



**Organisation  
mondiale de la Santé**

**Bureau du Représentant au Maroc**

**Guide de  
La Gestion basée sur les Résultats  
Pour l'élaboration des plans Pays/OMS**

---

**2006**

## **PREFACE**

---

*Ce manuel offre aux différents partenaires de l'OMS au Maroc les concepts et les outils leur permettant l'appropriation d'un langage commun et d'une démarche en vue de mettre en œuvre l'approche de la gestion basée sur les résultats (GBR). Il a pour but donc de leur fournir une vue d'ensemble des processus nécessaires à la conception, la gestion et la mise en œuvre d'un projet dans le cadre du programme OMS au Maroc, ce qui constitue un préalable à une planification à une gestion et à un suivi plus rigoureux des projets/programmes financés par l'OMS.*

*Il fait suite à l'atelier organisé par l'OMS, du 17 au 20 mai 2005 à Rabat, sur la Gestion basée sur les résultats animé par des experts du Siège à Genève et du Bureau Régional Méditerranée Orientale.*

*Autant d'efforts qui démontrent que ce système de gestion est un élément clé de la réforme stratégique, entamée depuis sept ans par l'OMS et l'importance que réserve notre organisation à renforcer la capacité de ses partenaires naturels, que sont les Etats, dans l'analyse et la planification stratégique à travers des outils performants de programmation, de suivi et d'évaluation.*

*Cette approche est appliquée à l'ensemble de la Région Méditerranée Orientale. Elle a été adoptée lors de l'établissement des programmes conjoints de coopération avec les pays pour la biennie 2006-2007.*

*Nous espérons par cette initiative être en mesure, de concert avec nos partenaires de définir à l'avenir, avec beaucoup plus de rigueur, les objectifs poursuivis par les projets communs, afin d'améliorer la performance de nos actions sur le terrain et sur la santé de la population du Maroc.*

**Dr. Raouf BENAMMAR**  
**Représentant de l'OMS au Maroc**

# SOMMAIRE

<b>PREFACE.....</b>	<b>2</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>5</b>
<b>LA GESTION BASEE SUR LES RESULTATS C'EST QUOI ? .....</b>	<b>6</b>
GLOSSAIRE DES TERMES A L'OMS .....	7
STRUCTURE DES RESULTATS DE PROGRAMME.....	8
<b>QU'EST-CE QU'UN DOCUMENT DE LA MISSION CONJOINTE D'EXAMEN ET DE PLANIFICATION DES PROGRAMMES ? .....</b>	<b>8</b>
EXAMEN CONJOINT ET PLANIFICATION DES PROGRAMMES ET CADRE DE GESTION DE L'OMS .....	9
LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU BUDGET PROGRAMME REGIONAL POUR L'EXERCICE 2006-2007 .....	10
DOMAINES D'ACTIVITES BENEFICIANT DE RESSOURCES BUDGETAIRES SUPPLEMENTAIRES CONFORMEMENT A LA RESOLUTION WHA58.4 .....	10
STRUCTURE DU RAPPORT DE LA MISSION CONJOINTE D'EXAMEN ET DE PLANIFICATION DES PROGRAMMES.....	10
<b>QUELLES INFORMATIONS DOIT CONTENIR UN PLAN DE TRAVAIL ? .....</b>	<b>11</b>
INFORMATIONS NECESSAIRES SUR LES RESULTATS .....	11
<b>QUELLES SONT LES EXIGENCES DU PROCESSUS DE PREPARATION DU PLAN PAYS ? .....</b>	<b>12</b>
LES RELATIONS DE CAUSE A EFFET ENTRE NIVEAUX .....	12
<b>COMMENT ELABORER UN PLAN DE TRAVAIL PAYS SELON UNE APPROCHE FONDEE SUR LA GESTION BASEE SUR LES RESULTATS ? .....</b>	<b>13</b>
ETAPE 0 : PREPARER L'INFORMATION NECESSAIRE.....	13
<i>Objet :</i> .....	13
<i>Processus :</i> .....	13
<i>Produit de l'étape :</i> .....	13
<i>Support et illustration :</i> .....	13
ETAPE 1 : ANALYSER LES PROBLEMES .....	14
<i>Objet :</i> .....	14
<i>Processus :</i> .....	14
<i>Produit de l'étape :</i> .....	14
<i>Support et illustration :</i> .....	14
ETAPE 2 : DEFINIR LES RESULTATS ESCOMPTEES DE PAYS .....	15
<i>Objet :</i> .....	15
<i>Processus :</i> .....	16
<i>Produit de l'étape :</i> .....	16
<i>Support et illustration :</i> .....	16
ETAPE 3 : DEFINIR LES PRODUITS OU SERVICES.....	17
<i>Objet :</i> .....	17
<i>Processus :</i> .....	17
<i>Produit de l'étape :</i> .....	17
<i>Support et illustration :</i> .....	17
ETAPE 4 : DECRIRE LES ACTIVITES ET LES RESPONSABILITES .....	18
<i>Objet :</i> .....	18
<i>Processus :</i> .....	18
<i>Produit de l'étape :</i> .....	19
<i>Support et illustration :</i> .....	19
ETAPE 5 : VERIFIER LES RELATIONS DE CAUSE A EFFET (OU CHAINE DE RESULTATS) .....	20
<i>Objet :</i> .....	20
<i>Processus :</i> .....	20
<i>Produit de l'étape :</i> .....	20
<i>Support et illustration :</i> .....	20
ETAPE 6 : ANALYSER LES HYPOTHESES ET LES RISQUES .....	21

