

# Manuel

## Scores de performance et leçons apprises

## TABLE DES MATIÈRES

---

Table des matières .....	2
1. Rapportage Moral 2017-2021 .....	3
Cadre légal.....	3
Résumé des quatre éléments constituant la justification morale.....	4
IATI.....	4
Scores de performances et leçons apprises .....	4
Evaluations finale et à mi-parcours .....	5
Rapport moral final .....	5
2. Nouvelle logique de justification via les scores de performance.....	6
3. Les scores de performances dans la pratique .....	7
Lignes directrices générales .....	7
Proposition de méthodologie.....	8
Approche .....	8
Outils .....	9
5. Autres points d'attention .....	15
Programmes communs .....	15
Risques éventuels.....	15
Helpdesk.....	15
6. ANNEXE : Scores de performance (Excel).....	17

## 1. RAPPORTAGE MORAL 2017-2021

La manière de justifier et de rapporter vers la DGD pour la période de programmation 2017-2021 a fortement changé en comparaison avec la période précédente. Ce manuel explicite le cadre du rapportage moral avec un focus sur le système des scores de performances. La première partie porte sur le cadre global dans lequel s'insèrent les scores de performances. La deuxième partie explique la logique qui se retrouve derrière ce système. La troisième partie donne des informations sur la manière de remplir les scores de performances dans la pratique. Enfin, la dernière partie aborde quelques points complémentaires et, en annexe, se trouve la présentation du format des scores de performances.

### Cadre légal

La justification morale des programmes est définie dans l'AR du 11 septembre 2016 à l'art. 45 § 1 et § 2. Le terme de justification morale renvoie à toute la justification non financière d'un programme co-financé par la DGD, c'est-à-dire le suivi de la mise en œuvre du programme. Cette justification morale prend plusieurs nouvelles formes (§ 1) :

Quoi?	Périodicité	Date de remise	Partage
(1) Une fiche standardisée par outcome conforme aux standards IATI	Annuelle	30 avril	Public
(2a) Des scores de performances par outcome sur base du format défini par l'administration.	Annuelle	30 avril	DGD
(2b) Leçons apprises <sup>1</sup>			Membres CSC
(3) Les rapports d'évaluation de l'intervention accompagnés de leur réponse managériale.	-Mid-term <sup>2</sup> -Fin de programme	30 jours après la validation de la réponse managériale ou 3 mois après la réception de la version définitive du rapport d'évaluation.	Public

Les trois premiers points (rapportage via IATI, scores de performance par Outcome et leçons apprises) remplacent ainsi les précédents rapports narratifs annuels.

Pour rappel, dans le cadre de la réglementation AR 2016, un outcome représente ce que nous appelions précédemment un objectif spécifique.

<sup>1</sup> Ce point n'est pas mentionné dans l'AR mais bien dans les AM des organisations.

<sup>2</sup> Obligation d'évaluation intermédiaire en cas d'intervention d'une durée supérieure à 3 ans.

De plus, un rapport moral final est toujours demandé à la fin du programme et constitue le dernier élément de la justification morale (§ 2).

(4) rapport final moral	Fin du programme	30 juin	Public
-------------------------	------------------	---------	--------

## Résumé des quatre éléments constituant la justification morale

Nous résumons ci-dessous le contenu des quatre éléments précités. Lorsque c'est nécessaire, nous renvoyons vers des documents complémentaires ou expliquons les aspects qui doivent encore être clarifié.

### IATI

IATI est l'acronyme de « International Aid Transparency Initiative ». IATI est en premier lieu un outil international de transparence. Cependant, l'AR 2016 définit également IATI comme un instrument du rapportage moral. Annuellement, chaque acteur doit publier deux types de dossiers de données : un dossier concernant son organisation et un dossier concernant ses interventions. Dans le dossier des interventions, on peut retrouver différentes fiches :

- une fiche pour le programme
- une fiche pour chaque outcome
- une fiche pour les coûts de structure
- et, uniquement pour les IA, un fiche coûts de gestion

Pour chaque type de fiche, il y a un certain nombre de champs standardisés à remplir et compléter. Par exemple : titre, date, lieu d'intervention, « policy markers », budget, transactions, indicateurs au niveau outcome, etc. Ces publications de données sur IATI sont accessibles au grand public. C'est en année 1 d'un programme qu'il y a la plus grande charge de travail en ce qui concerne l'encodage des champs. Pour les années ultérieures, excepté en cas de modification du programme planifié, seuls les champs « transactions financières» (chaque année) et « indicateurs des outcomes» (en année 3 et 5) doivent être mis à jour pour suivre l'état d'avancement des interventions. Par ailleurs, les organisations doivent veiller à la qualité des données publiées et des modifications apportées.

Pour une explication complète et technique concernant la publication sur IATI vous pouvez vous reporter aux guidelines IATI « *Comment utiliser la norme IATI - guide de publication à l'attention des OSC et des AI subventionnés par la DGD* » et l'addendum complémentaire rédigés par les fédérations et la DGD ainsi que les autres notés publiées uniquement par les fédérations.

### Scores de performances et leçons apprises

L'objectif de ce système de mesure de la performance est que chaque acteur non-gouvernemental apprécie, via une auto-évaluation, comment ont été exécutées, dans l'année passée, les différentes interventions du programme cofinancé par la DGD (comprises ici au niveau de l'objectif spécifique). Le système de mesure de la performance contient 7 critères, chacun comprenant une ou plusieurs sous-questions (12 au total). Ces critères sont basés sur ceux du CAD de l'OCDE (efficacité, efficacité,

pertinence, durabilité potentielle), complétés par les critères genre, environnement et contribution au CSC. L'attribution des scores se fait selon une échelle de 4 points (A-B-C-D) avec un codage en couleur («système des feux de circulation»). Il n'y a qu'en cas de «problèmes» (score C ou D), que l'on doit rendre compte de ce score par un narratif (voir format Excel).

En plus des scores de performance, il faut également renseigner annuellement les «leçons apprises» par outcome. Les exigences concernant les leçons apprises sont mentionnées dans les arrêtés ministériels de subvention des différentes organisations<sup>3</sup>. La rubrique des leçons apprises peut développer l'explication narrative des scores de performance (en cas de score C ou D) ou contenir des informations complémentaires. Son contenu dépendra des leçons qui auront été tirées par outcome, dans l'année écoulée. Pour cette rubrique «leçons tirées», le format de ce document est libre, comme le contenu. L'organisation peut s'inspirer des quelques thématiques suivantes, qui peuvent être intéressantes à partager: participation des partenaires, priorités politiques, lien avec le CSC thématique Travail décent, évaluations,...Il est demandé aux organisations de limiter la longueur du document à 2 pages par outcome.

Les scores de performance ne sont partagés qu'avec le gestionnaire de dossier. Les «leçons apprises» doivent par contre également être partagées au niveau des membres d'un CSC.

Une explication plus complète de la méthodologie et des aspects pratiques liés aux scores de performance figure dans l'introduction du format Excel fourni par la DGD qui se trouve en **annexe à la fin de ce manuel**.

### **Evaluations finale et à mi-parcours**

En plus du contenu de l'AR, se référer aux décisions du Conseil Consultatif de la Coopération Non-Gouvernementale (CCCNG) – sous-comité justification morale : Note DGD sur l'évaluation (mai 2017) et son annexe validées par le CCCNG.

Nous vous tiendrons au courant des discussions futures au CCCNG concernant les évaluations à mi- et fin parcours. Il est cependant important de noter que les évaluations finales doivent être externes et que les évaluations à mi-parcours doivent l'être également si elles couvrent des interventions d'une durée supérieure à 3 ans. Un petit guide pratique sur l'évaluation externe a été élaboré par ACODEV et le COTA pour vous appuyer dans ce domaine (voir site fédérations ou portail qualité). Il contient notamment la réglementation sur l'évaluation en annexe.

