendement pour guider le processus décisionnel (**Performance Measurement**).

Programme en faveur de la jeunesse

Il peut s'agir d'un groupe d'activités connexes conçues et gérées de manière à répondre à un besoin particulier du public composé de jeunes.

Rendement

Accomplissement d'un gouvernement à l'aide de ses ressources pour atteindre ses résultats;

comment ces résultats se comparent aux objectifs prévus par le gouvernement et à quel point les leçons apprises ont été précisées (**Performance**).

Résultats

Les résultats sont décrits comme immédiats, intermédiaires ou finaux, directs ou indirects, voulus ou fortuits, etc.

➤ **Résultat immédiat** : résultat directement attribuable aux extrants d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. En échéancier et de niveau, ce sont des résultats à court terme qui sont souvent au niveau d'une plus grande sensibilisation par la population cible.

➤ **Résultat intermédiaire** : résultat auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou plusieurs résultats. En termes d'échéancier et de niveau, ce sont des résultats à moyen terme. Ils se retrouvent souvent au niveau du changement de comportement de la population cible.

➤ **Résultat final** : il s'agit du plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à une politique, un programme ou un projet d'une manière déterminante, et qui est la conséquence d'un ou de plusieurs résultats déjà atteints. Ces résultats représentent généralement un changement d'orientation d'une population cible. Les résultats ultimes de divers programmes contribuent au plus haut niveau des résultats stratégiques (par exemple pour un ministère en charge de la jeunesse).

Suivi du rendement

Il faut un processus continu de collecte, d'analyse, d'utilisation de l'information sur le rendement pour évaluer et faire un rapport sur la progression vers l'atteinte des résultats souhaités et prévus, et, s'il y a lieu, d'émettre une mise en garde si le progrès n'est pas conforme à ce qui était prévu (**Performance Monitoring**).

Rappel de la terminologie relative à la conduite d'une enquête (référence page 88)

Responsabilité

Qui s'occupe de recueillir les données? Quelle structure a la responsabilité de valider les analyses découlant de l'enquête?

Conseils pour la collecte de données

Les méthodes de collecte de données nous permettent de recueillir systématiquement des renseignements sur les résultats. Elles n'ont pas à être compliquées. Elles peuvent être très simples, et axées sur les bénéficiaires et les sources de données. Lorsqu'on analyse différentes techniques ainsi que leurs avantages et inconvénients respectifs, il devient clair qu'elles peuvent se compléter.

Conseils pratiques

Méthodes pour recueillir de l'information

Sondage : recueillir des renseignements normalisés au moyen de questionnaires structurés en vue de produire des données quantitatives. Les sondages peuvent être postés (courrier ordinaire et électronique), remplis sur place ou réalisés par le truchement d'entrevues en personne ou par téléphone. Les sondages sur échantillon utilisent des échantillonnages probabilistes ou dirigés.

Étude de cas : examen approfondi d'un cas particulier (programme, groupe de participants, personne, lieu...). Les études de cas utilisent des méthodes et sources d'information multiples en vue de dresser un portrait aussi complet que possible.

Entrevues : renseignements recueillis en parlant avec des gens, en personne ou par téléphone. Les entrevues peuvent être très structurées (comme dans les sondages) ou se dérouler librement.

Observation : recueillir des renseignements en regardant et en écoutant. Les observations peuvent être structurées ou non.

Évaluation par des groupes : utilisation de processus collectifs pour recueillir des renseignements relatifs à une évaluation, comme la technique de groupe nominal, le groupe de consultation, la méthode Delphi, les séances de remue-méninges et les réunions communautaires.

Examen par des experts ou des pairs : examen par un comité d'examen, un groupe d'experts ou des pairs.

Examens et dépouillement de rapports ciblés

blés : recueil de documents, dont des échantillons de travaux, englobant l'étendue et la portée de l'activité de programme en cours d'évaluation.

Témoignages : déclarations de particuliers constituant des réactions personnelles.

Visuels : photographies, diapositives, vidéos...

Utiliser la photographie pour capter des images de projets en faveur de la jeunesse ou pour illustrer l'engagement des jeunes s'avère efficace dans cet exercice.

Journaux personnels : consignation d'événements au fil du temps qui révèlent le point de vue personnel de l'auteur.

Journaux : consignation d'entrées chronologiques habituellement brèves et factuelles.

