

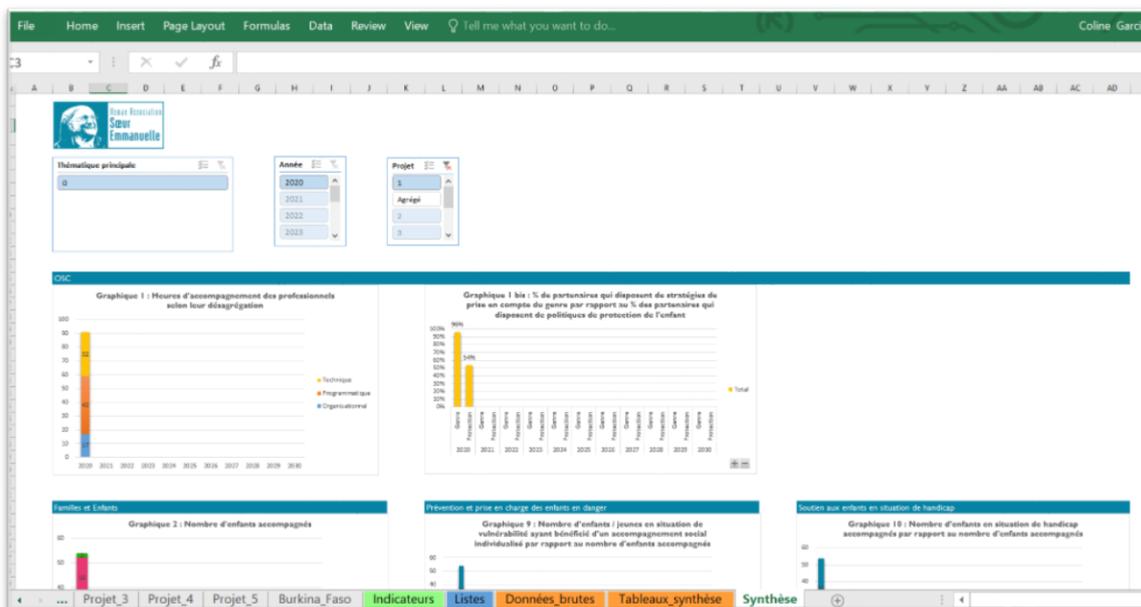


# RAPPORT FINAL



09 AVRIL 2021

## APPUI A LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS INTERNATIONAUX D'ASMAE



*Rapport final du Groupe URD et de CartONG*

## ***Rapport final du Groupe URD et de CartONG***

### Table des matières

<b>1. RÉPONSE A LA DEMANDE</b>	<b>3</b>
1.1.	<b>RAPPEL DE LA DEMANDE D'ASMAE</b>
3	
1.2.	<b>MÉTHODOLOGIE UTILISÉE</b>
3	
<b>2. LEÇONS A TIRER ET RECOMMANDATIONS POUR LA SUITE</b>	<b>8</b>
<b>3. CALENDRIER REALISE</b>	<b>12</b>

# 1. RÉPONSE A LA DEMANDE

## 1.1. RAPPEL DE LA DEMANDE D'ASMAE

Asmae est une association française qui intervient dans les domaines de l'éducation et de la protection de l'enfance en France et dans cinq pays (Burkina Faso, Madagascar, Egypte, Liban et Philippines). A l'international, son mode opératoire est basé sur le travail en partenariat et l'accompagnement d'acteurs locaux. Sa structure de gestion inclut différents niveaux de décision, dont un conseil d'administration (12 personnes), un bureau (4 personnes), une équipe siège (28 personnes), des équipes terrain (57 personnes) et des équipes partenaires.

Depuis quelques années, Asmae a largement développé la part de ses financements publics, ce qui a favorisé la consolidation de ses capacités de gestion de projet. En 2015, Asmae avait formalisé un cadre d'intervention thématique (identifiant cinq thématiques de travail) et partenarial (définissant les aspects clés de l'accompagnement). Un processus de renforcement des fonctions dédiées à la gestion de projet, ainsi qu'à la gestion administrative et financière, au siège et dans les bureaux pays avait également eu lieu. Un outil consolidé de gestion de projet avait été mis en place (le Project Management Tool – PMT) depuis 2017, ainsi que d'autres outils clés (notamment un modèle de rapport narratif et financier pour les partenaires, une fiche de suivi des conseillers techniques...). Les équipes Asmae terrain ainsi que les partenaires suivaient des indicateurs contractuels, définis au cas par cas lors de la rédaction des propositions de projet. Les données étaient principalement récoltées et transmises à Asmae par les partenaires.

Sur la base de ces avancées, l'équipe d'Asmae a fait appel à un appui externe afin de renforcer la mesure et le suivi dans le temps des réalisations, résultats et effets de ses actions, pour :

- Améliorer et renforcer la stratégie d'intervention d'Asmae ;
- Faciliter le pilotage des projets ;
- Améliorer la visibilité des réalisations et résultats des projets d'Asmae en externe.