### **Rapport moral final**

Il n'existe actuellement pas encore de format ou de précisions concernant le contenu de ce rapport. Cela étant, le § 2 de l'art. 45 de l'AR précise que ce rapport doit inclure:

- la synthèse de la réalisation des résultats de développement sur toute la durée du programme et des leçons majeures tirées de son exécution ;

---

<sup>3</sup> Art. 5 §2. 1°: L'AM spécifie les leçons apprises. Cet article a depuis été réinterprété et, contrairement à ce qui y est précisé, les leçons apprises ne doivent plus être communiquées sur IATI. Celles-ci doivent être rédigées par outcome et fournies avec les scores de performance.

- l'analyse de la contribution du programme à la réalisation des cibles stratégiques du ou des CSC sur lesquels il se concentre ;
- le ou les rapports d'évaluation finale accompagnés de leur réponse managériale.

## 2. NOUVELLE LOGIQUE DE JUSTIFICATION VIA LES SCORES DE PERFORMANCE

---

Alors que durant la période de programmation précédente il était question de rapportage **narratif**, désormais l'AR parle de rapportage **moral**. Cela implique notamment un glissement de fonction : d'un rapportage étendu sur ce qui a été réalisé vers une auto-évaluation de réflexion sur la mise en œuvre de l'intervention. Cependant, ce format plus réduit est basé sur des informations fiables fournies par les organisations et leurs partenaires, éventuellement complété oralement lors des dialogues institutionnels.

Cette nouvelle méthode de rapportage annuel est basée sur la simplification et un focus sur les niveaux supérieurs de la chaîne de résultats.

### 1. Focus sur les indicateurs intermédiaires et moins sur les activités

Ce format, lié à un certain nombre de recommandations issues d'évaluations du Service d'Évaluation Spéciale - SES (méta-évaluation, étude d'évaluabilité et évaluation d'impact de 4 OSC), dirige l'attention sur un niveau plus élevé de la chaîne de résultats. En tant qu'organisation, il faut donc plus souvent se poser la question de savoir si les activités mises en œuvre vont bien mener aux résultats et objectifs escomptés. Au niveau de la relation avec le gestionnaire de dossier cela signifie que le suivi se fera donc aussi moins au niveau micro.

### 2. Simplification de la justification basée sur un système de monitoring fiable

La nouvelle forme de justification narrative signifie avant tout une simplification du renseignement de l'information. Mais il est toujours attendu des organisations qu'elles suivent les indicateurs qui font partie du programme soumis et que pour cela le suivi requis soit réalisé efficacement. C'est ce suivi qui doit permettre de fournir les informations nécessaires au renseignement des scores de performance. De plus, à l'an 3 et l'an 5 du programme, les informations doivent être fournies sur IATI pour les indicateurs au niveau outcome. A l'an 5, à la fin du programme, il faut également pouvoir fournir les informations pour élaborer le rapport moral final. Du point de vue du suivi, il n'y a donc pas de réels changements.

Ce qui change, c'est que des informations détaillées aux niveaux inférieurs (résultats et activités) ne doivent plus être fournies annuellement. Cependant, ces informations doivent toujours être disponibles pour permettre la justification narrative en cas de score C ou D.

### 3. Relation avec le gestionnaire de dossier.

Via ce système, le gestionnaire de dossier suit en premier lieu si l'intervention se trouve sur les bons rails. Cette façon de travailler s'inscrit dans la logique de simplification, passant d'explications écrites étendues à des explications plus orales via les dialogues institutionnels. Ainsi, moins de temps doit être consacré à la rédaction de rapports annuels complets et le suivi des programmes par la DGD ne se fait plus au niveau

micro mais stratégique. La transmission orale d'informations se déroule lors des dialogues institutionnels. Le lien avec le CSC est aussi intéressant. En effet, les visites de terrain dans le cadre du CSC et du dialogue stratégique sont l'occasion d'échanges entre le gestionnaire et les acteurs. La nouvelle approche vise donc également à tisser un lien de confiance et un dialogue constructif entre le gestionnaire de dossier et l'organisation.

En plus du rapportage annuel et du dialogue institutionnel, ce nouveau système de rapportage implique un contact continu avec le gestionnaire de dossier. Comme auparavant, les problèmes et les modifications éventuels au niveau de la mise en œuvre du programme doivent être discutés avec le gestionnaire de dossier. Il est indiqué que les échanges avec le gestionnaire de dossier soient disponibles sur l'extranet.

Il est évident que le gestionnaire de dossier va comparer les scores de performances d'année en année ainsi qu'avec les évaluations. En tant qu'organisation, il faut donc se préparer à pouvoir expliquer les éventuelles incohérences en cas de question à ce sujet.

#### **4. Relations avec les partenaires**

Etant donné que le rapportage est limité aux scores de performance et à l'exception reporting (en cas de score C ou D), il y a plus d'espace pour discuter du suivi des indicateurs avec les partenaires. En effet, il s'agit d'une opportunité pour discuter ensemble du niveau de mise en œuvre de l'intervention notamment à travers le suivi des indicateurs. Le renseignement des scores de performances peut également être réalisé avec les partenaires ce qui permet de développer une vision commune de la mise en œuvre du programme.

#### **5. Lien entre Monitoring et Evaluation**

Les scores de performances sont principalement basés sur les critères d'évaluation DAC-OCDE. L'utilisation de questions d'évaluation pour le suivi du programme (les questions des scores de performances) permet donc l'établissement d'un lien explicite entre le suivi du programme et les évaluations du programme.

Via les scores de performances renseignés grâce aux données du monitoring, l'organisation estime dans quelle mesure elle pense pouvoir atteindre les objectifs attendus de l'intervention. De plus, le lien avec l'évaluation finale est renforcé dans le sens où cette évaluation peut en partie confirmer ou remettre en question les scores de performances. L'importance de réaliser une bonne auto-évaluation n'est donc pas à négliger.

### **3. LES SCORES DE PERFORMANCES DANS LA PRATIQUE**

---

Comment remplit-on concrètement les scores de performances? Chaque acteur a toute liberté à ce niveau. Cela étant, voici ci-dessous quelques pistes et lignes directrices ainsi qu'une proposition de méthodologie qui peut être adoptée.

#### **Lignes directrices générales**

##### **La contribution de plusieurs résultats à un outcome**

La DGD ne propose pas de lignes directrices sur comment les contributions de plusieurs partenaires et/ou résultats à un même outcome doivent être renseignées lors de l'élaboration des scores de performances. Afin de rassembler l'information issue de plusieurs partenaires et/ou résultats, il faut avant tout se poser la question de savoir dans quelle mesure la non-réalisation ou non-exécution complète d'un élément de l'intervention met l'atteinte de l'outcome en question en danger. Par exemple, il se peut que la mise en œuvre d'un ou deux résultats ait pris beaucoup de retard et que cela mette en danger l'atteinte de l'outcome (Score C ou D). Mais de la même façon, il peut également être jugé que le retard pris dans la mise en œuvre d'un résultat n'affecte pas de façon significative l'atteinte de l'outcome car le reste de l'intervention ou les autres résultats se déroulent bien et y pallieront (Score B). Cela est évidemment dépendant du contexte et de la lecture que l'organisation fait de la santé de son intervention. Il est d'ailleurs conseillé que chaque organisation développe sa propre grille de lecture et de réponse aux scores de performances afin qu'elle préserve une certaine cohérence dans le renseignement des scores de performances au fil des années. On peut considérer que le système des scores de performance présente un caractère subjectif mais il faut garder en tête que le renseignement des scores se fait sur base de données quantitatives et qualitatives objectives.

