|  |
| --- |
| 1. INTRODUCTION |

Bienvenue au cadre Conception, Suivi, Évaluation et Apprentissage de LWR. Ce Cadre est plus qu'un guide. Il contient toutes les ressources nécessaires pour répondre aux besoins de LWR dans le monde et concevoir des projets de qualité, suivre leur état d'avancement, tirer des leçons d'une analyse régulière de données et d'informations vérifiables, et évaluer leur impact et leur réussite. Il permettra de s'assurer que tous les nouveaux projets sont orientés vers l'impact, qu'ils sont suivis et évalués plus efficacement, que toutes les possibilités d'apprentissage sont explorées et que les leçons apprises sont documentées et utilisées.

Les ressources compilées dans le Cadre s'inspirent des meilleures pratiques de LWR ou sont adaptées des meilleures pratiques et ressources empruntées à d'autres organisations homologues et aux donateurs. Les ressources permettent à tous les projets de LWR, en utilisant des fonds affectés ou non, de répondre au but d'être capable de mesurer et d'évaluer l'impact et la réussite des projets. Néanmoins, l'utilisation de chaque outil peut varier selon la source de financement.

* Il importe de revoir et de comprendre les principales différences dans l'utilisation de l'outil avant d'en faire usage. Les instructions incluses pour chacun des outils du Cadre expliquent comment utiliser correctement chaque outil en fonction de la nature de la proposition et des exigences spécifiques du donateur ou bien fournissent des liens vers d'autres guides de LWR pour de plus amples informations.
  + Le **Manuel de l'acquisition des subventions de LWR** et le **Manuel de gestion des subventions** contiennent des indications plus détaillées sur les processus de préparation des propositions affectées et de gestion des subventions affectées.

|  |
| --- |
| 2. S-É = DMEL |

Pourquoi la *CONCEPTION* et l'*APPRENTISSAGE* sont-ils inclus avec le *SUIVI* et l'*ÉVALUATION ?*

* *CONCEPTION :* LWR a inclus la conception, parce qu'elle est à la base d'un système de suivi et d’évaluation de qualité.
  + Une conception de qualité permet au projet de :
    - Clairement montrer les liens logiques le problème et ses causes.
    - Développer la stratégie du projet (activités, résultats, objectifs spécifiques et buts) en lien avec une analyse du problème et ses causes
    - Créer pour chaque résultat des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite et l'impact du projet.
  + Les résultats de projet et les indicateurs constituent la base du plan de S&E d'un projet.
    - Si le projet est mal conçu, si la logique n'est pas claire, le système de S&E mesurera des résultats individuels qui ne sont pas clairement liés au but ou à l'impact prévu.
* *APPRENTISSAGE :* Bien que le mot lui-même ne figure dans aucun processus ou outil spécifique du Cadre, l'apprentissage est néanmoins la visée ultime de chaque outil et processus. Le suivi-évaluation est souvent considéré comme un système de responsabilisation ; un système de S&E doit être en place, parce que le donateur ou le siège l'exige. Ce point de vue est courant, parce qu'on n'insiste pas suffisamment sur les leçons tirées des résultats du système de S&E. *Le système de S&E crée des données et des informations qui devraient être utilisées par toutes les parties prenantes pour analyser l'état d'avancement et la qualité des projets de LWR.*
  + Une analyse fait ressortir les changements ou les ajustements susceptibles d'accroître la probabilité que le projet ait son impact.
  + Tirer des leçons des données et des informations peut aider le personnel d'un projet à prendre des décisions plus éclairées et améliorer l'efficacité de la mise en œuvre.
  + Les leçons apprises peuvent être documentées et appliquées à de nouveaux projets, ce qui profite à LWR en tant qu'organisation.

|  |
| --- |
| 3. PARTICIPATION |

Le LWR privilégie nettement l’exercice de son action par l’intermédiaire de partenaires. Les raisons pour cela sont multiples : la valeur que le LWR accorde à la dignité de chacun et aux partenariats du fait de la manière dont ceux-ci nous transforment et transforment les partenaires ; la plus grande durabilité découlant d’un investissement profond de la part des participants ; l’innovation provenant de la collaboration avec des partenaires locaux qui comprennent la meilleure façon d’influer sur le contexte local et l’efficacité d'une l’action menée par des tiers. De manière générale, pour le LWR, le partenariat relève des pratiques exemplaires.