## 1.2. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

Une équipe composée d'une cheffe de projet / experte en suivi-évaluation du Groupe URD (Lisa Daoud) et d'un expert en gestion de données programme de CartONG (Edmond Wash, remplacé en cours de consultance par Marion Chranuski et Coline Garcia) a été mise en place pour répondre à la demande. Un premier travail de cadrage a permis de formuler quelques constats clés et de préciser les objectifs et étapes de la consultance<sup>1</sup> :

- Sur les projets, peu de données étaient collectées et la collecte était peu systématique. Aucun exemple de baseline / endline n'a été relevé. Néanmoins, tout au long de la consultance, les équipes pays ont paru très motivées, avec parfois des envies avancées.
- Le cadre d'intervention posait les bases du modèle opérationnel d'Asmae, mais les fiches thématiques ne comprenaient pas de chaînes de résultats et d'indicateurs dans lesquels piocher.
- Quelques initiatives de mesure de résultats et d'effets ont été notées, mais elles étaient portées par des individus plutôt que par l'organisation. Des questions d'évaluation subsistaient au sein des équipes projet, mais qui appelleraient plutôt des évaluations ou études spécifiques basées sur des méthodes mixtes.
- La recherche de mesure d'impact évoquée par les équipes siège semblait également faire écho au manque de visibilité sur ce qu'Asmae et ses partenaires accomplissent concrètement sur le terrain : avoir des données à utiliser pour parler en interne de la mise en œuvre de la stratégie, et en externe de l'envergure du travail d'Asmae.
- L'une des difficultés rencontrées par les équipes Asmae au siège était liée au mode opératoire : difficultés à parler du travail d'accompagnement, du « double impact » (d'Asmae et des partenaires) en précisant les termes fréquemment utilisés par les équipes projet (mise en réseau, renforcement de capacités...).

En amont de la consultance et au vu de ces constats, les consultants ont souhaité préciser le périmètre de la consultance :

1. S'agissait-il principalement d'améliorer le suivi-évaluation des projets sur le terrain ? Et de rendre accessible des données utiles à la gestion de projet ? (axe 1)
2. Ou s'agissait-il de manière prioritaire d'identifier des indicateurs communs et de pouvoir en avoir une vision consolidée au niveau pays et siège (axe 2)

Si les deux axes étaient étroitement liés, ils appelaient une dynamique différente, notamment en termes d'utilisateurs ciblés, de méthode d'identification des indicateurs, de renforcement de compétences attendus et d'outils à utiliser. Les discussions préalables à la consultance ont confirmé que, malgré l'importance du renforcement de suivi-évaluation, la demande correspondait plutôt à l'axe 2. Une nuance a été apportée pour marquer la nécessité d'embarquer les équipes

---

<sup>1</sup> Voir le rapport de démarrage de la consultance pour plus d'informations

pays dans le chantier. Il s'agirait d'impliquer au maximum les équipes pays lors de la construction des indicateurs, et de rendre le dispositif le plus utile possible à leur niveau.

Concrètement, il s'agissait donc de mettre en place un dispositif de suivi d'indicateurs globaux Asmae permettant de mesurer et de remonter des données sur les réalisations (produits, bien, services qui résultent directement des activités) et les résultats d'Asmae (effets courts ou moyens terme des activités). Ce qui permettrait aux équipes siège (en tant qu'utilisateurs principaux, car demandeurs) d'avoir une vision consolidée des actions sur la base d'indicateurs harmonisés et aux terrains (utilisateurs secondaires) d'optimiser le suivi et de mieux piloter et communiquer sur les projets. Les données devaient pouvoir être consolidées au niveau pays et au niveau international.

La consultance s'est déroulée en plusieurs phases et étapes clés :

- **Phase 1 : Phase d'analyse préparatoire et de cadrage de l'appui (janvier 2020)**
  - Etape 0 : Un comité de pilotage du projet a été mis en place et s'est réuni tous les 3-4 mois au cours de la consultance. Il était composé de :
    - Lisa Daoud et Edmond Wach – puis Marion Chranuski et Coline Garcia (Groupe URD et CartONG)
    - Lilian Pioch (F3E)
    - Christian Blanchard (Directeur des programmes), Pierre Léon – puis Maud Leibler, puis Jeanne Airolidi (Référente technique Education/Protection de l'enfance), Natacha Séret et Perrine Bacchetta Savoie (Responsables géographiques), Agathe de Saporta – puis Marc Gielbat, puis Marie Goasampis et Inès Guedj-Kedadi (stagiaires) (Asmae)
  - Etape 1 : Une revue documentaire et d'analyse des outils existants a été réalisée lors des premières semaines de la consultance. Cette première étape a permis aux consultants d'affiner leur compréhension du contexte et des outils existants.
  - Etape 2 : Une série d'entretiens avec les personnes ressources a ensuite été organisée auprès du personnel siège et terrain et de la gouvernance.
  - Etape 3 : Sur la base de ces informations, une note de cadrage méthodologique a été soumise au comité de pilotage. L'enjeu principal a été de cerner le périmètre de la consultance (et de choisir l'axe 2, décrit précédemment), de pré-identifier l'outil sur lequel le dispositif pourrait reposer (base Excel). Il s'est agi également de préciser les modalités d'implication du terrain. Le choix a notamment été fait d'impliquer l'ensemble des pays pour la phase de conception des indicateurs, et non de se limiter aux deux pays pilotes pressentis dans l'appel d'offre. L'ensemble des pays a pris part au chantier, mis à part le bureau Egypte qui était alors dans une situation de transition.
    - *Livrable : note de cadrage méthodologique*
- **Phase 2 : Phase de conception (février – octobre 2020)**
  - Etape 1 : En février, un kit d'animation d'atelier terrain a été conçu. Il avait pour objectif de préparer les équipes terrain à l'organisation d'ateliers de réflexion sur les chaînes de résultats et était composé d'un guide du facilitateur, détaillant les consignes, le timing et les méthodes d'animation encouragées, ainsi que du matériel d'animation concis. A l'issue des ateliers, les pays devaient être en mesure de présenter une chaîne de résultat sur une de leurs thématiques ou projet, ainsi qu'un tableau des indicateurs les plus significatifs de leur action. En mars, deux sessions de briefing ont été organisées à distance, l'une en anglais et l'autre en français.
    - *Livrable : kit d'animation*
  - Etape 2 : L'organisation des premiers ateliers a coïncidé avec le début de la pandémie de Covid-19. Les mesures mises en place dans les pays ont entraîné le report ou l'annulation des ateliers. Les équipes pays se sont adaptées en proposant des formats alternatifs (en comité restreint, en travail individuel avec relecture...), mais il n'a pas été facile d'organiser une réflexion collective dans ce contexte. Les données reçues ont été analysées et compilées afin de servir de base aux réflexions avec le siège.