Certains acteurs peuvent vouloir développer des commentaires ou un narratif même en cas de score A ou B ce qui est tout à fait possible. En effet, des ajustements, changements ou résultats majeurs peuvent vouloir être partagés. Cela étant, le document « leçons apprises » peut également servir à renseigner ces points.

## Proposition de méthodologie

Ci-dessous, vous trouverez une proposition de méthodologie et d'outils qui peuvent être utilisés pour le renseignement des scores de performances. Libre à chaque organisation de les adopter ou non. Cette proposition est développée notamment à partir de l'expérience de la CTB en la matière qui utilise le système des scores de performance à l'intérieur de son rapportage annuel depuis quelques années.

### Approche

Le renseignement des scores de performance est principalement imaginé dans une logique d'auto-évaluation participative des acteurs d'un programme. Une méthode possible est donc d'organiser un atelier réunissant les principaux acteurs et partenaires de son programme. Tous ensemble ou en plusieurs groupes de travail, les acteurs vont alors réfléchir à la mise en œuvre du programme au cours de l'année écoulée. Pour se faire, les participants peuvent passer en revue chaque résultat menant à l'outcome en estimant son degré de mise en œuvre. Un travail préalable peut également être mené par groupe afin de faciliter la réflexion. Il s'agit par exemple de revoir ensemble le contexte de l'intervention, de vérifier l'état d'avancement des différentes activités tant d'un point de vue annuel que global, d'analyser les risques liés au programme, de discuter les indicateurs de suivi, etc. Ces échanges préalables vont faciliter le renseignement final des scores de performances. L'implication des partenaires à ce niveau est recommandée. D'une part car cela va permettre d'avoir un retour de leur part et, d'autre part, car cela va permettre de développer une vision commune du niveau d'atteinte de l'intervention et de ses forces et faiblesses.



## **Outils**

Afin de renseigner les scores de performances et mener à bien ces travaux de réflexion il est utile que certains documents/outils soient disponibles. Cela, à la fois pour pouvoir alimenter le narratif de façon concrète en cas de scores C ou D mais également pour faciliter les discussions et les étayer.

## **Suivi budgétaire**

Le suivi de l'exécution budgétaire du programme contribue notamment à renseigner deux critères spécifiques: l'efficacité et l'efficience. En effet, le taux d'exécution budgétaire de l'année écoulée comparé aux prévisions budgétaires en début d'année est un bon indicateur du niveau de mise en œuvre annuel de l'outcome. Par ailleurs, le taux d'exécution budgétaire global de l'outcome à un moment précis est particulièrement révélateur d'éventuels problèmes ou ajustements nécessaires. Par exemple, si au bout de la troisième année seulement 20% du budget total d'un outcome a été consommé, on peut raisonnablement se dire qu'il y a un problème dans la mise en œuvre de cet outcome. Cela est évidemment à mettre en perspective avec la planification financière prévue pour cet outcome.

## **Suivi des activités**

En complément du suivi de l'exécution budgétaire, il est également recommandé d'analyser l'état d'avancement des activités du programme par rapport à l'ensemble des activités prévues par le programme. Là encore, si on constate que le nombre d'activités réalisées à un moment donné du programme est inférieur à ce qui était envisagé il est nécessaire de revoir sa copie. Cet état d'avancement des activités est facilité si l'on a planifié dès le départ les activités à mettre en œuvre pour chaque année du programme. D'autre part, pour renseigner le critère d'efficience, il faut également mettre ces activités en rapport avec le budget prévu pour chacune d'entre elles afin de voir si des dépassements ont été réalisés. L'évaluation des activités organisées doit également permettre de voir si leur coût était justifié ou si d'autres formules n'auraient pas été préférables pour atteindre le résultat escompté. Pour cela, il est également recommandé de disposer des différents rapports d'activités lorsqu'on mène cet exercice.

## **Suivi des indicateurs**



La mise à jour des indicateurs s'opère obligatoirement à l'an 3 et l'an 5. Cela étant, leur mise à jour peut également être réalisée annuellement sur base volontaire. Cela afin de faciliter le renseignement des scores de performances. D'autre part, un système de suivi développé en interne par le programme ou l'organisation peut inclure d'autres indicateurs. Une matrice d'indicateurs plus large que ce qui a été présenté dans le dossier du programme est donc tout à fait possible voire indiquée.

## **Revue du contexte**

La revue du contexte dans lequel s'insère le programme est particulièrement importante pour renseigner le critère de la pertinence. En effet, le contexte influe sur la théorie de changement et la logique de l'intervention et il est donc nécessaire de réévaluer régulièrement le contexte. L'analyse du contexte peut être externe (pays, région, partenaires, etc.) et interne (fonctionnement, RH, etc.). Au niveau du contexte externe on peut analyser l'évolution de la situation générale mais également plus précisément l'évolution du contexte politique, institutionnel, social, etc. Tous les éléments qui ont potentiellement une influence sur le programme peuvent être pris en compte. Si ceux-ci influent suffisamment pour menacer ou modifier la logique d'intervention cela peut ainsi être mentionné. Par ailleurs, cela peut également permettre de mettre à jour la gestion des risques liés à l'intervention.

## 4. LEÇONS APPRISSES

### Objectif 'Leçons apprises'

	
✓ Il peut y avoir un chevauchement avec les commentaires narratifs des scores de performances pour tenter de les approfondir mais une reprise littérale des commentaires sans complément ne représente aucune plus-value.	✓ Un outil pour enrichir les dialogues stratégiques des CSC. ✓ Donner un aperçu de ce qui fonctionne ou non dans le domaine de la gestion d'un programme ou d'une organisation à partager avec d'autres.

### Format en contenu des 'leçons apprises'

#### Format:



- **Il n'y a pas de format prédéfini ou obligatoire.**
- Les 'leçons apprises' forment une partie de la justification morale<sup>4</sup>. Les leçons apprises doivent donc également être élaborées et publiées par outcome pour le 30 avril.
- Le contenu des 'leçons apprises' est limité à 2 pages par outcome.
- Les 'leçons apprises' sont partagées avec la DGD et avec les autres membres du CSC dans lequel s'insère l'outcome en question.

#### Contenu:

- **Le contenu est libre.**
- Des sujets possibles et proposés par la DGD sont: la participation des partenaires, les liens avec le CSC travail décent, les priorités des autorités belges (notamment D4D, genre, droits et santé sexuels et reproductifs, croissance inclusive et secteur privé), méthodologie d'évaluation de la coopération.
- Si c'est jugé utile par les acteurs d'un pays/CSC, ceux-ci peuvent décider ensemble d'une thématique spécifique qui fera l'objet de leçons apprises pour une année particulière.

### Conseils d'écriture et exemples

#### Suggestions pour la rédaction

 Spécifier <b>pour qui</b> l'information produite dans le document est utile (voir exemple 1 et 2).
 Réaliser une <b>distinction</b> entre les <b>observations</b> d'une situation, les <b>changements</b> et les <b>conclusions et recommandations</b> que vous en tirez. Les conclusions et recommandations que vous réalisez représentent ainsi les leçons apprises (Exemples 1, 2, 3 et 4).

<sup>4</sup> Cela n'est pas mentionné dans l'AR mais figure dans les arrêtés ministériels des organisations.

### 💡 **Style d'écriture:**

- 👉 Eviter les textes narratifs continus
- 👉 Utiliser des titres, sous-titres et 'bullet points'.

