

Politique de la GAR de WAPA

0. Introduction : définition de la GAR

La GAR est un mode de gestion par lequel une organisation veille à ce que ses processus, ses produits et ses services contribuent à la réalisation d'une série de résultats escomptés.

L'approche GAR repose sur six principes :

1. La simplicité : la GAR essaie d'identifier une stratégie qui est *facile à comprendre et facile à mettre en pratique*. La GAR offre un certain nombre d'outils simples pour aider à la conception du projet, la gestion de projet et la réalisation des résultats du projet.
2. L'apprentissage par l'action : la GAR intègre le cycle d'apprentissage. Nous apprenons par la pratique et ce que nous apprenons nous permet de renforcer nos capacités, d'améliorer la qualité de nos projets et d'obtenir de meilleurs résultats. Ce cycle d'apprentissage est inclusif : ce n'est que l'ONG en charge du projet qui a l'opportunité d'apprendre et de s'améliorer, mais tout le monde impliqué dans le projet. Les partenaires et les bénéficiaires sont renforcés par l'apprentissage et la participation, et verront progressivement l'importance de leur rôle. Par conséquent, ils prendront plus de responsabilité.
3. Une méthode flexible : la GAR s'adapte aux différents contextes et différents types de projets. Il est même possible d'introduire la GAR dans des projets qui sont déjà en cours d'exécution.
4. Le partenariat : la participation des partenaires et des parties prenantes n'est pas seulement importante lors de l'élaboration du projet, mais aussi lors de l'exécution, le suivi et l'évaluation (l'appréciation) du projet. C'est la seule façon de venir à la conception d'un projet solide avec des objectifs pertinents et aux résultats durables qui crée un sentiment d'appropriation de ces résultats de la part de la population et des partenaires locaux.
5. La responsabilisation ou le partage des responsabilités entre les partenaires : la prise de décision participative est importante, ainsi que de définir clairement les responsabilités et les tâches de chaque partie.
6. La transparence : par l'utilisation d'indicateurs bien conçus et bien choisis, il doit être possible de donner une image claire de ce que le projet est en train de faire et où il ira. On cherche la transparence à l'égard des bailleurs de fonds, mais aussi la transparence envers les partenaires et les bénéficiaires. La GAR présente le Cadre de performance pour identifier clairement les objectifs, comment leur progrès sera mesuré (et à quelle fréquence), qui sera responsable de quoi, etc.

Les éléments théoriques clés de la GAR sont repris dans un document « Les principes de la GAR », à trouver dans Projets > Gestion de projets > Documents utiles.

1. La politique de la GAR de WAPA

Tout au long du cycle du projet, WAPA travaille en étroite collaboration avec ses partenaires locaux (responsables de ONG ou CBO's, leurs employés et les bénéficiaires). Tous collaborent à leur niveau à la construction de programmes adaptés aux besoins des bénéficiaires finaux.

Notre approche Gestion Axée sur les Résultats met un accent sur la clarification des responsabilités opérationnelles, de gestion, décisionnelles et stratégiques au sein de WAPA, mais également entre les partenaires et autres acteurs.

Nous veillons à travailler avec nos partenaires comme des collègues, afin que chacun apporte ses compétences dans l'équation partenariale basée sur le principe de la subsidiarité*. Chacun veille à assumer au mieux ses responsabilités dans la réalisation des objectifs communs. Nous nous engageons, en tant que partenaire à renforcer nos capacités mutuelles, pour qu'à terme – si la relation partenariale devait s'achever – les deux se sentent plus autonomes et plus compétents dans de nouveaux secteurs (suivi et évaluation, communication, gestion stratégique, développement d'un réseau de bailleurs, reportings projets et financiers,...)

WAPA travaille activement à l'amélioration de ses outils afin de remplir ses responsabilités de redevabilité envers les bailleurs de fonds, ses partenaires et ses bénéficiaires (rapports...).

Enfin, WAPA met en place un processus d'apprentissage continu pour améliorer la qualité de ses interventions, la gestion de ses processus et de son institution. De manière à la fois spécifique et transversale, WAPA intègre les préoccupations liées à la question du genre et de l'environnement dans son approche de la Gestion Axée sur les Résultats via un plan d'action accessible et adapté à la taille et à la mission de l'association.