*Exemple de chaîne de résultat et de tableau d'indicateurs (Madagascar)*



	Protection et éducation de la petite enfance	Prévention de la déscolarisation et de l'échec scolaire	Accompagnement de l'adolescence	Prévention et prise en charge des enfants en danger	Soutien aux enfants en situation de handicap
OSC	<b>Résultats du renforcement de capacité technique d'Asmae</b> (% des professionnels dont les pratiques se sont améliorées après l'accompagnement)				
	<b>Résultats du renforcement institutionnel d'Asmae</b> (Nombre de partenaires ayant amélioré leur structuration interne et auto-orientation)				
	<b>Changements organisationnels impulsés par Asmae</b> (Niveau de satisfaction des directeurs partenaires, % des partenaires qui disposent de stratégies de prise en compte du genre et % des partenaires qui disposent de politiques de protection de l'enfant)				
Enfants et familles	<b>Engure de travail de pris en charge par les partenaires</b> (Nombre d'enfants touchés, Nombre d'enfants accompagnés et Nombre de parents accompagnés)				
	<b>Capacité des partenaires à référer en externe</b> (Nombre d'enfants référés vers des services socio-éducatifs (ou tout autre service d'accompagnement))				
	<b>Sensibilisation des parents et de la communauté par les partenaires</b> (Nombre de parents ayant participé à des sensibilisations/séances d'éducation parentale et Nombre d'enfants / jeunes ayant participé à des activités de sensibilisation)				
	<b>Effets de l'action d'Asmae et de ses partenaires sur le bien-être des enfants accompagnés</b> (Indicateur de bien-être de l'enfant)				
	<b>Résultats de l'appui des partenaires</b> (% d'enfants ayant terminé l'année scolaire et % d'enfants ayant amélioré leurs compétences dans au moins deux des 5 domaines de développement global)	<b>Accès des enfants accompagnés aux services d'alphabétisation</b> (Nombre d'enfants accompagnés en éducation non-formelle)	<b>Renforcement des compétences des jeunes (compétences de vie)</b> (Nombre d'adolescents formés à au moins une des thématiques essentielles au cours de l'adolescence et Nombre de jeunes qui déclarent que leurs compétences de vie sont renforcées)	<b>Accompagnement social individualisé</b> (Nombre d'enfants / jeunes en situation de vulnérabilité ayant bénéficié d'un accompagnement social individualisé)	<b>Engure de la prise en charge des partenaires</b> (Nombre d'enfants en situation de handicap accompagnés et Nombre de familles sensibilisées à l'inclusion des enfants en situation de handicap ou handicapé.e.s)
		<b>Accès des enfants accompagnés à l'éducation formelle</b> (Nombre d'enfants insérés ou réinsérés dans les structures d'éducation formelles)	<b>Renforcement des compétences des jeunes (participation)</b> (Nombre de jeunes qui mènent une initiative citoyenne et communautaire)		<b>Efficacité du travail d'identification et de référencement</b> (Nombre d'enfants handicapés identifiés et référés vers des services adaptés)
		<b>Qualité de l'éducation</b> (Nombre d'enfants suivis dans le système scolaire, % d'enfants ayant amélioré ses compétences sociales, % d'enfants ayant amélioré ses compétences scolaires et Taux d'abandon scolaire)	<b>Insertion professionnelle des jeunes</b> (Nombre de jeunes nouvellement inscrits dans des formations professionnelles, Nombre de jeunes ayant accès à des services d'orientation professionnelle et Nombre de jeunes ayant accès à l'emploi ou une activité génératrice de revenus)		
			<b>Participation des jeunes au projet</b> (Cartographie des incidences : Des jeunes impliqués dans la conception du projet, Des jeunes impliqués dans des prises de décision du projet, Des jeunes intégrés dans la gouvernance du projet)		
	<b>Effets du plaidoyer et du travail en réseau d'Asmae et de ses partenaires</b> (Cartographie des incidences : Des conventions signées entre Asmae et les autorités, Des invitations/sollicitations d'Asmae à des réunions, événements organisés par les acteurs publics, Des contributions financières et/ou techniques à des réseaux, Des événements organisés par Asmae et ses partenaires, Des acteurs institutionnels formés sur les outils, méthodes, dispositifs, Des changements de politiques ou de stratégies au niveau des acteurs publics auxquels Asmae et ses partenaires ont contribué, Des changements de pratique au niveau des acteurs publics auxquels Asmae et ses partenaires ont contribué)				
	réseaux, acteurs publics				

- o Etape 4 : la conception du dispositif a débuté en parallèle du travail final de sélection des indicateurs. Lors de cette étape, CartONG a collecté des informations sur les contraintes à respecter, sur le terrain et au siège. La conception a ainsi inclus :

- L'identification des solutions informatiques adaptées : la priorité a été donnée à une solution facilement déployable, demandant peu de formation et de conduite du changement, adaptée aux contraintes (connexion, budget disponible etc.) du terrain. Le choix a aussi porté sur une solution partagée et en ligne afin de faciliter les flux de données. Excel en ligne a ainsi été choisie.
- Conception de l'architecture : cette étape a consisté en la définition des rôles et responsabilités, des mécanismes de transfert, de validation et d'agrégation.