### 💡 **Choisir des titres utiles** (vous retrouverez ici des sources d'inspirations tirées des exemples):

- Faits, observations
- Facteurs de succès critiques: bonnes pratiques ou à éviter
- Recommandations/suggestions
- Cible de l'information: cette information est utile pour faciliter le partage vers les acteurs/pays/secteurs

Il n'y a pas un format en particulier applicable à toutes les organisations ou tous les outcomes. C'est à chaque organisation de réfléchir au format qui peut le mieux convenir à l'élaboration des leçons apprises d'un outcome sauf s'il y a eu un accord ou un choix spécifique préalable au niveau d'un CSC. Ci-dessous, vous retrouverez une série d'exemple de formats, structure et lignes directrices élaborés par différents membres des fédérations. Aucun ne constitue une norme en soi mais ceux-ci peuvent vous inspirer. A chaque organisation d'analyser de façon critique ce qui peut être utile dans son contexte/programme/outcome, etc.

## Exemples

### Exemple 1

Dans cet exemple:

- En premier lieu, il y a une distinction entre les leçons apprises d'un côté au niveau du programme, et, de l'autre côté, au niveau de l'organisation (logistique administrative, RH, finances).
- Pour chacun de ces deux niveaux, des titres spécifiques sont utilisés afin de structurer leçons:

- Leçons apprises : Logistique, Administration, Finances, Ressources humaines
- Leçons apprises sur les Programmes ;
  - Fixation des processus
    - Enseignements
    - Les facteurs clés de succès et les bonnes pratiques
    - Ecueils à éviter
    - Recommandations et suggestions
  - Les parties prenantes
    - Enseignements
    - Les facteurs clés de succès et les bonnes pratiques
    - Ecueils à éviter
    - Recommandations et suggestions
  - Les groupes cibles
    - Enseignements
    - Les facteurs clés de succès et les bonnes pratiques
    - Ecueils à éviter
    - Recommandations et suggestions
  - ...

## Exemple 2

Dans cet exemple, il y a:

- Une distinction entre les observations et les leçons apprises.
- Pour chaque sujet, une précision vers qui partager l'information.

Domaine/ sujet	Constats / observations	Leçons à retenir / capitaliser
Santé animale	...	...
A partager avec / pour	Exemple: Utilisation interne	

## Exemple 3

Dans cet exemple, il y a:

- Une distinction entre les leçons apprises et les recommandationseen onderscheid gemaakt tussen 'geleerde lessen' en aanbevelingen.
- Pour chaque leçons apprises données, il est préciser les élément ou aspects positifs, neutres ou négatifs.

Leçons apprises	Recommandations
1) <u>Prise en compte de l'approche TOC :</u> (+) ... (+/-) ... (-) ...	1) L'adhésion à la TOC exige : ...
2) <u>Prise en compte des groupes très vulnérables / marginalisés:</u>	

Ce format a été créé par Guy Van Vlaenderen et peut être utilisé.

## Exemple 4

Les caractéristiques de cet exemple sont:

- Un canevas standard avec une trable des matières standardisée.

- L'approche de ce format est de se focaliser sur des changements significatifs. Ensuite, il est demandé d'identifier les facteurs internes ou externes ayant mené aux changements. De insteek van deze format is de focus op significante veranderingen (significant changes).

## 1. {Provide a short title of the case}

Select one of the following cases, and describe it briefly by answering the questions below:

- A significant “positive” change for direct or indirect beneficiary groups, realised by the programme or to which the programme has made an essential contribution. Explain/describe: what changed/what was the change about; for whom/who benefitted from the change; scope of the change and beneficiaries involved.
- A significant change or challenge in the programme operation context (political context, institutional, social or economic context...) and how you have addressed this change/challenge successfully. This can be a challenge or change in the context that was anticipated as indicated in the Risk Analysis of the MYP Programme Document or this can be an unforeseen change or challenge in the programme context.
- The start-up of the programme and how you have managed to conceptualise/operationalise the programme approach, to take all partners on board, set-up programme structures etc.

## 2. Critical Success Factors

Describe the main causal factors that lead to or contributed to the fact that the case described was successful. Distinguish between **external factors** and **internal factors** that enabled to achieve this result. To the possible extent, present evidence for “how” and “why” this positive effect/result was realised.

## 3. Lessons Learned

What important lesson(s) do you take from this experience that can be useful in future, in the context of your own programme, for other programmes or for other actors, and in particular for partners of the Joint Strategic Framework if applicable? How can the positive effect/experience be replicated and expanded? What will you do more, less, the same or differently in future so that this positive effect may be repeated or replicated? What factors need to be taken into account and which conditions (institutional, economic, social...) are best fulfilled?

## 4. Resources

Here you can list any documentation (reports, papers, presentations, tools, audio or video material...) that give more background on the case or that illustrate the positive experience more in detail.

### Exemple 5

Format basé sur la question: “ Si un projet/intervention/activité était à refaire, quels éléments seraient gardés, quels seraient modifié et pourquoi? “

Sujet	Éléments de contexte	A garder/à favoriser	A améliorer/à éviter
<i>Le sujet abordé (p.ex. Partenariats et rapports de collaboration)</i>	<i>Quelques éléments afin de faciliter la compréhension des leçons apprises (p.ex. nombre et, éventuellement, nom des partenaires pour le projet)</i>	<i>Les éléments à garder et pourquoi (p.ex. échanges d'expériences réalisés, communication entre partenaires, distribution de rôles, coordination, etc. + explications)</i>	<i>Les éléments à améliorer et pourquoi (p.ex. augmentation du nombre de rencontres entre partenaires, collaboration avec une organisation qui avait été négligée mais qui s'est révélée importante, etc.+ explications)</i>

### Exemple 6

Pour cet exemple, il n'y pas une table des matières standardisées mais bien une table des matières qui s'adapte pour chaque outcome.

<p>Outcome 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation des partenaires</li> <li>- Planification</li> <li>- Perrenisation</li> <li>- Communication interne</li> <li>- Gestion</li> <li>- Valeur du partenariat et synergies</li> </ul>
<p>Outcome 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Items relevant for other NGAs</li> <li>- Generic internal issues</li> <li>- Component-specific topics</li> </ul>
<p>Outcome 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- On the context and its relation to the program</li> <li>- On the effectiveness of the strategy</li> <li>- On coordinating campaigns</li> <li>- On synergies with other actors</li> <li>- On transversal themes in an RBA</li> <li>- On efficiency</li> <li>- On sustainability</li> </ul>
<p>Outcome 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat des lieux du programme en 2017</li> <li>- Les villages de genre, une méthodologie qui amène la question du genre jusque dans les foyers</li> <li>- Approche "droits" versus approche "besoins"</li> <li>- Aller à la rencontre des autorités locales quand des mobilisations de grande envergure ne sont pas possibles</li> </ul>

### Exemple 7

1. Aperçu résumé des résultats et leçons apprises
2. Points d'attentions généraux/ 'going forward':

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a) Problème</li><li>b) Action stratégique</li><li>c) Résultate poursuivi</li></ul> |
|--|

## 5. AUTRES POINTS D'ATTENTION

---

### Programmes communs

L'exercice de renseignement des scores de performance se complique inévitablement lorsqu'on met en œuvre un programme commun. En effet, le nombre d'intervenants opérant, ensemble ou séparément, sur plusieurs résultats, commun ou non, rend la réflexion plus ardue. Il est particulièrement conseillé que les organisations partie prenantes d'un programme commun réalisent le renseignement des scores de performance ensemble. Cela afin d'éviter les incohérences ou les différences d'appréciation. Par ailleurs, cela peut également être une bonne occasion pour faire le point sur le fonctionnement du programme commun.