Analyse de documents : utilisation de l'analyse de contenu et d'autres techniques en vue d'analyser et de résumer des documents imprimés et de l'information existante.

Annexe 3 : Exemple d'un processus de législation sur la jeunesse

Les députées qui siègent au Parlement sont au cœur du processus législatif. L'un des rôles des parlementaires est d'adopter les projets de loi.

La section suivante décrit les principales étapes conduisant à l'adoption d'un loi.

Le processus législatif permet aux parlementaires de débattre d'un projet de loi. Lorsque des consultations sont tenues, les citoyens ou les groupes qui les représentent peuvent s'exprimer sur le projet de loi et même suggérer des amendements. C'est à cette étape que les associations de jeunes peuvent avoir leur mot à dire, déposer une pétition, soumettre un mémoire pour appuyer ou amender un projet de loi sur la jeunesse.

Les différentes étapes menant à l'adoption d'une loi doivent normalement avoir lieu lors de séances distinctes au parlement¹⁷.

1. Présentation d'un projet de loi

La présentation d'un projet de loi consiste à divulguer son contenu au Parlement. C'est le ministre ou le député auteur d'un projet de loi qui le présente en lisant les notes qui l'accompagnent ou en les résumant.

Les notes explicatives traitent sommairement de l'objet du projet de loi et ne contiennent ni

argumentation ni exposé de motif. Elles ne font pas partie du projet de loi soumis et ne servent qu'à permettre d'en comprendre rapidement le sens.

À cette étape, le Parlement doit décider de se saisir ou non du projet de loi, ce qui se fait par la mise aux voix sans débat d'une motion à cet égard.

Habituellement, dans l'heure ou les jours qui suivent la présentation d'un projet de loi, le texte peut être consulté en ligne sur le site du Parlement, dans la liste des projets de loi à l'étude.

2. Consultation en commission

Cette étape est facultative. Elle permet aux députés de connaître l'opinion et les besoins réels des personnes ou organismes concernés par un projet de loi. Pour ce faire, le leader parlementaire du gouvernement propose que le projet de loi soit envoyé à une commission parlementaire qui procédera à des consultations. Le choix de la commission est effectué selon son champ de compétence.

3. Adoption du principe

À cette étape, les députés débattent à l'Assemblée de l'esprit et du principe du projet de loi. Il s'agit de la première véritable occasion de discuter du projet de loi. Le débat porte exclusivement sur la pertinence du projet de loi, sa valeur intrinsèque et tout autre moyen d'atteindre les mêmes fins.

17. Référence : Source : <http://www.paricilademocratie.com/approfondir/parlementarisme-et-elections/685-le-proces-sus-d-adoption-d-une-loi>

Le débat sur le principe d'un projet de loi ne peut, sauf exception, commencer moins d'une semaine après sa présentation. Le débat est suivi par un vote des députés.

4. Étude détaillée en commission

L'étude détaillée consiste à examiner les modalités du projet de loi par l'adoption, article par article, de chacune de ses dispositions.

Selon le choix du leader parlementaire du gouvernement, cette étude est faite en commission plénière qui réunit les députés du Parlement ou en commission parlementaire.

Dans la plupart des cas, l'étude détaillée du projet de loi s'effectue en commission parlementaire. Le choix de la commission est effectué selon son champ de compétence. Avant d'entreprendre cette étude, la commission peut décider de tenir des consultations particulières en vertu de son mandat. Par exemple : avec les Conseils nationaux de la jeunesse, Fédération des étudiants ou Union de la jeunesse.

Tous les articles sont étudiés un à un par les membres de la commission compétente. Ils peuvent faire l'objet d'amendements, ces derniers ne pouvant pas altérer le principe du projet de loi.

Le texte du projet de loi, amendé ou non, est ensuite soumis au Parlement pour la poursuite de son étude.

5. Prise en considération du rapport de la commission

À l'étape de la prise en considération du rapport, le président de la commission ayant étudié le projet de loi dépose son rapport, constitué du texte du projet de loi tel qu'il a été amendé par la commission aux membres du Parlement.

Ce rapport doit être adopté par le Parlement pour que le projet de loi puisse franchir l'étape suivante.

À cette étape, précisons que de nouveaux amendements pourraient encore modifier le projet de loi.

6. Adoption du projet de loi

L'adoption est la dernière étape du processus législatif. Elle consiste en un débat au cours duquel les parlementaires font le bilan de leurs remarques et de prises de position au cours des débats antérieurs. Suivra un vote sur la motion d'adoption du projet de loi.