Une fois les principes et le fonctionnement définis, la conception et le paramétrage de l'outil ont été réalisés par CartONG. Seuls les fichiers pays ont été développés dans un premier temps, afin qu'ils soient testés par les pays. A la suite d'une série d'aller-retours entre le siège d'Asmae et CartONG, les fichiers en ligne ont été mis à disposition d'Asmae pour appropriation sur leur serveur Microsoft.

Un guide d'utilisation du dispositif a ensuite été développé par les consultants, avec l'appui des équipes siège.

- *Livrable : dispositif conçu et paramétré*
- *Livrable : guide d'utilisation*

- **Phase 3 : Phase test (novembre 2020 – février 2021)**

- o Etape 1 : La phase de test a été lancée plus tardivement que le prévoyait le calendrier initial. Le test a débuté par une session de formation aux équipes siège pour la prise en main du paramétrage de l'outil. Un appel a ensuite été envoyé au terrain pour l'identification d'un projet test par pays. Les fichiers ont été paramétrés par les responsables géographiques, avec l'aval des équipes projet terrain. Les référents sur le terrain ont ensuite pu remplir les données pour un trimestre. Seuls les indicateurs pour lesquels ils possédaient déjà les données ont été renseignés.
- o Etape 2 : Des entretiens d'auto-évaluation ont ensuite eu lieu (février). Une grille d'évaluation du dispositif a été développée par les consultants afin de collecter le retour des utilisateurs sur les indicateurs et l'outil mis à disposition. Quatre entretiens ont été menés par la référente thématique Asmae et la consultance Groupe URD.

L'analyse des entretiens a été utilisée pour ajuster le dispositif et les résultats clés ont été présentés au comité de pilotage.

- o Etape 3 : Sur la base des fichiers pays revus, CartONG a développé le fichier international proposant une synthèse des données pays.
  - **Livrable : fiches d'auto-évaluation et matrice d'analyse**

Grille d'auto-évaluation

S&E auto-évaluation ☆ 📄 🌐

🏠 Insertion Format Outils Modules complémentaires Aide Dernière modification il y a quelques secondes

Normal Arial 11 B I U A

**Guide d'évaluation du dispositif de suivi des indicateurs d'Asmae**

(pour le siège seulement) Le dispositif répond-il à vos besoins de suivi des actions d'Asmae à l'international ?

Les indicateurs choisis vous semblent-ils pertinents ? Sont-ils mesurables ? Si non, pourquoi ?

L'outil est-il facile à utiliser (gestion du fichier, saisie, visualisation) ? Si non, pourquoi ?

La fréquence de saisie (trimestrielle) vous semble-t-elle pertinente et réaliste ? Quelle serait l'alternative ?

A votre niveau, quelle utilité trouvez-vous dans le dispositif ?

Pensez-vous que ce dispositif représente une charge de travail supplémentaire ou s'intègre-t-il aisément dans les activités routinières ?

Quelle a été la principale difficulté (s'il y en a eu) ou quelle pourrait-elle être dans la durée ?

Auriez-vous des suggestions / recommandations pour l'amélioration du dispositif?

Matrice d'analyse des retours

Asmae S&E retour tests ☆ 📄 🌐

Fichier Édition Affichage Insertion Format Données Outils Modules complémentaires Aide Dernière modification le 22 mars Partager