LWR encourage la participation la plus inclusive possible par toutes les parties prenantes au projet tout au long de son cycle de vie, de la conception à l'évaluation. Cette position doit être considérée comme implicite dans tous les outils et ressources, y compris le Cadre DMEL. Les outils et ressources de la phase I du Cadre DMEL ont pour but de guider le personnel du projet (tant le personnel du bureau de pays de LWR que celui du partenaire) à l'aider à organiser, documenter et analyser les informations et données qui découlent logiquement d'un processus participatif inclusif.

|  |
| --- |
| 4. STRUCTURE DU CADRE DMEL |

Le but de la structure du Cadre DMEL est d'aider tous les utilisateurs à accéder facilement aux informations et ressources les plus adaptées à leurs besoins. L'expérience montre que présenter toute l'information dans un seul grand guide ne permet pas d'accéder facilement et rapidement à une ressource de S&E sur un sujet donné. Pour rendre toutes les informations et ressources aisément accessibles, le Cadre DMEL a été divisé en plusieurs parties plus accessibles : Présentation du/des processus, Guide-Manuel, Outils, Ressources additionnelles. La combinaison de ces quatre ressources constitue les processus, ou étapes principales du Cadre DMEL. Les processus sont liés à l'endroit où ils se situent généralement dans le cycle de gestion d'un projet (lancement, planification, mise en œuvre, achèvement). Le graphique ci-dessous illustre comment est structuré le Cadre DMEL. Les quatre cases au bas du graphique représentent les documents proprement dits (ressources) du Cadre qui sont utilisés ensemble pour mener à bien un processus (Analyser les problèmes et solutions ou Élaborer un Cadre conceptuel), deux processus particuliers relevant de l'étape LANCEMENT du cycle de gestion d'un projet.

* Il est **important** de se souvenir qu'il s'agit d'une façon de conceptualiser et d'organiser les documents du Cadre. Les quatre types de ressources ne sont pas tous inclus dans chaque processus, tous les processus ne conduisent pas au suivant de manière linéaire et tous les processus ne relèvent pas d'une seule étape du cycle de gestion d'un projet.

**CYCLE D'UN PROJET**: LANCEMENT

Présentation du/des processus

**Processus**: Analyser les problèmes et solutions

**Processus**: Élaborer un cadre conceptuel

Outil

Ressources additionnelles

Guide – Manuel

Présentation du/des processus

Outil

Ressources additionnelles

Guide – Manuel

**LE CYCLE D'UN PROJET**

La structure du Cadre DMEL est liée au cycle de gestion du projet et présente chacune des principales fonctions de conception, de suivi et d'évaluation qui s'accomplissent durant ce cycle en les divisant en quatre étapes :

1. **Lancement :** Inclut toutes les actions nécessaires pour traiter l'aspect CSE de la proposition d'un projet. Cette étape est souvent dite de « conception du projet » et inclut chacune des phases suivantes : diagnostiquer la situation dans la zone cible (diagnostic des besoins), analyser le problème (analyse du problème), élaborer des solutions en formulant les objectifs du projet (analyse des objectifs), s'assurer de la logique des solutions retenues en les plaçant dans un cadre conceptuel (cadre des résultats et cadre logique) et réaliser la planification initiale pour le reste des exigences de suivi et d'évaluation d'une proposition de projet (plan de S&E initial).
2. **Planification :** L'étape de planification commence une fois que la proposition de projet a été approuvée (gagnée). Elle inclut toutes les actions nécessaires pour planifier effectivement la collecte et l'analyse des données et informations du projet, le suivi de l'état d'avancement du projet et l'évaluation du projet (plan de S&E détaillé).
3. **Mise en œuvre :** Inclut les actions nécessaires pour suivre l'état d'avancement du projet, analyser les données et informations du projet, identifier les principales leçons apprises, ajuster le projet en fonction des leçons apprises et présenter l'information sur chacun de ces aspects (rapports sur l’état d'avancement).
4. **Achèvement :** Inclut les actions nécessaires pour réussir la planification de l'évaluation du projet et pour la réaliser, tirer des enseignements des principales leçons apprises et documenter celles-ci et distribuer les conclusions à toutes les parties prenantes (évaluation du projet).