Notons qu'au cours de ce débat, le ministre ou député auteur du projet de loi peut proposer des amendements en commission plénière au Parlement.

7. Sanction du projet de loi

La sanction suit l'adoption finale et fait du projet de loi une véritable loi. Celle-ci peut entrer en vigueur le jour même ou au jour fixé dans le projet de loi ou décrété par le gouvernement.

Il s'agit d'une cérémonie au cours de laquelle l'autorité compétente appose sa signature sur les copies officielles du projet de loi, qui devient de ce fait une loi.

La cérémonie de sanction peut se dérouler, en présence d'un représentant de la présidence du Parlement, d'un représentant du secrétaire général du Parlement, des députés qui sont tous invités, et autre personne conviés par les autorités ou un député à l'initiative de la loi.

Les projets de loi sont généralement sanctionnés dans les jours qui suivent leur adoption finale.

Annexe 4 : Qu'est-ce que la Francophonie institutionnelle ?

La Francophonie est le dispositif institutionnel qui organise les relations politiques et de coopération entre les quatre-vingt-huit (88) États et gouvernements (membres, associés et observateurs) que regroupe l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF)¹⁸.

Ce dispositif comprend trois instances politiques décisionnelles.

- Au niveau le plus élevé, le Sommet des chefs d'État et de gouvernement (qui se réunit tous les deux ans). Le Sommet définit les orientations de la Francophonie de manière à assurer son rayonnement dans le monde dans un cadre stratégique.
- La Conférence ministérielle de la Francophonie (CMF), qui se réunit chaque année afin d'assurer la continuité politique du Sommet.

➤ Elle a pour mission de veiller à l'exécution des décisions arrêtées lors d'un Sommet et de préparer le Sommet suivant.

18. Source : <https://www.francophonie.org/88-etats-et-gouvernements-125>

➤ Elle se prononce sur les grands axes de l'action multilatérale francophone.

- Le Conseil permanent de la Francophonie (CPF), qui est l'instance chargée de la préparation et du suivi du Sommet. Le CPF a notamment pour missions :

➤ de veiller à l'exécution des décisions prises par la CMF ;

➤ d'examiner les propositions de répartition du fonds multilatéral unique (budget) ;

➤ d'exercer un triple rôle d'animateur, de coordonnateur et d'arbitre.

- Quatre commissions spécialisées composées des délégués des États et gouvernements préparent les travaux du CPF :

➤ la commission politique ;

➤ la commission économique ;

➤ la commission de coopération et de programmation ;

➤ la commission administrative et financière.

La coopération multilatérale francophone est mise en œuvre par l'Organisation internationale de la Francophonie et quatre opérateurs spécialisés.

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) est une personne morale de droit international public qui possède une personnalité juridique, et dont le siège est à Paris (France). Elle a été créée par la Convention de Niamey du 20 mars 1970 sous l'appellation d'« Agence de coopération culturelle et technique » (ACCT).

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) est une institution fondée sur le partage d'une langue, le français, et de valeurs communes.

La secrétaire générale conduit l'action politique de la Francophonie, dont elle est la porte-parole et la représentante officielle au niveau international. Louise Mushikiwabo a été élue à ce poste lors du XVII^e Sommet de la Francophonie, en octobre 2018, à Erevan (Arménie). Mme Mushikiwabo a pris ses fonctions en janvier 2019.

La fonction de secrétaire générale de la Francophonie consiste à assumer la plus haute responsabilité au sein de la Francophonie institutionnelle.

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) est placée sous l'autorité des trois instances politiques : le Sommet, la Conférence et le Conseil.

Les recettes budgétaires sont principalement constituées par des contributions statutaires et par d'autres, volontaires, qui abondent le Fonds multilatéral unique (FMU), l'outil par lequel la Francophonie finance ses actions de coopération.