2. La GAR : 3 niveaux et 4 phases

WAPA décline l'approche GAR à trois niveaux :

- Le projet ou le programme du partenaire à soutenir financièrement, logistiquement ou stratégiquement (défini par un ou plusieurs OS – objectifs spécifiques, un montage partenarial et un budget) ;
- Le cadre stratégique (vision, missions et ensemble des interventions de l'organisation) ;
- L'institution (personnel, CA, AG et modalités organisationnelle et de fonctionnement)

Les 4 phases de notre politique GAR

Le processus général permettant d'atteindre nos résultats repose sur 4 grandes phases. Ces 4 grandes étapes guident plus largement toute l'action de WAPA. Ainsi on distingue :

- A) la phase de programmation** : au cours de laquelle nous établissons un diagnostic stratégique en faisant une analyse du contexte international et belge. Nous pointons

les défis à relever et impulsions les grandes lignes de notre stratégie. Nous définissons notamment nos thématiques, nos bénéficiaires et notre champs d'action géographique.

B) La planification comprend :

- l'identification des objectifs spécifiques, des résultats attendus pour les bénéficiaires de nos actions, les activités à mettre en place, ainsi que les ressources disponibles et enfin le dispositif de suivi-évaluation des actions ;
 - le projet commun de renforcement mutuel des compétences, de stratégie de sortie de projet et la mobilisation des ressources nécessaires en matière de suivi et évaluation.
1. **La mise en œuvre** des activités programmées et du dispositif de suivi pour le pilotage opérationnel, le reporting aux donateurs et bailleurs et l'apprentissage pour améliorer les processus.
 2. **L'évaluation finale.**

WAPA tente d'intégrer à son approche GAR aux thèmes transversaux via ses politiques genre et environnement.

3. Objectifs

La mise en œuvre d'une approche de Gestion Axée sur les Résultats est motivée par trois objectifs principaux :

- Veiller à l'optimisation ou la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme adéquat, pertinent et efficient, en vue d'optimiser les résultats et l'impact pour les populations ;
- Améliorer nos capacités de reporting envers les donateurs, les sympathisants et les bailleurs, les institutions, les bénéficiaires et les membres du CA et de l'AG.

4. Description de la MÉTHODE

a) Identification

Pour l'identification des projets, WAPA se base sur une analyse tout d'abord générale du contexte social et politique de la zone concernée par la problématique des (ex-)enfants soldats, puis spécifique et approfondie. WAPA, en collaboration avec ses partenaires locaux et ceux de la plateforme WING (War Is Not a Game) travaille à définir quel est le programme idéal de réinsertion des enfants soldats et plaide contre le recrutement et la participation aux hostilités, à prévenir de tels actes et à favoriser leur réadaptation et leur réinsertion sociale.

WAPA s'implique donc dans un nouveau projet ou programme si et seulement si il répond spécifiquement à la mission et à la vision que l'association s'est définies, s'il tend vers cet idéal de réinsertion et s'il répond concrètement aux besoins des bénéficiaires.

Nos partenaires locaux basent leurs programmes sur base des besoins de la population locale (via des Community Based Organizations – des groupes de femmes ou de bénéficiaires).

Pour les questions de sensibilisation, nous tentons d'inscrire nos actions dans une politique fédérale (Pacte d'excellence) et de répondre aux demandes des professeurs en termes d'éducation à la citoyenneté.

Enfin, il s'agira de

Développer une analyse, en partie participative, générale puis spécifique, approfondie et partagée des contextes, des besoins et des opportunités et hiérarchiser les types d'actions possibles ;

Identifier les sources de financements possibles pour la mise en œuvre des actions prioritaires définies ;

Définir le montage partenarial dans le respect de la politique partenariale de WAPA;

Définir collectivement des objectifs et résultats;

Elaborer et valider avec les partenaires le budget du projet (échanges entre les partenaires, l'équipe sur le terrain et au siège – coordinateur programme Sud) ;

Construire une convention (MOU project) adéquate pour chaque action et formaliser les espaces d'exécution, de consultation, d'analyse et de prise de décision en respectant la politique partenariale de WAPA;

Réunir les informations nécessaires pour soumettre le projet à un bailleur de fonds.

b) analyse des acteurs

L'analyse des acteurs (groupes cibles, bénéficiaires et intervenants) concernés impose de les citer selon les catégories auxquelles ils appartiennent, les établir en fonction de leurs domaines d'intervention, leurs compétences et leurs apports. Il faut spécifier les acteurs institutionnels que sont les instances locales, les délégations ministérielles, etc., et les groupes cibles, bénéficiaires futurs du changement.