**DOCUMENTS DU CADRE DMEL**

1. **PRÉSENTATION DU CADRE**

Ce document renseigne l'utilisateur du Cadre sur son objet, sa visée et sa structure.

1. **TABLEAU RÉCAPITULATIF DU CADRE DMEL**

Tableau dont le but est de permettre à l'utilisateur de s'orienter en présentant tout le contenu du Cadre sous la forme d'un tableau logique. Ce tableau présente TOUT le contenu du Cadre DMEL, ainsi que des liens vers chacun de ses documents. Il contient :

1. L'étape du cycle de gestion du projet (colonne de gauche)
2. Tous les processus du Cadre (deuxième colonne)
3. Une brève description du processus (troisième colonne)
4. Un lien vers le guide ou manuel des processus (quatrième colonne)
5. Des liens vers les outils utilisés dans chaque processus (cinquième colonne)
6. Des liens vers des ressources additionnelles (dernière colonne)

Le tableau ci-dessous illustre la structure du tableau récapitulatif du Cadre DMEL

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Étape du cycle d'un projet** | ***PROCESSUS*** | **DESCRIPTION** | **GUIDE – MANUEL** | **OUTILS** | **RESSOURCES ADDITIONNELLES** |
| **LANCEMENT** | ***Analyser le ou les problèmes et solutions*** | **VISÉE DU PROCESSUS :** Ce processus vise à structurer, résumer et organiser les premières conclusions d'un diagnostic afin de mieux comprendre la situation à l'étude.  **DÉFINITION DU PROCESSUS : *Analyser les problèmes et solutions***  L'analyse du problème se définit comme une étude approfondie d'un ou de plusieurs problèmes (identifiés lors de l'étape du diagnostic), pour en déterminer les causes et décider s'il convient d'y remédier et comment. | 1. IFRC Project Planning Guidance | 1. Arbre problème-objectifs de LWR | 1. CRS Problem Tree Guidance |

1. **PRÉSENTATION DU/DES PROCESSUS**

La Présentation du/des processus vise à présenter le processus à l'utilisateur, lui indiquer les ressources et outils utilisés dans le processus et le guider vers la section de la ressource ou de l'outil spécifique qui répondra le mieux à son besoin particulier.

* D'un bout à l'autre de la Présentation du/des processus, et dans le reste des documents du Cadre, *les processus sont écrits en ITALIQUE* et les outils sont soulignés pour que chacun puisse être identifié aisément.
* La Présentation du/des processus peut couvrir un ou deux processus.
* Chaque Présentation ne comprend que deux sections principales : 1. INTRODUCTION et 2. PROCESSUS : (nom du processus)
* Ces deux sections principales portent sur :
  + INTRODUCTION
    - Tableau récapitulatif : Tableau similaire au tableau récapitulatif du cadre DMEL, mais sans la définition du processus.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Étape du cycle d'un projet** | **Processus** | **Guide – Manuel** | **Outils** | **Ressources additionnelles** |
| **LANCEMENT** | *Analyser les problèmes et solutions* | 1. IFRC Project Planning Guidance Manual | 1. Arbre problème-objectifs de LWR | 1. CRS Problem Tree Guidance |