Code ind.	Niveau	Genre	Saisie	Requis	Indicateur	Retours Liban	Retours Philippines	Retours Madagascar	Retours Burkina Faso	Retours siège	Notes
05C1	OSC	Non désigné	Saisie trimestrielle	Obligatoire	Nombre d'heures d'accompagnement des professionnels	This is challenging - will add extra workload to collect data - there is no indicator for the no. of sessions	instead of number of hours, perhaps we can replace this with number of trainings for professionals?	Si une MEI se déroule de 0h à 10h, est-ce qu'on comptabilise 0h ou 10h (il y a au moins 30 mn de pause-café et les MEI se déroulent par ex 1)	J'aurais comptabilisé le nombre de sessions + que les heures	Je pense qu'il nous faudrait créer un outil de collecte et donc l'ajouter dans les fiches méthodes optimisées	Régulier l'indicateur. Compter et créer un
05C101	OSC	Non désigné	Saisie trimestrielle	Obligatoire	Organisationnelle						
05C102	OSC	Non désigné	Saisie trimestrielle	Obligatoire	Programmatique						
05C103	OSC	Non désigné	Saisie trimestrielle	Obligatoire	Technique						
05C2	OSC	Désigné parti	Saisie trimestrielle	Obligatoire	Nombre de professionnels ayant bénéficié d'un accompagnement de la part d'Asmae (y compris par un prestataire externe)			Fait uniquement référence aux personnes des partenaires de mise en œuvre accompagnés dans la forme indicateur. Ou tout le reste du même avec que le nombre de l'outil à ce sujet dans le formulaire et harmonisant avec l'indicateur d'heure d'accompagnement (pris en compte des mêmes personnes)	il pourrait y avoir un grand risque de double et l'indicateur est collecté trimestriellement, parce que les interventions ne visent pas à	Je pense qu'il nous faudrait créer un outil de collecte et donc l'ajouter dans les fiches méthodes optimisées. Je me mets à la tâche et ne m'embête pas à décompter les heures de travail, mais je vous tien au courant	
05C3	OSC	Non désigné	Saisie trimestrielle	Optionnel	Nombre d'outils (y compris méthodes ou dispositifs) misés ou co-développés	Need to clarify further what we mean by tools (if only used at Asmae level for the purpose of assessment, should it be counted for instance?) - tools can be designed and then not used at all.		Qu'entend-on exactement par des outils sensibles au genre? L'atelier que je présente avec le désigné certains outils ont été conçus spécialement au genre. De plus, aujourd'hui on travaille par exemple par des outils pour filles + et + outils pour garçons + est-ce que cela ne va pas à l'encontre de l'approche voulue ?	Personnellement je dirais que si les mises à jour sont respectueusement faites, on peut les comptabiliser. Si c'est juste un changement de format, quelques détails.	Dans le tableau gérer Clarifier la mise à jour Clarifier les outils	
05C301	OSC	Non désigné	Saisie trimestrielle	Optionnel	Sensible au genre						
05C302	OSC	Non désigné	Saisie trimestrielle	Optionnel	Non sensible au genre						
05C303	OSC	Non désigné	Saisie trimestrielle	Optionnel	% des professionnels dont les pratiques se sont améliorées après l'accompagnement						
05C4	OSC	Non désigné	Saisie annuelle	Optionnel	Accompagnement						
05C40	OSC	Non désigné	Saisie annuelle	Optionnel	A définir						
05C5	OSC	Non désigné	Saisie annuelle	Optionnel	Nombre de partenaires ayant amélioré leur situation interne et externalisation						
05C6	OSC	Non désigné	Saisie annuelle	Optionnel	Niveau de satisfaction des directeurs partenaires						
05C7	OSC	Non désigné	Saisie annuelle	Obligatoire	% de partenaires qui disposent de stratégies de prise en compte du genre						
05C7H	OSC	Non désigné	Saisie annuelle	Obligatoire	% de partenaires qui disposent de stratégies de prise en compte du genre			En attente de la définition d'une activité d'accompagnement commune à tous			Je pense vous faire une liste de ce que je pense que les nouveaux outils à faire seraient à l'avenir. Manque la fiche

- Phase 4 : Phase d'ajustement et de finalisation (mars – avril 2021)
  - o Etape 1 : Une dernière phase de finalisation du dispositif a permis d'apporter les dernières modifications nécessaires au bon fonctionnement du dispositif. Il reviendra ensuite à l'équipe d'Asmae de continuer à ajuster les outils en fonction des retours utilisateurs et de l'évolution des besoins.
    - **Livrable : dispositif revu**

- o Etape 2 : Une réunion de restitution finale a été organisée afin de présenter les réalisations et résultats de la consultance au comité de pilotage. Un rapport de capitalisation a été rédigé (présent rapport) afin de résumer les étapes du travail effectuées, de présenter les leçons à tirer de l'expérience et de fournir les recommandations pour la suite du dispositif.

## 2. LEÇONS A TIRER ET RECOMMANDATIONS POUR LA SUITE

### Difficultés à sélectionner les indicateurs communs

L'une des difficultés principales rencontrées lors du chantier a été la définition des indicateurs. Cette étape a pris plus de temps que prévu et a nécessité de nombreux aller-retours entre les équipes siège et la consultante Groupe URD. Cela a rendu la conception et le paramétrage du dispositif plus difficile (car les indicateurs continuaient à évoluer). Cela a eu également pour conséquence de perdre pour un temps le lien avec les équipes terrain (qui avaient fourni une première base pour la réflexion sur les indicateurs). Ces difficultés s'expliquent par différents facteurs :

- Le choix avait été laissé au terrain de réaliser les chaînes de résultat par thématique ou par projet / programme. Les équipes ont toutes fait le choix de réfléchir par projet / programme. La liste consolidée présentée au siège a donc paru peu cohérente : il n'était pas évident de voir si les indicateurs représentaient l'ensemble du portefeuille d'Asmae. Cette difficulté a perduré jusqu'à ce que la consultante présente le tableau sous le format conseillé dans l'appel d'offre : par thématique et par type d'acteur cible (son format actuel). Cette difficulté est toutefois à analyser précieusement car elle reflète notamment le fait que les thématiques définies par Asmae ne trouvent pas encore d'écho auprès de toutes les équipes terrain. Ce premier aspect résonne plus largement avec la difficulté à trouver un juste équilibre entre une liste d'indicateurs qui parlent au siège mais aussi au terrain. Au fur et à mesure des discussions avec l'équipe siège, les indicateurs se sont éloignés des concepts et des formulations proposées par le terrain. Ce travail de prise de hauteur était nécessaire : il s'agissait de trouver ce qui était commun aux différents projets pour chaque thématique afin de pouvoir communiquer sur l'action d'Asmae et suivre la mise en œuvre de la stratégie. Toutefois, le risque était de s'acheminer vers un dispositif déconnecté des réalités de ses projets et de plus en plus ascendant. Réduire ce risque a demandé un travail supplémentaire de la part des équipes siège d'Asmae : elles ont dû s'appropriier les indicateurs et faire des choix afin que la liste soit la plus réduite et pertinente possible.