### Risques éventuels

De par le peu de commentaires ou de narratif que le système des scores de performance requiert, particulièrement si les scores sont bons (A ou B), on pourrait être tenté de négliger l'exercice ou de systématiquement s'attribuer des scores plus élevés. Cependant, il ne faut pas perdre de vue que ce type de rapportage est « triangulé » avec l'évaluation finale, les visites de terrain et les dialogues institutionnels. Des incohérences ou des scores systématiquement en contradiction avec les autres sources de suivi poseraient des questions à l'issue du programme. Par ailleurs, le système de suivi interne des programmes et organisations pourrait également pâtir du fait qu'un rapportage narratif complet n'est plus demandé. Pourtant, c'est justement le système de suivi qui est à la base du renseignement des scores de performance et il n'est donc certainement pas à négliger.

La simplification administrative pourrait ainsi finalement mener à une augmentation des charges de travail pour renseigner les scores de performances ou entraîner une baisse de la qualité du système de suivi des organisations. C'est donc un système qu'il sera nécessaire de réévaluer régulièrement et auquel les fédérations seront attentives.

### Helpdesk

Les fédérations sont disponibles comme helpdesk lorsque les scores de performances devront être renseignés et transmis à la DGD.

Chez Acodev, le contact sur ce dossier est le suivant :

Raphaël Maldague – [rm@acodev.be](mailto:rm@acodev.be) - 02/209.29.61

Chez Fiabel, le contact est le suivant :

Ruth Beeckmans - [ruth.beeckmans@fiabel.be](mailto:ruth.beeckmans@fiabel.be) - 02/209.07.96

Chez ngo-federatie, le contact est le suivant:

Femmy Thewissen - [femmy.thewissen@ngo-federatie.be](mailto:femmy.thewissen@ngo-federatie.be) - 025/361928



## 6. ANNEXE : SCORES DE PERFORMANCE (EXCEL)

Système de mesure de la performance – rapportage par les acteurs de la coopération non gouvernementale		
<b>1. Généralités</b>		
<p>Le système de mesure de la performance est un des outils de la justification morale annuelle (rapportage narratif) des programmes 2017-2021 approuvés des acteurs de la coopération non gouvernementale (ACNG).</p> <p>L'objectif de ce système de mesure de la performance est que chaque acteur non-gouvernementale apprécie, via une auto-évaluation, comment ont été exécutées, dans l'année passée, les différentes interventions du programme cofinancé par la DGD (comprises ici au niveau de l'objectif spécifique).</p> <p>Ce système s'inspire en partie du Système MoRe Results de la CTB et du système ROM (Results Oriented Monitoring) de la Commission européenne.</p>		
<b>2. Terminologie</b>		
<p>Pour éviter toute confusion, voici une définition des termes utilisés et un schéma clarifiant leur interaction dans la chaîne de résultats :</p> <p>- L'objectif spécifique dans un programme DGD = l'outcome. Les concepts d'objectif spécifique, d'outcome et d'intervention utilisés dans la note ont la même signification.</p> <p>Les résultats dans un programme DGD = Les outputs</p>		
<p>Le diagramme illustre la chaîne de résultats : Input (bleu) → Activités (bleu) → Output (bleu) → Outcome (rouge) → Impact (rouge). En dessous, une flèche bleue pointe à droite avec le texte 'Influence décroissante', et une autre flèche bleue pointe à gauche avec le texte 'Facteurs externes décroissants'.</p>		
<b>3. Comment fonctionne le système de mesure de la performance?</b>		
<p>Le rapportage se fait annuellement, (ACNG) rendent leurs scores pour l'année X au plus tard le 30 avril de l'année X+1 (cf. Art. 45, §1er, 2° de l'AR). L'attribution des scores se fait selon une échelle de 4 points (A-B-C-D) avec un codage en couleur (« système des feux de circulation »).</p>		
Score	Qualification	Interprétation
A	Très bien	La situation se déroule comme on le souhaite. Elle constitue potentiellement une référence en matière de bonnes pratiques.

B	Bien	La situation se déroule en grande partie comme on le souhaite. De petits ajustements sont nécessaires, mais sont sous contrôle. Ils sont déjà exécutés, planifiés, ou sont en exécution à l'intérieur de l'intervention. Ces ajustements sont mineurs et ne demandent pas de concertation avec la DGD.
C	Problèmes	Certains problèmes doivent être traités pour éviter que le fonctionnement global de l'intervention ne soit influencé négativement. Une concertation avec la DGD est nécessaire.
D	Déficits graves	Les déficits mentionnés sont tellement graves que si l'on n'y remédie pas, l'intervention échouera. Des changements profonds sont nécessaires. La concertation avec la DGD est exigée.

Le système de mesure de la performance contient 7 critères, chacun comprenant une ou plusieurs sous-questions (12 au total). Ces critères sont basés sur ceux du CAD de l'OCDE (efficacité, efficacité, pertinence, durabilité potentielle), complétés par les critères genre, environnement et contribution au CSC.

Ces critères valent aussi bien pour les interventions au Sud que pour celles en Belgique, à l'exception du critère « durabilité », pour lequel il existe une version différente selon qu'il s'agisse d'une intervention au Sud ou d'une intervention en Belgique (voir questions 4A et 4B).

Chacune des questions reçoit annuellement un score sur base de l'échelle de 4 points. La logique du rapport d'exception s'applique pour les éclaircissements complémentaires. Cela signifie que, si un ACNG donne un score C ou D, l'organisation prévoit une explication pour l'administration dans laquelle sont exposées les causes du problème et les mesures correctrices prises pour y répondre. (AR Art. 45 §1) Pour des scores A ou B une telle explication n'est pas demandée, mais elle peut toujours être donnée de manière volontaire. Tous les scores sont donnés par l'acteur lui-même sur base d'une auto-évaluation.

#### 4. Le système de mesure de la performance dans la pratique

Le rôle des organisations partenaires des ACNG n'a pas été décrit explicitement dans les critères d'évaluation car il peut varier selon le type de partenariat et ne sera donc pas le même pour tous les acteurs. Le principe général est que les partenaires livrent d'une part l'information (ou des éléments d'information) pour l'appréciation, et qu'elle sera ensuite discutée par l'ACNG et les partenaires. D'autre part, cette mesure de la performance donne aussi lieu à un échange où l'acteur belge peut signaler qu'un certain critère n'est pas apprécié positivement à cause d'un problème au niveau du partenaire ou qu'au contraire, un critère obtient un très bon score grâce à la plus-value de l'organisation partenaire.

Tous les scores sont donnés sur base de l'information contenue dans le système de M&E de l'ACNG. Dans les programmes 2017-2021, les acteurs devaient formuler des indicateurs au niveau de l'objectif spécifique en année 3 et 5. Il faut donc répondre aux questions concernant l'atteinte de l'objectif spécifique en année 1, 2 et 4 en estimant les chances d'atteindre les indicateurs présumés en année 3 et 5 : "dans quelle mesure l'intervention se déroule de manière à atteindre les indicateurs prévus."

## 5. Utilisation des données par la DGD

Les données de cette fiche seront d'abord utilisées pour le suivi des interventions des programmes subsidiés et alimenteront les dialogues institutionnels et stratégiques avec la DGD (D3/postes). En outre, elles seront également utilisées par la DGD pour faire le suivi, à un niveau plus global, des prestations des différentes interventions subsidiées, à part des secteurs et des canaux. Ces analyses pourront éventuellement alimenter la stratégie de la DGD, mais peut-être aussi des processus d'évaluation du Service de l'Évaluation spéciale.