Trois recommandations appuient l'identification des bénéficiaires :

- Veiller à ce qu'ils répondent à la mission centrale de WAPA : (ex-)enfants soldats et victimes de la guerre au sens large (orphelins, veuves, déplacés, handicapés de guerre)
- Déterminer leur catégorie : femme, homme, enfant, etc. ;
- Définir leur nombre et leur situation socio-économique.
- Connaître leurs propensions à contribuer à résoudre le problème identifié (leurs disponibilités en temps et en financement).

c) définition des objectifs à atteindre

- Quel est le but du projet ?
- Quels résultats à atteindre en fonction des ressources investies ?
- Quels seront les bénéficiaires du projet ?
- Quelle est la manière la plus adéquate pour la mise en œuvre du projet ?

Sur cette base sera définie la chaîne de résultats qui sert à clarifier les liens existants entre les diverses activités.

d) définition des indicateurs

WAPA souhaite trouver un équilibre avec ses partenaires (locaux et partenaires financiers) entre une analyse fine et détaillée des programmes et des activités avec des indicateurs pertinents et limiter un niveau de complexité admissible et gérable par les acteurs de terrain qui gèrent quotidiennement les programmes. Pour ce faire, il faut que la méthode de collecte d'informations reste une activité annexe à la bonne poursuite de la mission et une responsabilité partagée entre tous les acteurs.

Les indicateurs sont des « mesures qualitatives ou quantitatives des ressources utilisées, de l'ampleur du rayonnement et des retombées sur le plan du développement ».

Afin d'améliorer son système de suivi et évaluation, WAPA s'engage à l'avenir à définir des indicateurs pour chaque niveau dans la chaîne des résultats : impact, effet et extrant.

Pour vérifier la pertinence d'un indicateur, WAPA s'engage pour les nouveaux projet à vérifier les critères suivants :

- Validité : mesure-t-il le résultat ?
- Sensibilité : lorsque le résultat change, est-il sensible à ce changement ?
- Fiabilité : est-ce une mesure uniforme dans le temps ?
- Simplicité : sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?
- Utilité : l'information sera-t-elle utile à la prise de décision et à l'apprentissage ?
- Abordabilité : le projet a-t-il les moyens de recueillir l'information ?

L'approbation des indicateurs choisis doit se faire en concertation avec tous les acteurs.

La phase suivante, une fois les indicateurs choisis, consiste à déterminer les sources de vérification qui sont des supports d'information permettant de vérifier les indicateurs. Une source d'information peut être un document écrit, visuel, etc. l'observation directe constitue également une source de vérification puisqu'elle permet d'observer l'évolution des indicateurs sur le terrain.

e) analyse des hypothèses et des risques

Les hypothèses indiquent les conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent. Elles représentent les conditions positives externes et internes importantes dans l'atteinte des résultats du projet.

Les risques sont les facteurs négatifs externes et internes qui affectent la bonne atteinte des résultats du projet. Cela revient à déterminer le risque que certaines hypothèses déterminées soient fausses.

Des facteurs de risques internes peuvent être : la capacité en matière de ressources humaines, la transparence, la structure d'autorité, etc.

Des facteurs de risque externes peuvent être politiques, économiques, sociaux ou encore techniques.

Les hypothèses et les risques doivent être définis pour chaque niveau de résultats.

f) programmation des activités, intrants et responsabilités

Il s'agit de l'organisation, en détail, des moyens, méthodes et procédures pour atteindre l'objectif.

g) élaboration/formulation de la logique d'intervention

La GAR repose sur une chaîne de résultats qui peut être parcourue de la manière suivante : on réalise des activités grâce aux ressources disponibles. Les activités produisent des résultats immédiats « extrants » qui permettent d'effectuer le changement « effet » grâce à l'utilisation de ces « extrants ». Si l'on atteint l'effet, c'est que les résultats intermédiaires sont atteints. Celui-ci contribuant à son tour, à l'atteinte des résultats finaux.

Cette relation de cause à effet entre les différents éléments constitue une logique d'intervention appelée « cadre logique axé sur les résultats » ou « cadre logique d'intervention ». Il présente un format assez semblable au cadre logique utilisé plus communément dans la gestion de cycle de projet.

h) élaboration de la matrice du cadre logique

Cette matrice, qui fournit un instantané de la logique qui sous-tend le projet, comprend les objectifs, les résultats, les activités, les moyens/ressources, les indicateurs et leurs sources de vérification ainsi que les hypothèses et risques.

L'objectif global s'exprime généralement en « contribution à ».