### Un temps nécessaire à l'appropriation

L'une des leçons à tirer de ce travail sur les indicateurs est le temps nécessaire à l'appropriation. Entrer dans la réflexion sur les indicateurs n'a pas semblé aisé pour les équipes siège. Durant la période de mai à octobre, les discussions sont peu à peu devenues plus faciles, jusqu'au jour où (le changement a été assez net) la liste a véritablement semblé « appartenir » à Asmae. Ce temps a été nécessaire au siège, il le sera également pour les équipes pays. Lors de la phase d'auto-évaluation et d'ajustement, le siège a été tenté plusieurs fois d'ajouter de nouveaux indicateurs (notamment ceux de la Convention programme). Il est toutefois nécessaire de donner un temps d'expérimentation au terrain avant de modifier la liste, d'autant plus car la phase de test a été plus courte que prévue et n'a pas concerné tous les indicateurs. Lors de la mise à l'échelle du dispositif, il sera de la responsabilité du siège de rester à l'écoute des retours terrain sur les indicateurs, et d'organiser un processus de révision, par exemple au bout de la première année d'utilisation. La liste d'indicateurs doit rester évolutive durant les premières années. Les indicateurs non-utilisés lors des analyses devront être supprimés, et les nouveaux indicateurs testés. Il est fortement recommandé de conserver une liste la plus réduite possible.

- Par ailleurs, l'équipe Asmae siège souhaitait inclure dans les indicateurs les concepts transversaux en cours d'intégration dans le modèle d'intervention d'Asmae : le genre, l'approche par les droits et la participation. Cette demande était pertinente car la présence d'indicateurs permet 1/ d'apporter des informations permettant d'analyser la prise en compte de ces concepts (par exemple les différences de traitement en fonction du genre, ou l'état des pratiques participatives), 2/ de mesurer les progrès sur ces axes. Toutefois, il semblait difficile de s'accorder sur des indicateurs et les discussions s'éternisaient. La consultante a mis en évidence le caractère nouveau de ces concepts pour Asmae : l'étape d'intégration des concepts à la stratégie d'Asmae n'était pas terminée et cela rendait les discussions imprécises. Une discussion avec la consultante genre, recrutée par Asmae dans un chantier parallèle a permis de confirmer cela et de proposer une stratégie adaptée de prise en compte (voir encadré). Concernant les indicateurs mesurant la participation des jeunes au projet, la méthodologie de cartographie des incidences a été retenue. Celle-ci permet de commencer à récolter les preuves, les illustrations d'implication des jeunes. L'approche par les droits a pour le moment été écartée du dispositif car elle requiert un travail d'appropriation supplémentaire par Asmae.

### Stratégie proposée pour la prise en compte du genre dans les indicateurs

L'intégration de la thématique genre dans le dispositif de suivi-évaluation d'Asmae pourrait suivre un développement à plusieurs niveaux.

1 - Un premier niveau accessible dès maintenant reposant sur une désagrégation systématique des indicateurs (prise en compte dans le dispositif actuel). Ce premier niveau permet de mieux comprendre 1/ les problématiques et besoins spécifiques aux différents sexes, 2/ la façon dont les activités d'Asmae contribuent à changer les rôles et les relations de genre.

2 - Un deuxième niveau (demandant un travail préalable) établissant une typologie des familles présentant des vulnérabilités différentes (avec certainement une attention particulière sur les familles monoparentales, y compris celles où les hommes sont partis travailler – à définir en fonction de l'organisation de la vie et de la présence des parents).

3 - Un troisième niveau consistant à développer et mesurer des indicateurs sur les activités sexo-spécifiques (par exemple activités dédiées aux adolescentes).

Comme recommandé par Elisabeth Hofmann, inclure un « marqueur genre » interne pourrait également permettre de suivre l'évolution des programmes d'Asmae sur cette thématique.

### Une mesure d'impact complexe à intégrer au dispositif

Comme exprimé en amont de la consultance, la mesure d'impact n'est pas aisée à intégrer dans un dispositif d'indicateurs quantitatifs. Elle est en effet mieux appréhendée par des approches qualitatives. Deux indicateurs ont toutefois été intégrés dans le dispositif pour tenter d'apporter des informations sur l'impact des actions d'Asmae et de ses partenaires :