* + - Processus et cycle de projet : Renseigne l'utilisateur sur la manière dont les processus inclus dans la Présentation du/des processus sont liés au cycle de projet et aux processus du DMEL qui précèdent et qui suivent.
    - En quoi est-il utile ?: Il donne un aperçu de la façon dont l'utilisation des ressources et des outils du Cadre DMEL contribuera à améliorer l'efficacité des projets de LWR et celle de l'organisation elle-même.
    - Guide - Manuel des processus : Décrit la ressource principale pour le ou les processus. Cette ressource est un manuel détaillé emprunté à une organisation homologue.
  + PROCESSUS : (NOM DU PROCESSUS)
    - Tableau : Description des outils : Tableau énumérant tous les outils utilisés dans le processus et en donnant une brève description
    - Visée du processus : Décrit brièvement la visée ultime du processus.
    - Définition du processus : Fournit une brève description du processus.
    - Bonne pratique pour d'excellents résultats : Se veut une compilation des meilleures pratiques, en particulier de LWR et ses partenaires, mais aussi d'organisations homologues et de donateurs.
    - Tableau : Ressource et outils du processus : La première colonne contient les étapes générales nécessaires pour réaliser le processus. La deuxième colonne (si le processus contient une ressource) donne le numéro de page exact de la ressource qui est liée à cette étape. La troisième colonne énumère les outils liés à cette étape particulière.

1. **GUIDE-MANUEL**

Le Cadre DMEL de LWR utilise les manuels et guides d'organisations homologues comme guides complets pour les processus. Il est recommandé à tous les employés de LWR de les lire une fois pour s'orienter. Ils sont particulièrement utiles pour ceux qui n'ont pas beaucoup d'expérience en matière de conception, de suivi et d'évaluation.

* Chaque ressource a été choisie pour sa qualité, son exhaustivité et sa simplicité.
* La ressource décrit complètement le processus, du début à la fin.
* Ces documents contiennent souvent des outils qui ne font pas partie des outils essentiels de LWR. Ces outils peuvent être utilisés par les membres du personnel de LWR s'ils les jugent utiles et adaptés à leurs fins.

1. **OUTILS**

Les outils du Cadre en sont l'élément essentiel. Ils incluent les méthodes, modèles, listes de contrôle, aide-mémoire et ordres du jour de réunions qui sont utilisés pour aider le personnel de LWR à réaliser chaque processus. L'utilisation de chaque outil permettra de s'assurer que chacun des principaux aspects du système de suivi et d'évaluation d'un projet a été correctement conçu et planifié.

Chaque outil contient le tableau suivant pour orienter et guider l'utilisateur. Le contenu de chaque rangée est décrit dans le tableau.

|  |  |
| --- | --- |
| **RÉSUMÉ DE L'OUTIL** | |
| Objet | Brève description du but de l'outil. En général, il s'agit du même but que celui qui est défini dans la Présentation du/des processus. |
| Sources d'information | Recense les sources d'information contenant des renseignements essentiels pour utiliser ou réaliser l'outil. Elles incluent les ressources du Cadre, les précédents outils, les connaissances du personnel clé, etc. |
| Qui | Indique qui participe à la réalisation de l'outil et suggère qui devrait veiller à ce que l'outil soit réalisé et réponde aux normes de LWR.   * Recense les personnes chargées de réaliser les outils pour les subventions, affectées ou non. |
| Quand | Indique quand l'outil est normalement réalisé, par rapport à la fois aux outils et aux processus qui viennent avant et après |
| Recommandations | Contient les principales recommandations pour la réalisation et l'utilisation des outils.   * Inclut les exigences associées aux subventions affectées qui sont présentées par l'Unité de la NBD dans le Manuel de l'acquisition des subventions. |
| Conseils | Contient des conseils généraux pour l'utilisation de l'outil ; d'autres conseils seront continuellement ajoutés provenant spécifiquement de LWR et ses partenaires. |

|  |
| --- |
| 5. PRINCIPAUX CRITÈRES DU CADRE DMEL |

LWR comprend que la qualité de l'outil disponible n'est pas le seul défi à relever pour garantir la mise en place d'un système DMEL de qualité. L'organisation comprend aussi que pour qu'il soit réussi, le Cadre DMEL doit être *logique, exhaustif, accessible et durable*.