La comparaison des scores des interventions se fera au niveau des critères (pertinence, efficacité, ...), car ce niveau permet de mettre en parallèle les différents secteurs et canaux, sur une base relativement simple, sans toucher à la diversité sous-jacente à ces critères, sachant que la concrétisation d'un critère via des sous-critères peut varier fortement selon le type d'acteur concerné.

L'agrégation se fait selon la logique suivante:

- 1 score B et les autres scores supérieurs = score final A
- 2 scores B et les autres scores supérieurs = score final B
- Au moins 1 score C = score final C
- Au moins 1 score D = score final D

Ce n'est pas l'intention qu'on essaie d'éviter des scores « problématiques ». Les mauvais scores peuvent être expliqués et des mesures peuvent être proposées pour les améliorer. Un mauvais score est alors non seulement explicable, mais aussi acceptable! La transparence à ce sujet est indispensable.

## 6. Annexe concernant les leçons tirées (format Word)

Outre le système de mesure de la performance, le rapport moral rend également compte des leçons tirées. Cette rubrique doit aussi être transmise annuellement par outcome.

La rubrique des leçons tirées peut couvrir l'explication narrative des scores de performance (en cas de score C ou D) ou contenir des informations complémentaires. Son contenu dépendra des leçons qui auront été tirées par outcome, dans l'année écoulée. Pour cette rubrique "leçons tirées", le format de ce document est libre, comme le contenu. L'organisation peut s'inspirer de quelques thématiques suivantes, qui peuvent être intéressants à partager : participation des partenaires, priorités politiques, liens avec le CSC thématique Travail décent, évaluations,... Il est demandé aux organisation de limiter la longueur du document à 2 pages par outcome.

Contrairement au document des scores de performances qui ne sera accessible qu'aux gestionnaires de la DGD sur l'extranet, la rubrique « leçons tirées » sera également partagée avec les autres membres du CSC dont l'objectif spécifique concerné fait partie.

Le rapport moral dans son ensemble doit être introduit au plus tard le 30 avril.

SCORE GLOBALE	SCORE
1. SCORE GLOBAL EFFICIENCE	-
2. SCORE GLOBAL EFFICACITÉ	-
3. SCORE GLOBAL PERTINENCE	-
4a. SCORE GLOBAL PÉRENNITÉ (SUD)	-
4b. SCORE GLOBAL PÉRENNITÉ (NORD)	-
5. SCORE GLOBAL CONTRIBUTION AU CSC	-
6. SCORE GLOBAL GENRE	-
7. SCORE GLOBAL MILIEU	-

1. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en outputs de façon économe et dans les délais	SCORE
SCORE GLOBAL EFFICIENCE	-
<p><b>Interprétation du critère de l'efficacité: l'efficacité est traitée ici de deux manières:</b></p> <p>1) le ratio input/output: les moyens qui sont utilisés donnent le meilleur ratio coûts / bénéfiques pour obtenir les outputs planifiés. Pour les coûts, il est fait référence au budget tel qu'il a été approuvé par la DGD.</p> <p>2) la ponctualité de l'obtention des outputs: les activités se déroulent comme prévu et les outputs seront réalisés dans le timing prévu.</p> <p>Le choix de l'approche n'est pas apprécié ici. Cet aspect est jugé sous le critère de la pertinence.</p>	

<b>1.1 Dans quelle mesure les inputs ont été gérés de façon économique?</b>		-
<b>A</b>	Les outputs seront réalisés avec le mix d'inputs le plus avantageux (comme prévu dans le budget approuvé par la DGD).	
<b>B</b>	Des petits changements par rapport aux inputs prévus peuvent optimiser encore plus le processus et donneront un meilleur rapport coûts / bénéfices (en comparaison avec le budget prévu et approuvé par la DGD). Ces optimisations sont réalisées à l'intérieur de l'intervention.	
<b>C</b>	Des changements majeurs doivent être opérés pour garantir la rentabilité des inputs mobilisés, comme prévu dans le budget approuvé par la DGD. Ces changements sont possibles mais demandent une attention immédiate.	
<b>D</b>	La rentabilité des inputs mobilisés est critique et mènera à ce que les outputs prévus ne pourront plus être réalisés avec les moyens prévus. Une réévaluation totale est nécessaire pour voir si les outputs pourront encore être obtenus.	
<b>COMMENTAIRE</b>		
<b>1.2 Dans quelle mesure les processus prévus (l'entièreté des types d'activités subsidiés) sont mis en œuvre dans les délais prévus?</b>		-
<b>A</b>	Toutes les activités sont mises en œuvre dans les délais prévus et mèneront à l'atteinte de tous les outputs.	
<b>B</b>	La plupart des activités sont mises en œuvre dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.	
<b>C</b>	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture des outputs.	
<b>D</b>	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.	
<b>COMMENTAIRE</b>		

<b>2. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'objectif spécifique (outcome) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N</b>	<b>SCORE</b>
<b>SCORE GLOBAL EFFICACITÉ</b>	-
<b>Interprétation du critère de l'efficacité:</b> L'efficacité traite de l'obtention de l'objectif spécifique (= outcome) et se situe au niveau des bénéficiaires. La réalisation des outputs est appréciée ici également, vu qu'elle est considérée comme une condition pour la réalisation des outcomes. Il s'agit ici de l'exhaustivité et de la qualité des outputs livrés. Le concept de qualité ici fait référence à la réponse aux besoins des bénéficiaires. Ceci signifie par exemple également que les bénéficiaires ont accès aux outputs et que ces outputs seront probablement utilisés par les bénéficiaires.	
<b>2.1 Dans quelle mesure les outputs sont-ils tous atteints et de bonne qualité?</b>	-

<b>A</b>	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement atteints comme prévu et sont de bonne qualité.	
<b>B</b>	Certains ajustements sont nécessaires pour garantir que tous les outputs prévus seront atteints et seront de bonne qualité. Ces ajustements sont légers et seront réalisés en interne de l'intervention.	
<b>C</b>	Certains outputs ne s(er)ont pas atteints comme prévu ou ne seront pas de bonne qualité, ce qui mènera à une atteinte partielle de l'objectif spécifique. Des ajustements sont nécessaires.	
<b>D</b>	La qualité et la livraison de la majorité des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes ce qui mènera à la non-atteinte de l'objectif spécifique. Des ajustements considérables sont nécessaires.	
<b>COMMENTAIRE</b>		
<b>2.2 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'objectif spécifique soit réalisé?</b>		-
<b>A</b>	La réalisation totale de l'objectif spécifique est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les effets négatifs (s'il y en a) ont été atténués.	
<b>B</b>	L'objectif spécifique sera atteint avec quelques petites restrictions en termes de qualité et/ou de couverture; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.	
<b>C</b>	L'objectif spécifique ne sera atteint que partiellement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'objectif spécifique.	
<b>D</b>	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.	
<b>COMMENTAIRE</b>		

<b>3. PERTINENCE: Le degré avec lequel l'intervention est en ligne avec les priorités du public-cible, de l'organisation partenaire ou du donateur.</b>	<b>SCORE</b>
<b>SCORE GLOBAL PERTINENCE</b>	-
<b>L'interprétation du critère de la pertinence:</b> La pertinence a en premier lieu été jugée lors de l'appréciation des programmes. L'interprétation de ce critère est donc plutôt orientée vers d'éventuels changements qui peuvent avoir pour conséquence que la pertinence ne peut plus être (entièrement) garantie et que des changements doivent être opérés. Parmi ces changements peuvent figurer une adaptation de la Théorie du Changement.	
<b>3.1 Quelle est la pertinence de l'outcome, compte tenu d'éventuels changements qui se sont produits pendant l'année précédente dans le contexte externe (pays/partenaire/etc.) ou à l'intérieur de l'organisation (globale et/ou au niveau du pays, en matière de RH, de l'institutionnel et/ou des finances)? Dans quelle mesure ces changements ont-ils eu un effet sur la pertinence de l'intervention et comment ont-ils été gérés?</b>	-