1. Un indicateur « global » : une mesure de la contribution des actions d'Asmae et de ses partenaires au bien-être des enfants. Il est entendu que ces actions ont un effet sur certaines dimensions du bien-être, (éducation et protection) et qu'un ensemble d'autres facteurs divers influence celui-ci. Il ne s'agit donc pas de mesurer le bien-être, mais d'avoir une indication des changements auxquels l'action d'Asmae a pu contribuer. Une réflexion a été menée sur la possibilité de construire un indicateur composite flexible en fonction des projets, basé sur des sous-indicateurs correspondant à quatre aspects du bien-être de l'enfant : socialisation / place dans la famille / accès et opportunités d'apprentissage / équilibre psychosocial. Une note de cadrage méthodologique a été rédigée afin de poser les bases de cette mesure pour Asmae.
2. Une cartographie des incidences pour la documentation des changements au sein des réseaux et acteurs publics : la consultante n'est pas parvenue à identifier un ou deux indicateurs communs pour refléter l'impact des actions de mise en réseau et de plaidoyer. Les indicateurs proposés étaient disparates et il semblait difficile de trouver une formulation commune. Il est possible que cela soit dû au fait que la réflexion était assez nouvelle chez Asmae, même si le besoin de pouvoir parler plus clairement de l'impact du plaidoyer a clairement été identifié aux différents niveaux (siège et pays). Afin d'avancer sur le chantier en prenant en compte la situation, la méthodologie de cartographie des incidences a été proposée par le F3E. Les projets sont ainsi invités à recenser les preuves correspondant aux changements suivants (à noter que la formulation des changements pourra être améliorée par Asmae au fur et à mesure) :
  - On s'attend à voir (s'apparente à des indicateurs de réalisation) : Des conventions signées entre Asmae et les autorités, des invitations/sollicitations d'Asmae à des réunions, événements organisés par les acteurs publics, des contributions financières et/ou techniques à des réseaux, des événements organisés par Asmae et ses partenaires, des acteurs institutionnels formés sur les outils, méthodes, dispositifs
  - On aimerait voir (s'apparentent à des indicateurs de résultat) : Des changements de politiques ou de stratégies au niveau des acteurs publics auxquels Asmae et ses partenaires ont contribué
  - On rêverait de voir (s'apparente à des indicateurs d'impact) : Des changements de pratique au niveau des acteurs publics auxquels Asmae et ses partenaires ont contribué

### Prise en main de l'outil par Asmae

Dans l'ensemble, les outils SharePoint et Excel en ligne et le SharePoint ont été assez bien appropriés par l'équipe Asmae au siège. Accompagnées par le prestataire IT (externe), dans l'ajout de collaborateurs au dispositif, les équipes sièges ont elles-mêmes géré la création et l'organisation des dossiers contenant les fichiers. Cela s'est fait de manière fluide. De même, le passage de l'outil aux équipes terrain et à CartONG pour finalisation du dispositif s'est déroulé sans encombre.

Grâce à la base de données compilée dans le fichier international et l'interopérabilité des outils Microsoft, il est possible, si Asmae le souhaite par la suite, d'intégrer le dispositif avec un outil de visualisation interactif, de type Power BI.

Le choix de l'outil, Excel en ligne, plutôt qu'un autre (Activity Info par exemple), correspondait aux besoins d'Asmae d'avoir un outil déjà connu permettant une certaine facilité d'usage et un outil permettant la synchronisation entre plusieurs fichiers nécessaire au pilotage des équipes siège. Cependant, CartONG a soulevé, pendant la phase de conception, des avertissements sur la fragilité de l'outil, et les points d'attention à avoir en tête lors des manipulations de l'outil, qui peut

engendrer une certaine lourdeur. L'équipe siège, et en particulier la référente technique Education/Protection de l'enfance Jeanne Airoldi a pris note de ces contraintes.

La consultance a permis de noter l'hétérogénéité des profils numériques au sein d'Asmae. Tandis que les équipes terrains ont pris en main sans grandes difficultés le dispositif et ont parfois pris l'initiative d'intégrer des tableaux d'analyse poussés, l'équipe siège est restée un moment quelque peu inquiète quant à l'appropriation du dispositif (notamment sur des manipulations particulièrement complexes). En réponse, CartONG a fait plusieurs tutoriels à distance avec l'équipe siège pour faire une démonstration de l'outil.

Concernant les sous-outils de collecte, les consultants avaient proposé dès le début le développement de quelques sous-outils clés pour la collecte des données. Il a toutefois été décidé par la référente thématique du moment de laisser le terrain développer ses propres outils. Tous les terrains ne possèdent néanmoins pas les mêmes capacités : lors de la phase de test, certaines équipes pays ont remonté des difficultés pour recenser les heures d'accompagnement, alors que d'autres avaient développé des outils sur mesure (l'outil de Madagascar est par exemple une excellente référence car elle permet un traitement automatisé des cumuls d'heures par personne et par période de temps avec les désagréments nécessaires). Mettre en commun les outils développés et animer le partage d'expérience (organiser des sessions de partage à distance par exemple) permettrait de réduire les écarts et de pallier au manque de ressources au siège.

#### **Clarifier les besoins de tous les futurs utilisateurs du dispositif**

Lors des derniers échanges au COPIL et entre Asmae et CartONG par la suite, il est apparu la nécessité d'intégrer les indicateurs de la 'Convention programme' dans le dispositif. Techniquement faisable, il a été décidé lors du comité de pilotage de laisser Asmae s'approprier le dispositif tel quel et de finaliser les tests terrains avant d'apporter des modifications à l'outil. Il s'agit d'un élément qui, au sens de CartONG, aurait dû être pris en compte bien en amont, lors de la conception du dispositif et la sélection des indicateurs. Pour une prochaine consultance, il est très important de clarifier tous les besoins du partenaire (équipe siège et équipes terrains) pour s'assurer de la pertinence du projet coconstruit.