Les résultats doivent être SMART à savoir :

- Spécifiques : ils répondent à la question « Quel domaine/nature spécifique de changement ? Quels bénéficiaires ?, Où ? »
- Mesurables : Combien ? (mesure du changement)
- Atteignables : Peuvent être réalisés
- Réalistes : la solution est cohérente et pertinente par rapport à la réalité défavorable à changer
- Temporels : peuvent être atteints dans la durée du projet

i) écriture du projet

Cette étape thésaurise toutes les décisions qui ont été prises durant les phases précédentes. Il s'agit de développer une littérature autour du projet en détaillant les informations concernant la raison d'être du projet, la pertinence, faisabilité et viabilité des solutions proposées, les modalités d'exécution, de suivi et évaluation du projet, la budgétisation et la gestion financière du projet.

Une fiche de projet peut se présenter de la façon suivante :

1. Fiche d'identité (nom du projet, chef du projet, responsable WAPA, partenaires financiers, durée du projet (à partir de la fiche « analyse de l'entité »)
2. Situation initiale (la problématique à résoudre, la solution proposée et ses objectifs, les parties prenantes, les hypothèses et les risques)
3. Budget (budget total, répartition des fonds, planning des paiements)
4. Planning des activités
5. Résumé du projet et les clés de performance (à partir du cadre logique)
6. Suivi avec le statut actuel du projet

j) la gestion de projet

WAPA a à cœur de collaborer avec ses partenaires locaux comme s'ils étaient de véritables collègues, et veille à construire une relation partenariale privilégiée. Ce mode de fonctionnement permet de suivre de façon régulière l'exécution des activités et la mobilisation adéquate des budgets associés à la planification (transfert trimestriel vers les partenaires).

Ainsi, WAPA et ses partenaires:

- analysent ensemble les indicateurs d'activités, de ressources, de résultats à court terme via des contacts bimensuels
- prennent des décisions opérationnelles : réadaptations d'activités ou de calendriers, mobilisations financières cohérentes avec les budgets de référence, ...
- adaptent la planification des activités et des budgets.

k) suivi et évaluation des projets

Les objectifs d'un suivi régulier sont :

- offrir un moment de réflexion sur la poursuite d'un projet et sa capacité à répondre aux objectifs fixés ;
- vérifier que les processus mis en place ne doivent pas être adaptés pour être plus efficaces, pertinents, durables, qu'il atteigne ses résultats et ses objectifs ;
- veiller à la bonne exécution du projet et éviter les externalités négatives, anticiper les risques, profiter des opportunités ;
- réorienter le projet si nécessaire ;
- renforcer la communication entre les partenaires
- (et éventuellement), prévoir une sortie de projet et chercher des solutions pour l'autonomisation

La GAR privilégie un suivi participatif qui doit être :

- peu exigeant financièrement et en termes de temps,
- ciblé sur quelques informations et indicateurs,
- concerté autant que possible de manière à ce que le plus grand nombre d'acteurs possibles appréhendent et s'impliquent dans le processus du suivi.

La GAR définit le « suivi optimal » comme « étant un suivi continu impliquant les partenaires et axé sur les progrès réalisés dans la poursuite des effets ».

l) collection des données

Les informations collectées permettront de faire des propositions pour l'avenir et feront l'objet d'un rapport. Les rapports d'étapes doivent notamment décrire les résultats réels obtenus pendant la période couverte à chaque niveau de la chaîne des résultats ainsi que les écarts entre les résultats prévus et réels en expliquant la situation et en expliquant comment gérer les enjeux qui interviennent en raison de ces écarts. Les rapports d'étapes fournissent l'occasion :

- de faire le point sur les réalisations,
- d'analyse des défis auxquels faire face,
- et d'adapter les stratégies en vue d'atteindre les objectifs.

Les projets constituent le coeur de l'organisation et leur maîtrise est un enjeu principal. Le processus de suivi est basé sur une communication abondante et transparente.

Les évaluations internes sont décidées et effectuées par les gestionnaires de projet ; elles permettent une auto-analyse réalisée lors de chaque monitoring du projet ou au moins annuellement.

L'évaluation interne devra aborder, au minimum, les thèmes suivants :

- l'atteinte des résultats, l'impact, la pertinence, le partenariat, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, le respect des plannings, les problèmes rencontrés, les opportunités, les recommandations,

Les évaluations externes doivent, quant à elles, aborder les thèmes suivants :

- l'atteinte des résultats, l'impact, la pertinence, le partenariat, l'efficacité, l'efficience, la durabilité

m) recommandations pour une application concrète de la GAR

Une approche GAR se concentre sur les recommandations suivantes:

- identifier clairement les bénéficiaires du projet et conceptualiser un projet qui réponde à leurs besoins et à leurs priorités.
- identifier clairement les objectifs du projet
- identifier clairement des résultats réalistes à tous les niveaux de la chaîne des résultats
- Identifier des indicateurs pour mesurer l'accomplissement des résultats
- contrôler les progrès réalisés vers l'accomplissement des résultats avec l'utilisation d'indicateurs appropriés
- identifier les risques et mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques
- augmenter la connaissance et améliorer les pratiques grâce aux leçons apprises
- diffuser de l'information sur les résultats obtenus et les ressources utilisées.