L'OIF compte sur l'engagement de plus de 300 employés travaillant au siège (Paris, France). Un grand nombre de ses employés sont en poste dans les instituts subsidiaires tels que l'Institut francophone pour le développement durable (IFDD, basé à Québec, au Canada) ou l'Institut francophone pour l'éducation et la formation (IFEFF, situé à Dakar, au Sénégal) ainsi qu'au Comité international des jeux de la Francophonie (Paris, France). Plusieurs fonctionnaires de l'OIF sont en poste au sein des représentations permanentes ou régionales au sein des unités suivantes :

➤ représentations permanentes à Addis-Abeba auprès de l'Union africaine et de la Commission économique de l'Afrique de l'ONU ; à Bruxelles auprès de l'Union européenne ; à New York et à Genève auprès des Nations unies ;

➤ représentations régionales à Lomé pour l'Afrique de l'Ouest ; à Libreville pour l'Afrique centrale et l'océan Indien ; à Hanoï pour la zone Asie-Pacifique ; à Port-au-Prince pour la région des Caraïbes et les Amériques ; à Bucarest pour l'Europe centrale et orientale.

Les quatre opérateurs spécialisés de la Francophonie sont :

➤ l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) ;

➤ la chaîne internationale de télévision TV5 ;

➤ l'Association internationale des maires francophones (AIMF) ;

➤ l'Université Senghor.

Enfin, la Francophonie dispose d'un organe consultatif, l'Assemblée parlementaire de la Francophonie (APF).

Objectifs et missions de la Francophonie

Les objectifs de la Francophonie sont consignés dans sa charte, adoptée en 1997, au Sommet des chefs d'État et de gouvernement à Hanoï (Vietnam), et révisée par la Conférence ministérielle, en 2005, à Antananarivo (Madagascar) :

- l'instauration et le développement de la démocratie ;
- la prévention, la gestion et le règlement des conflits, et le soutien à l'État de droit et aux droits de l'homme ;
- l'intensification du dialogue des cultures et des civilisations ;
- le rapprochement des peuples par leur connaissance mutuelle ;
- le renforcement de leur solidarité par des actions de coopération multilatérale en vue de favoriser l'essor de leurs économies ;
- la promotion de l'éducation et de la formation.

Les missions correspondantes sont définies dans un cadre stratégique adopté par le Sommet des chefs d'État et de gouvernement :

- promouvoir la langue française, et la diversité culturelle et linguistique ;
- promouvoir la paix, la démocratie et les droits de l'homme ;
- appuyer l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche ;
- développer la coopération au service du développement durable.

L'actuel cadre stratégique de la Francophonie couvre la période s'échelonnant de 2015 à 2022.

Ce cadre fut adopté lors de la XV^e Conférence des chefs d'État et de gouvernement des pays ayant le français en partage, qui s'était tenue à Dakar (Sénégal) les 29 et 30 novembre 2014¹⁹.

Le rapport sur la langue française dans le monde, publié en 2018, établit à 300 millions le nombre de locuteurs de français. Présente sur les cinq continents, l'OIF mène des actions politiques et de coopération dans les domaines prioritaires suivants : la langue française et la diversité culturelle et linguistique ; la paix, la démocratie et les droits de l'homme ; l'éducation et la formation ; le développement durable et la solidarité. Dans l'ensemble de ses actions, l'OIF accorde une attention particulière aux jeunes et aux femmes, ainsi qu'à l'accès aux technologies de l'information et de la communication.

Budget

Les obligations des États et gouvernements en matière financière diffèrent selon leur statut. Les membres de plein droit et les membres associés contribuent selon un barème prenant en compte la richesse nationale. Les États observateurs s'acquittent d'une contribution forfaitaire. Des contributions volontaires, régulières ou exceptionnelles, sont versées par les États et gouvernements.

Le Fonds multilatéral unique (FMU) est l'outil financier interne par lequel la Francophonie finance ses programmes de coopération multilatérale. Il recueille directement les contributions, et les ventile vers l'OIF et les opérateurs spécialisés (hormis le cas spécifique de TV5).

Le Secrétaire général propose aux instances la répartition du FMU. La Conférence ministérielle de la Francophonie adopte le budget ainsi que la répartition du FMU. Le Secrétaire général or-

donne les décisions budgétaires et financières qui y sont relatives, en déléguant l'ordonnancement à l'Administrateur de l'OIF.

L'OIF s'associe aux ministères de la Jeunesse et aux Conseils nationaux de la jeunesse pour accompagner les jeunes à prendre part aux décisions qui les concernent. L'Unité jeunesse, sport et citoyenneté participe au renforcement des capacités des acteurs de la jeunesse, et à faire progresser les droits fondamentaux et les questions de développement, notamment en ce qui concerne la citoyenneté et l'entrepreneuriat.