**Logique :**

L'action que mène LWR s'appuie sur des projets. Les projets suivent une logique pour produire des résultats prédéfinis qui ont des ressources et des échéances clairement définies. Si les fondements de l'organisation reposent sur des projets distincts, les ressources fondamentales les plus importantes sont les directeurs de projet et les outils dont ils ont besoin pour garantir un impact maximal et la plus grande satisfaction possible des bénéficiaires.

Compte tenu de l'importance des projets et de leurs directeurs, la logique du Cadre DMEL est liée au cycle de gestion de projet, qui comprend quatre étapes : lancement, planification, mise en œuvre et achèvement. À chaque étape du cycle de gestion du projet, le Cadre présente la liste des processus qui doivent être mis en œuvre afin de répondre aux normes nécessaires pour vérifier de manière efficace et objective les objectifs spécifiques et l'impact du projet. Se reporter à la section 4 pour de plus amples renseignements sur la manière dont le Cadre est structuré et dont cette structure facilite l'utilisation du Cadre.

**Exhaustif :**

Le Cadre inclura une explication de tous les processus couvrant la conception, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage d'un projet et les outils et modèles nécessaires pour réaliser chaque processus.

De surcroît, LWR reconnaît que les besoins en matière de DMEL seront toujours différents en fonction des connaissances et compétences du personnel de chaque projet. Afin de répondre à ces besoins divers, le contenu du Cadre est présenté de plusieurs façons, de l'aide-mémoire synthétique aux guides ou manuels de ressources détaillés.

Chaque processus contiendra les outils standard de LWR, ainsi qu'une bibliothèque d'autres ressources de qualité provenant d'organisations homologues et de donateurs qui sont accessibles aux membres du personnel de LWR pour développer leurs connaissances et contribuer à l'innovation au sein de notre organisation. Le Cadre DMEL est un guide descriptif, mais il ne doit pas être utilisé de façon si rigide que le personnel n'explore pas de nouveaux outils et méthodes plus efficaces.

* L'Unité de S&E de LWR encourage le personnel des projets à présenter et discuter les nouveaux outils et méthodes pour que leur inclusion puisse être envisagée comme ressources principales dans le Cadre DMEL.

Finalement, le Cadre DMEL aura un groupe spécifique au sein d'un réseau social d'entreprise (RSE) appelé « Yammer » Ce RSE est un forum sur lequel les membres du personnel de projet partout dans le monde peuvent discuter de diverses questions, partager des pratiques exemplaires et développer leurs connaissances grâce à l'interaction avec d'autres collègues de l'IPD dans le monde et avec le personnel de l'Unité de S&E de LWR.

**Accessible :**

Le manque d'accessibilité est un obstacle à une utilisation efficace du Cadre DMEL de deux manières :

1. Les documents proprement peuvent ne pas être accessibles en raison du format sous lequel ils ont été enregistrés. Par exemple, un bureau de pays peut avoir un manuel imprimé dans es locaux, alors que c'est sur le terrain qu'il serait utile, ou une version est disponible en ligne, mais la connexion Internet n'est pas fiable et trop lente pour que le bureau puisse le télécharger.
2. Le personnel du projet peut avoir besoin d'éclaircissements sur tel ou tel aspect du DMEL, mais la réponse est enfouie dans un descriptif ou au beau milieu d'un document de plusieurs centaines de pages.

Le Cadre DMEL sera rendu accessible dans toute la mesure du possible pour garantir que l'ensemble du personnel projet puisse aisément accéder à la totalité du Cadre et à chacune de ces parties.

* Le Cadre comprend plusieurs documents individuels pour que le personnel de LWR puisse accéder à la source ou l'outil exact qui répond à ses besoins particuliers.
* La totalité du Cadre et chacun de ses outils et ressources sont disponibles en ligne : <http://dmel.lwr.org/> . Le site est conçu pour refléter la conception logique du cadre, telle qu'elle est présentée ci-dessus.
* Tous les fichiers électroniques seront disponibles sur une clé USB dans chaque bureau de pays et sous forme de fichier zip sur le site Web du Cadre DMEL de LWR.
* Chaque bureau de pays aura au moins une version imprimée de tous les documents contenus dans le Cadre.