ANNEXES

Annexe 1 : Tableau d'outils de suivi et/ou évaluation

	Champs	Exemple ONG	Exemples d'outils (suivi et/ou évaluation)
1	Les ressources et les moyens	Budgets, trésorerie, planification des dépenses, suivi des investissements et des consommables	Outils de suivi : Outils comptables et financiers (planification et suivi budgétaire, gestion de la trésorerie, ...) Profils des RH Procédures d'achat Doc de suivi des investissements
2	Les réalisations - les activités	Suivi de la planification des activités	Outils de suivi Planning des activités MOU projets
3	Les résultats - les effets des réalisations	Suivi des IOV des cadres logiques et de façon plus intégrée de l'atteinte des résultats	Outils de suivi et d'évaluation : Cadre logique
4	Les résultats transversaux (genre - environnement-...	Suivi de l'avancée dans les résultats transversaux (genre, environnement) (objectifs propre l'organisation ; IOV spécifiques à un projet ou à un ensemble d'interventions)	Outils de suivi et d'évaluation Cadre logique ou tableau de la GAR Formulation des IOV
5	Les résultats - impact	Avancée vers la réalisation de la mission, des axes stratégiques de l'ONG,...	Outils de suivi et d'évaluation : Cadre logique ou tableau de la GAR Formulation des IOV
6	Le contexte - les risques et les opportunités	Eléments de veille liés à l'analyse de risques externes	Outils de suivi : Hypothèses du cadre logique Outils de gestion des risques internes et externes (contextuels), cadre de suivi des indicateurs de veille
7	Les processus - la façon de faire	Satisfaction du personnel, prise de décision interne aux organisations,... (évaluation personnel,...	Outils de suivi et d'évaluation : Organigrammes et descriptifs de fonctions Processus ?/Outils d'évaluation du personnel,
8	Les partenariats - l'institutionnel	Prises de décisions entre partenaires, respects des conventions, des droits et devoirs de chacun,...	Outils de suivi et d'évaluation : Conventions MOU projets Fiche projets Suivi de projets

Annexe 4 : cadre logique

INDICATEURS	BASELINE	ANNEE 1	ANNEE 2	Hypothèses et risques :
Objectifs généraux :				
Objectif spécifique :				
IOV OS 1.				SOURCES DE VERIFICATION
IOV OS 2.				
INDICATEURS	BASELINE	A1	A2	SOURCES DE VERIFICATION
RESULTAT 1				HYPOTHESES : RISQUES :
IOV 1.1				SOURCES DE VERIFICATION
IOV1..2				
INDICATEURS	BASELINE	A1	A2	SOURCES DE VERIFICATION
Résultat 2 :				Hypothèses: Risques :
IOV 2.1 :				
IOV 2.2				
IOV 2.3				
INDICATEURS	BASELINE	A1	A2	SOURCES DE VERIFICATION
Résultat 3 :				Hypothèses : Risques :
IOV 3.1.				SOURCES DE VERIFICATION
IOV 3.2				
Activités		Activités associées au R1 : Activités associées au R2 : Activités associées au R3 :		

Annexe 5

Présentation de l'ONG

Nom – Abréviation :		Statut juridique : ASBL	Activité centrale (Spécificité) : Coopération au Développement
Adresse du siège social :			Date de l'agrément :
Adresse du secrétariat :			
Téléphone :	Fax :	Courriel :	Site internet :
Responsable de l'ONG + titre :		Téléphone :	Courriel :
Personne de contact :		Téléphone :	Courriel :

Fiche signalétique du projet

Titre			
Pays :	Provinces / Etats :	Partenaires locaux :	
Durée du projet (nombre de mois) :	Date de début et date de fin du projet :	Date de début et de fin du cadre stratégique	
Numéro de compte pour le projet :			
Organisations avec lesquelles une convention de partenariat est conclue		Autre financements prévus pour le projet (source de financement et montant) : -	
Autres organisations impliquées			
Secteur d'activité principal			
Groupe-cible		Nombre de bénéficiaires finaux	

Annexe 6 Calendrier des missions d'évaluations

TITRE	ANNEES	Bailleurs	Mission identification	Evaluation Interne Mi parcours	Evaluation Interne Finale	Evaluation Externe