19. Source : https://www.francophonie.org/sites/default/files/2019-10/sommet_xv_csf_2015_2022_0.pdf

Bibliographie, références, et sitographies

Les principaux documents et sites Internet consultés pour élaborer le guide de la GAR sont les suivants.

Affaires étrangères, commerce et développement Canada (2013). Les outils de la gestion axée sur les résultats : guide pratique, disponible en ligne : <http://www.ofarcey.net/documentation/RBM-How-to-Guide-f.pdf>

Agence française de développement (2011). Plan d'orientations stratégiques 2012-2016, Paris, France.

Annette Binnendijk, (2001), Le retour d'expérience de l'OCDE sur le *Result Based Management*, Paris, France.

Association internationale des maires francophones (2009). Le guide de l'AIMF sur la GAR (2009), disponible en ligne : <https://www.aimf.asso.fr/Gestion-Axee-sur-les-Resultats-Guide-a-l-attention-des-collectivites-locales.html>

Banque mondiale (2004), « *Ten steps for an RBM Monitoring and Evaluation System* », Washington, D.C., 268 pages. 0-8213-5823-5. Disponible en ligne à l'adresse suivante : http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/08/27/000160016_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100steps.pdf

Banque asiatique de développement (2006), *An introduction to RBM, The Role of Evaluation in Results-Based Management (United Nations Evaluation Group 2007/1)*

Glen M. Farrell, (2009). *Results-Based Monitoring and Evaluation at the Commonwealth of Learning*, Vancouver, Canada, 80 pages, disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://oasis.col.org/bitstream/handle/11599/110/MEHandbook.pdf>

Banque mondiale (2007), *Results-based National Development Strategies: Assessment and Challenges Ahead*, Banque mondiale, Washington.

Banque mondiale (2010a), *Trust Fund for Statistical Capacity Building at 10: Annual Report 2009/2010*, Development Data Group, Banque mondiale, Washington.

Banque mondiale (2010b), *Driving Development Results: Strengthening Evidence-based Decision Making in Developing Countries— Statistics for Results Facility Catalytic Fund Annual Report*, Banque mondiale, Washington.

Jody Zall Kusek et Ray C. Rist, (2004), Vers une culture du résultat : dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation basé sur les résultats. La version française est imprimée par les éditions Saint-Martin, Québec, Canada, 234 pages, disponible en ligne à l'adresse suivante : http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/IB/2006/11/16/000310607_20061116133234/Rendered/PDF/296720FRENCH0T1d1OFFICIAL0USEONLY1.pdf

Nations unies (2000), Déclaration du millénaire des Nations unies. Résolution (A/55/L.2) adoptée le 8 septembre 2000 par l'Assemblée générale. Disponible en ligne : <http://www.un.org/french/millenaire/ares552f.htm>

Nations unies (2010), *Key findings of the 2010 mutual accountability survey*, Forum pour la coopération en matière de développement (FCD) du Conseil économique et social (ECOSOC), Nations unies, New York.

Nations unies (2011a), Indicateurs de suivi des objectifs du millénaire pour le développement – Rapport du Secrétaire général, ECOSOC, Commission de statistique, 22-25 février 2011.

Nations unies (2011b), *Progress on National-Level Mutual Accountability: Findings of the DCF Analysis*, document présentant les conclusions préliminaires de l'enquête 2011 du FCD, OESC/ UNDESA, New York.

OCDE (2005), Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, Paris.

OCDE, (2006), *Aid Effectiveness: Telling the Story of Partners Involved in more than 110 Cases of South-south and Triangular Cooperation*, Équipe de projet sur la coopération Sud-Sud, OCDE, Paris.

OCDE (2007a), « *Incentives for Aid Effectiveness in Donor Agencies* », document de référence établi pour la 11^e réunion de l'activité conjointe sur la gestion au service de résultats sur la voie du développement.

OCDE (2007b), « Les défis politiques liés au programme d'action défini dans la Déclaration de Paris », note de réflexion destinée à la réunion à haut niveau du CAD des 3 et 4 avril 2007.

OCDE (2008a), Efficacité de l'aide : rapport d'étape sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, OECD, Paris.

OCDE (2008b), Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris : une aide efficace d'ici 2010? Les actions à prendre, OCDE, Paris.

OCDE (2008), Programme d'action d'Accra, OCDE, Paris, France.