<b>A</b>	La pertinence de l'outcome est toujours très bonne. Aucun changement ne s'est produit dans le contexte et/ou au sein de l'organisation, soit il y avait des changements mais ils ont très bien été anticipés.	
<b>B</b>	La pertinence est bonne. Il y a eu des changements mineurs dans le contexte et/ou au sein de l'organisation. Ces changements mineurs ont une influence réduite sur la pertinence. Les mesures nécessaires sont prises ou planifiées à l'intérieur de l'intervention pour y remédier. Ces adaptations auront pour effet que l'intervention sera de nouveau grandement en ligne avec les priorités du public-cible, de l'organisation partenaire, du donateur,... comme prévu dans le document de programmation.	
<b>C</b>	L'outcome n'est pertinent qu'en partie. Un ou plusieurs changements importants se sont produits par rapport au contexte et/ou au sein de l'organisation. Sans correction, l'intervention perdra une part importante de sa pertinence pour les bénéficiaires finaux, l'organisation partenaire et / ou le donateur.	
<b>D</b>	La pertinence de l'outcome est menacée. Les changements dans le contexte et/ou au sein de l'organisation sont tels que l'intervention elle-même est devenue ou risque de devenir tout à fait non pertinente. Des adaptations majeures sont nécessaires.	
<b>COMMENTAIRE</b>		

<b>4a. PERENNITE POTENTIELLE: le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention). ATTENTION : VERSION DU CRITERE A REMPLIR UNIQUEMENT POUR LES INTERVENTIONS SUD</b>	<b>SCORE</b>
<b>SCORE GLOBAL PERENNITE</b>	-
<b>Interprétation du critère de durabilité (pérennité):</b> Sous ce critère est apprécié le potentiel de survie de l'intervention après la fin du présent subside. Pour ce faire, trois aspects de durabilité seront appréciés, la durabilité financière, la durabilité sociale et le transfert de connaissances / renforcement de capacités. L'aspect de l'environnement est jugé séparément comme un critère à part entière, vu qu'il constitue un thème transversal. Lorsque la question fait référence aux partenaires et/ou aux bénéficiaires, ceci doit être interprété en fonction de la manière de travailler et du public cible de l'intervention (le partenaire, et/ou les bénéficiaires finaux).	
<b>4.1 Quel est le potentiel de survie de l'intervention du point de vue financier et économique (durabilité financière)?</b>	-
<b>A</b>	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne: les frais liés à la durabilité de l'intervention (la survie) sont couverts ou raisonnables; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.
<b>B</b>	Il existe des risques mineurs qui peuvent avoir une influence sur la bonne durabilité financière. Ces risques sont gérés à l'intérieur de l'intervention.
<b>C</b>	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.

<b>D</b>	La durabilité financière/économique n'est pas garantie et aura pour conséquence que les effets de l'intervention cesseront d'exister, à moins que n'interviennent des changements majeurs.	
<b>COMMENTAIRE</b>		
<b>4.2 Les conditions pour l'appropriation locale sont-elles remplies et le resteront-elles après la fin de l'intervention (= après la fin du subside actuel)? (durabilité sociale)</b>		-
<b>A</b>	Les partenaires et/ou bénéficiaires sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et le processus décisionnel.	
<b>B</b>	Les partenaires et/ou bénéficiaires sont, dans une certaine mesure, impliqués dans la mise en œuvre et le processus décisionnel. Des petites adaptations sont nécessaires pour optimiser la durabilité sociale et seront réalisés à l'intérieur de l'intervention.	
<b>C</b>	Les partenaires et/ou les bénéficiaires ne sont pas suffisamment impliqués dans la mise en œuvre et le processus décisionnel de l'intervention. La durabilité sociale n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.	
<b>D</b>	Les partenaires et/ou les bénéficiaires ne sont guère ou pas du tout impliqués dans la mise en œuvre et le processus décisionnel de l'intervention. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.	
<b>COMMENTAIRE</b>		
<b>4.3 Les partenaires disposent des capacités nécessaires afin de contrôler eux-mêmes l'intervention et de poursuivre les résultats (transfert de connaissance/renforcement de capacités/durabilité technique)</b>		-
<b>A</b>	Le renforcement des capacités des partenaires et/ou bénéficiaires s'est passé comme prévu. Le partenaire est apte à poursuivre éventuellement les activités au futur.	
<b>B</b>	Il y a quelques aspects du renforcement de capacité qui demandent de l'attention. Des petites adaptations sont nécessaires au sein de l'intervention.	
<b>C</b>	Il y a des lacunes au niveau du renforcement de capacité. Le partenaire ne sera pas en mesure de continuer éventuellement toutes les activités sans des mesures prises.	
<b>D</b>	Il n'y a pas de renforcement de capacité, même si ceci est nécessaire. À moins que n'interviennent des changements majeurs, le partenaire ne sera pas en mesure de continuer éventuellement les activités.	
<b>COMMENTAIRE</b>		



<b>4b. PERENNITE POTENTIELLE:</b> le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention). <b>ATTENTION: VERSION DU CRITERE A REMPLIR UNIQUEMENT POUR LES INTERVENTIONS NORD.</b>		<b>SCORE</b>
<b>SCORE GLOBAL PÉRENNITÉ</b>		-
<b>Interprétation du critère pérennité (durabilité) :</b> Trois aspects de ce critère sont appréciés, c'est-à-dire la durabilité financière et technique des outils et méthodes, la stratégie appliquée, le transfert de connaissances / renforcement de capacités. L'aspect environnement est considéré comme critère à part entière, car c'est un thème transversal.		
<b>4.1 Quelle est la durabilité financière et technique des outils, instruments et méthodes qui ont été développés dans le cadre de l'intervention?</b>		-
<b>A</b>	La durabilité financière et technique est potentiellement très bonne: les principales méthodes, instruments et/ou outils développés dans le cadre de l'intervention sont conçus pour un usage après la fin de l'intervention.	
<b>B</b>	Des risques mineurs peuvent avoir une influence sur la durabilité financière et/ou technique des méthodes, instruments et/ou outils développés. La gestion de ces risques se fait à l'intérieur de l'intervention.	
<b>C</b>	Il faut s'attaquer aux problèmes qui se posent dans les domaines de la durabilité financière et/ou technique pour s'assurer que les outils, les instrument et les methods seront utilisables et disponibles pour le délai prévu.	
<b>D</b>	La durabilité financière et/ou technique n'est pas garantie, ce qui aura pour conséquence l'inutilisation ou l'indisponibilité à l'issue de l'intervention du matériel, des instruments et des méthodes qui auront été développés. Des changements fondamentaux doivent être effectués pour garantir la durabilité.	
<b>COMMENTAIRE</b>		
<b>4.2 Les conditions sont-elles remplies pour faire perdurer les effets de la stratégie appliquée à l'issue de l'intervention? (p. ex. participation et implication des groupes cibles / acteurs intermédiaires, effet multiplicateur, intégration dans des organisations/politiques existantes, création d'une base de soutien, intégration dans la politique, ...)</b>		-
<b>A</b>	La stratégie appliquée attaché beaucoup d'importance aux conditions pour la durabilité et mène potentiellement à des effets durables.	
<b>B</b>	De petites adaptations sont nécessaires pour optimiser la durabilité des effets de la stratégie. Elles seront réalisées à l'intérieur de l'intervention.	
<b>C</b>	Les conditions pour la durabilité ne seront qu'en partie réalisées. Certains problèmes devront être résolus pour augmenter la durabilité des effets.	
<b>D</b>	Des corrections importantes doivent être apportées à la stratégie appliquée pour garantir la durabilité des effets.	
<b>COMMENTAIRE</b>		