#### **Feedback d'Asmae sur le processus :**

##### **Etes-vous satisfait du dispositif proposé ?**

- Satisfaction quant à tout le travail accompli, il reste un enjeu autour de l'appropriation progressive du dispositif et des résultats à moyen terme.
- Ce travail nous a permis de mener une vraie réflexion sur nos limites en S&E, et d'amorcer une nouvelle dynamique. « La machine est lancée ! ».
- Nous avons noté un bon niveau d'engagement dans certains pays concernant l'utilisation de cet outil. Lors des entretiens d'auto-évaluation, malgré la charge de travail que ce dispositif représente, les collègues de terrain ont tous montré de l'intérêt pour le dispositif qui leur paraît utile. En effet il permettra d'avoir une meilleure visibilité de l'action d'Asmae et de valorisation davantage le travail mené dans les pays d'intervention sur le long terme. L'idée de générer des données qui permettront une analyse plus poussée est un point important.
- C'est la première fois qu'Asmae disposera de données consolidées sur l'ensemble de son action à l'international ce qui aidera à la compréhension des points forts et points faibles de son intervention.
- Le dispositif de suivi et d'accompagnement du processus m'a paru cohérent et efficace, avec une bonne coordination assurée par Lisa et une bonne complémentarité entre URD et CartONG. La prise en main du dispositif a été très bien guidée par la consultante.

##### **Quelles ont été les difficultés de votre côté ?**

- Difficulté collective à réduire la liste des indicateurs proposées dans le dispositif, même si ce travail de définition d'indicateurs semble précieux pour la suite, mais peut-être trop ambitieux à l'heure actuelle.
- Difficulté à faire le lien entre les indicateurs de ce dispositif, et ceux des projets (multiplication des outils, indicateurs souvent différents), et notamment la Convention Programmes qui concerne pourtant les 5 pays.
- Difficulté à s'accorder / bien comprendre ce que nous souhaitons / recherchions au niveau Asmae, ce qui a été chronophage notamment pour les consultantes.
- Difficulté à garder le côté participatif sans s'éparpiller/s'éterniser. Les collègues de terrain ont été impliqués dans la réflexion initiale notamment sur les indicateurs et n'ont pas toujours pu être maintenu dans la boucle jusqu'à la finalisation de l'outil. On a parfois noté un décalage entre le niveau d'information/ de compréhension des terrains et celui du siège.

- Le dispositif est relativement complexe et comporte une fragilité ce qui s'est senti au moment de la création du fichier international. C'est un outil à manipuler avec minutie pour ne pas risquer de casser des liens ou de dérégler certains paramètres. La maîtrise de l'outil est déterminante pour une utilisation optimale et pérenne. Les modifications à ce stade resteront mineur jusqu'à ce que son utilisation (saisie, mise à jour, synthèse) soit rodée.
- Le processus de choix des indicateurs et de suivi de l'étude voulu au début comme intégrant les autres pôles d'Asmae (notamment la Communication pour être en mesure de satisfaire également leurs besoins potentiels d'éléments chiffrés) s'est finalement assez rapidement réduit à un suivi et une implication du pôle programmes et des terrains. Le dispositif actuellement produit correspond au cahier des charges validé collectivement mais nécessitera probablement un effort pédagogique de la part du pôle pour expliquer le choix fait d'un outil de suivi d'indicateurs globaux et non pas un outil de suivi / évaluation de tous les indicateurs de tous les projets d'Asmae. De même il a été difficile de définir une méthodologie pour la mesure de l'indicateur global (indicateur macro pour évaluer l'impact) en cherchant à répondre aux attentes des différents pôles.

#### **Quelles sont les leçons tirées ?**

- L'importance de mieux cerner et « délimiter » nos besoins, quitte à ce que l'équipe de consultants nous freine/limite davantage dans nos envies (trop nombreuses !). Par ricochet il faut bien s'accorder sur les objectifs et attentes d'un tel dispositif surtout étant donné l'investissement qu'il requière.
- Bien définir et valider de manière collective et formelle le choix de l'outil au démarrage d'un tel travail et même idéalement en amont du processus (mais difficile au vu des turnover du personnel Asmae sur ce projet entre la phase de conception du besoin et sa conception actuelle).
- L'importance de mobiliser des RH pour faire vivre ce dispositif : l'ajout de la dimension S&E dans la fiche de poste de la référente technique ainsi que la mobilisation d'une stagiaire permettent de maintenir une dynamique et un suivi de l'utilisation de l'outil.
- Un questionnement sur l'utilisation d'un support Excel : peu coûteux, certes, et connu par les utilisateurs. Cependant, compte-tenu de la mobilisation RH qui en découle (investissement temps conséquent), est-ce vraiment « économique » ? De plus ce n'est pas un outil très moderne comparé à ce qui existe aujourd'hui en termes de logicielle/d'application de visualisation et d'analyse des données.

#### **Quelques éléments de feedback des consultants :**

- Le comité de pilotage de la consultance a suivi de près le travail réalisé et a apporté le soutien nécessaire tout au long du projet. Cela a largement bénéficié au chantier. L'apport technique et stratégique du F3E a été utile lorsque des débats de fonds sont apparus (sur la mesure d'impact, le nombre d'indicateurs...) pour proposer des méthodologies ou donner un avis d'expert.
- Le turnover sur le poste de référent thématique (trois personnes différentes en un an) a parfois posé des difficultés pour respecter le calendrier proposé et trancher certains sujets. Toutefois, il s'est avéré positif pour la sélection des indicateurs et la rédaction des fiches : ceux-ci ont en effet pu être travaillé avec trois experts, tous apportant leur point de vue spécifique.