Organisation de coopération pour le développement économique (2009), Guide de l'OCDE, le cadre de référence du *Result Base Management*. En ligne : http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf

OCDE (2011), le Rapport de l'OCDE de 2011 sur les progrès dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris.

Programme pour le développement (2009), Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement. Traduite de l'anglais par Salim Kéjaïri, disponible en ligne à partir de l'adresse suivante : http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf

UNESCO (2012), L'approche de la programmation, de la gestion et du suivi axés sur les résultats (GAR/RBM).

Union européenne (2006), Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne.

Union européenne (2010), Mise en œuvre de l'aide extérieure de la CE, 2004-2009, Europe Aid, Bruxelles, Belgique.

UNICEF (2003), *Understanding Results Based Programme Planning and Management*. Evaluation Office and Division of Policy and Planning.

US Agency for International Development (2011), *The Logical Framework Approach, Evaluation Policy USAID*, Washington, D.C., USA.

Rédaction du guide de la gestion axée sur les résultats

Ce guide a été rédigé par Éric-Normand Thibeault, Ph. D.,
chef de l'unité a.i. Jeunesse, sport et citoyenneté
à l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF)

Unité jeunesse, sport et citoyenneté

19-21, avenue Bosquet
75007 Paris, FRANCE
Téléphone : +33 (0)1 44 37 33 25
Télécopie : +33 (0)1 45 79 14 98
www.francophonie.org
Tous droits réservés

Mise en page et traitement de texte

Julie Gantois, graphiste

Relecture

Vérifaute
44, rue de la Bienfaisance, 75008 Paris

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) est une institution fondée sur le partage d'une langue, le français, et de valeurs communes. Elle rassemble 88 États et gouvernements.

Le rapport sur la langue française dans le monde, publié en 2018, établit à 300 millions le nombre de locuteurs de français. Présente sur les cinq continents, l'OIF mène des actions politiques et de coopération dans les domaines prioritaires suivants : la langue française et la diversité culturelle et linguistique ; la paix, la démocratie et les droits de l'Homme ; l'éducation et la formation ; le développement durable et la solidarité. Dans l'ensemble de ses actions, l'OIF accorde une attention particulière aux jeunes et aux femmes, ainsi qu'à l'accès aux technologies de l'information et de la communication.

La secrétaire générale conduit l'action politique de la Francophonie, dont elle est la porte-parole et la représentante officielle au niveau international. Louise Mushikiwabo a été élue à ce poste lors du XVII^e Sommet de la Francophonie, en octobre 2018, à Erevan (Arménie). Elle a pris ses fonctions en janvier 2019.

54 ÉTATS ET GOUVERNEMENTS MEMBRES

Albanie • Principauté d'Andorre • Arménie • Belgique • Bénin • Bulgarie • Burkina Faso • Burundi • Cabo Verde • Cambodge • Cameroun • Canada • Canada-Nouveau-Brunswick • Canada-Québec • Centrafrique • Comores • Congo • République Démocratique du Congo • Côte d'Ivoire • Djibouti • Dominique • Égypte • France • Gabon • Grèce • Guinée • Guinée-Bissau • Guinée équatoriale • Haïti • Laos • Liban • Luxembourg • Macédoine du Nord • Madagascar • Mali • Maroc • Maurice • Mauritanie • Moldavie • Monaco • Niger • Roumanie • Rwanda • Sainte-Lucie • Sao Tomé-et-Principe • Sénégal • Seychelles • Suisse • Tchad • Togo • Tunisie • Vanuatu • Vietnam • Fédération Wallonie-Bruxelles

7 MEMBRES ASSOCIÉS

Chypre • Émirats arabes unis • France–Nouvelle-Calédonie • Ghana • Kosovo • Qatar • Serbie

27 OBSERVATEURS

Argentine • Autriche • Bosnie-Herzégovine • Canada/Ontario • Corée du Sud • Costa Rica • Croatie • Dominicaine (République) • Estonie • Gambie • Géorgie • Hongrie • Irlande • Lettonie • Lituanie • Louisiane • Malte • Mexique • Monténégro • Mozambique • Pologne • Slovaquie • Slovénie • tchèque (République) • Thaïlande • Ukraine • Uruguay

ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA FRANCOPHONIE

19-21, avenue Bosquet, 75007 Paris - France
Tél. : +33 (0)1 44 37 33 00



www.francophonie.org
OIFrancophonie