<b>4.3 Les partenaires (acteurs intermédiaires/multiplicateurs/acteurs concernés) et/ou les groupes cibles disposent-ils des capacités nécessaires pour prendre eux-mêmes l'initiative de l'intervention et et/ou la responsabilité de poursuivre les résultats à l'issue de l'intervention?</b>		-
<b>A</b>	Le transfert de connaissances / le renforcement des capacités des partenaires les plus importants (acteurs intermédiaires/multiplicateurs/acteurs concernés) et/ou les groupes cibles est réalisé comme prévu. Ils sont capables de prendre la responsabilité de l'intervention et/ou des résultats à l'issue de l'intervention.	
<b>B</b>	Certains aspects du transfert de connaissances / du renforcement des capacités exigent de l'attention. Il est nécessaire de réaliser des légères adaptations, qui auront lieu à l'intérieur de l'intervention.	
<b>C</b>	Il y a des lacunes au niveau du renforcement des capacités. Le partenaire concerné n'est pas capable de continuer les activités si des mesures ne sont pas prises.	
<b>D</b>	Il n'y a pas de transfert de connaissances / de renforcement des capacités, bien que ce soit nécessaire. Si aucune mesure fondamentale n'est prise, les acteurs concernés et/ou les groupes cibles ne seront pas du tout capables de prendre la responsabilité de l'intervention et/ou des résultats à l'issue de l'intervention.	
<b>COMMENTAIRE</b>		

<b>5. Contribution au Cadre Stratégique Commun (CSC) – Complémentarités et synergies</b>		<b>SCORE</b>
<b>SCORE GLOBAL CONTRIBUTION AU CSC</b>		-
<b>Interprétation du critère:</b> Pour chaque CSC, la façon dont les interventions y contribuent est déterminée. Les CSC sont une innovation dans le financement des acteurs de la coopération non-gouvernementale et constituent dès lors un critère d'appréciation à part entière pour pouvoir observer cet aspect spécifique. Par ailleurs, les synergies et complémentarités sont également jugées ici. Cet aspect est également d'application pour les interventions en dehors des CSC. <b>Dans ce cas, il faut répondre uniquement à la question 5.2.</b>		
<b>5.1 L'intervention contribuera-t-elle à la cible stratégique / aux cibles stratégiques du CSC comme prévu?</b>		-
<b>A</b>	L'intervention contribuera comme prévu à la (aux) cible(s) stratégique(s) du CSC.	
<b>B</b>	La contribution prévue à la (aux) cible(s) stratégique(s) du CSC est probable. Quelques adaptations mineures sont nécessaires et seront réalisées à l'intérieur de l'intervention.	
<b>C</b>	La contribution prévue au CSC sera réalisée partiellement. Des mesures correctrices doivent être prises pour réaliser la contribution planifiée au CSC.	
<b>D</b>	La contribution prévue au CSC ne sera pas réalisée sauf si des changements fondamentaux sont effectués.	
<b>COMMENTAIRE</b>		

<b>5.2 Dans quelle mesure les synergies et complémentarités planifiées seront-elles concrétisées?</b>		-
<b>A</b>	La concrétisation des synergies et complémentarités planifiées se déroule comme prévu.	
<b>B</b>	La concrétisation des synergies et complémentarités planifiées se déroule en grande partie comme prévu. Quelques adaptations mineures sont nécessaires et seront réalisées à l'intérieur de l'intervention.	
<b>C</b>	La concrétisation des synergies et complémentarités planifiées n'est réalisée qu'en partie. Des mesures correctrices doivent être prises pour pouvoir concrétiser les synergies et complémentarités comme prévu.	
<b>D</b>	La concrétisation des synergies et complémentarités planifiées ne sera pas réalisée sauf si des changements fondamentaux sont effectués.	
<b>COMMENTAIRE</b>		

<b>6. Thème transversal genre</b>		<b>SCORE</b>
<b>SCORE GLOBAL GENRE</b>		-
<b>Interprétation du critère genre :</b> L'appréciation de ce critère doit être faite à la lumière de ce qui a été planifié par l'acteur dans le domaine du genre et exécuté en conséquence. Ce critère se rapporte au gendermainstreaming.		
<b>6.1 Les mesures fondées sur le genre sont-elles exécutées comme prévu? Cela peut concerner des résultats spécifiques ou des outcomes qui ont un objectif focalisé sur le genre, mais également l'intégration transversale du genre au sein d'un objectif spécifique.</b>		-
<b>A</b>	Les mesures fondées sur le genre, qui étaient prévues dans le programme, sont entièrement exécutées. On estime qu'ils auront l'effet souhaité.	
<b>B</b>	Quelques petites adaptations sont nécessaires pour exécuter les mesures fondées sur le genre comme prévu et favoriser l'aspect genre. Ces adaptations se réalisent au sein de l'intervention.	
<b>C</b>	Il y a des lacunes dans l'exécution des mesures fondées sur le genre telles qu'elles étaient prévues et l'aspect genre n'est pas influencé positivement. Des mesures correctrices sont nécessaires.	
<b>D</b>	Il y a de graves problèmes dans l'exécution des mesures planifiées fondées sur le genre. Par conséquent, l'aspect genre ne sera absolument pas favorisé par l'intervention. Des adaptations fondamentales sont nécessaires.	
<b>COMMENTAIRE</b>		

--	--

<b>7. Thème transversal environnement</b>		<b>SCORE</b>
<b>SCORE GLOBAL ENVIRONNEMENT</b>		-
<b>Interprétation du critère environnement :</b> L'appréciation de ce critère doit être faite à la lumière de ce qui a été planifié par l'acteur dans le domaine de l'environnement et exécuté en conséquence. Ce critère se rapporte au mainstreaming de l'aspect environnement.		
<b>7.1 Les mesures fondées sur l'environnement sont-elles exécutées comme prévu?</b>		-
<b>A</b>	Les mesures fondées sur l'environnement, qui étaient prévues dans le programme, sont entièrement exécutées. On estime qu'ils auront l'effet souhaité.	
<b>B</b>	Quelques petites adaptations sont nécessaires pour exécuter les mesures fondées sur l'environnement comme prévu. Ces adaptations se réalisent au sein de l'intervention.	
<b>C</b>	Il y a des lacunes dans l'exécution des mesures fondées sur l'environnement telles qu'elles étaient prévues et l'aspect environnement n'est pas influencé positivement. Des mesures correctrices sont nécessaires.	
<b>D</b>	Il y a de graves problèmes dans l'exécution des mesures planifiées fondées sur l'environnement. Par conséquent, l'aspect environnement ne sera absolument pas favorisé par l'intervention. Des adaptations fondamentales sont nécessaires.	
<b>COMMENTAIRE</b>		





ACODEV asbl  
Bld Léopold II, 184 D  
1080 Bruxelles  
02 219 88 55  
[www.acodev.be](http://www.acodev.be)



ngo-federatie vzw  
Vlasfabriekstraat 11  
1060 Brussel  
02 536.19.20  
[www.ngo-federatie.be](http://www.ngo-federatie.be)



Fiabel  
Place Julien Dillens 1  
1060 Bruxelles  
02 209 07 96  
[www.fiabel.be](http://www.fiabel.be)