**Durable :**

Veiller à la logique, l'exhaustivité et l'accessibilité du Cadre sont les premières étapes pour en accroître la durabilité en le rendant utile aux principaux utilisateurs et facile d'accès. La durabilité signifie que le Cadre est utilisé activement et continue à être pertinent, d'actualité et clairement compris.

Pour ce faire, le Cadre sera mis à jour au moins une par an pour refléter les nouvelles tendances, les meilleures pratiques et les leçons apprises à partir de sa mise en œuvre au sein de LWR, ainsi que des derniers progrès dans le domaine plus général du suivi-évaluation de l'aide au développement international. Des formations régulières portant sur la totalité du Cadre, ainsi que sur ses différentes étapes seront offertes et un soutien individuel sera assuré par le personnel de l'Unité de S&E de LWR.

* Finalement, l'Unité de S&E prévoit de donner à chaque membre du personnel de LWR la possibilité de découvrir et de partager des expériences de l'utilisation du Cadre DMEL par le biais de son site Yammer.

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DU CADRE DMEL**

Ce graphique est inclus au début de chaque Présentation du/des processus en vue d'orienter l'utilisateur et de lui rappeler les *processus* et les outils précédant ceux qui sont présentés dans la Présentation du/des processus qu'il ou elle est en train de consulter.

* Il est inclus ici pour récapituler tous les *processus* et outils développés pour la phase I du Cadre DMEL.

***Évaluer le projet***

1. **ARC-CRS M&E Module: Préparer une évaluation**
2. **ARC-CRS M&E Module: Gérer et mettre en œuvre une évaluation**
3. Critères d'évaluation d'un projet - Recommandations
4. Questions de l'évaluation - Conseils
5. Plan d'utilisation de l'évaluation
6. Mandat de l'évaluation - Conseils
7. Mandat de l'évaluation - Modèle vierge
8. Rapport d'évaluation - Conseils
9. Plan de gestion de l'évaluation

***Élaborer un cadre conceptuel***

1. **IFRC Project Planning Guidance Manual**
2. Cadre des résultats
3. Aide-mémoire du cadre logique
4. Cadre logique de LWR
   1. Modèle
   2. Définitions
   3. Exemple
5. Maître traducteur du cadre logique
6. Classeur de la conception du projet - Modèle vierge
7. Documentation de l'arbre des problèmes
8. Conversion Problème à objectif
9. Cadre des résultats
10. Cadre logique
11. Plan de travail

***Élaborer un premier plan de S&E***

1. Liste de contrôle de la planification du S&E

***Élaborer un plan de S&E détaillé***

1. Plan de S&E détaillé - Instructions
   1. Matrice du plan de S&E - Aide-mémoire
   2. Tableau de suivi des indicateurs (TSI)
   3. Tableau de suivi des activités (TSA)
2. Plan de S&E détaillé - Vierge
   1. Matrice du plan de S&E - Vierge
   2. TSI - Vierge
   3. TSA - Vierge

***Rapport aux parties prenantes***

1. Réunion de réflexion - Conseils
2. Rapport sur l’état d'avancement du projet - Instructions
3. Rapport sur l’état d'avancement du projet – Modèle vierge
4. Plan de S&E détaillé
   1. Matrice du plan de S&E
   2. Tableau de suivi des indicateurs
   3. Tableau de suivi des activités

**LIER LE CADRE DMEL : PHASE I**

***Analyser les problèmes et solutions***

1. **IFRC Project Planning Guidance Manual**
2. Arbre problème-objectifs - Modèle
3. Classeur de la conception du projet - Instructions
   1. Documentation de l'arbre des problèmes
   2. Du Problème aux objectifs