Objet :.....	21
Processus : .....	21
Produit de l'étape :.....	22
Support et illustration : .....	22
ETAPE 7 : IDENTIFIER LES INDICATEURS DE PERFORMANCE .....	23
Objet :.....	23
Processus : .....	23
Produit de l'étape :.....	23
Support et illustration : .....	24
ETAPE 8 : ELABORER UNE STRATEGIE D'ATTENUATION DES RISQUES .....	24
Objet :.....	24
Processus : .....	24
Produit de l'étape :.....	25
Support et illustration : .....	25
ETAPE 9 : ESTIMER LE BUDGET .....	25
Objet :.....	25
Processus : .....	25
Produit de l'étape :.....	25
Support et illustration : .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
ETAPE 10 : DEFINIR UN CALENDRIER DE TRAVAIL.....	26
Objet :.....	26
Processus : .....	26
Produit de l'étape :.....	26
Support et illustration : .....	26
ETAPE 11 : CONTRACTUALISER LES ROLES ET LES ENGAGEMENTS DE CHAQUE ACTEUR .....	28
Objet :.....	28
Processus : .....	28
Produit de l'étape :.....	28
Support et illustration : .....	28
ETAPE 12 : ASSURER LE SUIVI DES PERFORMANCES (RENDEMENT).....	29
Objet :.....	29
Processus : .....	29
Produit de l'étape :.....	29
Support et illustration : .....	29
ETAPE 13 : RENDRE COMPTE DES RESULTATS .....	29
Objet :.....	29
Processus : .....	30
Produit de l'étape :.....	30

## Glossaire

---

**But :** Objectif de développement global auquel l’OMS va contribuer à travers la réalisation de ses objectifs.

**Objectif de l’OMS :** Ce que l’OMS s’engage collectivement (Etats membres et Secrétariat) à réaliser à moyen terme s’engage ou contribue à réaliser pour atteindre les buts assignés.

**Résultat escompté au niveau de l’ensemble :** Résultat souhaité, achèvement dont le Secrétariat de L’OMS est redevable comme conséquence des produits et services réalisés et dont la responsabilité incombe aux gestionnaires du programme de l’OMS.

**Résultat escompté au niveau du bureau pays :** Ce qu’un Bureau pays s’engage à accomplir comme résultat mesurable.

**Produit :** Résultat final et observable d’une activité ou d’une combinaison d’activités.

**Service :** Prestation continue et résultat identifiable en tant que conséquence d’une activité ou d’une combinaison d’activités visant à former un appui et des orientations politiques et techniques.

**Activité :** Ensemble d’actions conduites pour transformer les ressources (input) en produits et/ou services (outputs).

**Tâche/composante :** Action pouvant être réalisée par un individu (ou groupe d’individus) et qu’une fois entreprise, peut être menée à son terme par le même individu de manière continue sans l’intervention d’un tiers. La composante est un élément d’une activité qui peut être individuellement identifié et budgétisé.

**Lot de tâches :** Regroupement de tâches pouvant être pilotées et/ou exécutées par un même acteur et aboutissant à un livrable attendu de celui-ci.

**Chaîne de résultats :** Enchaînement entre terme de cause à effet entre les différents niveaux de résultats et qui permet de vérifier que la relation entre les niveaux de résultats est logique.

**Indicateur de performance :** Mesure objective et vérifiable, pouvant être utilisée de façon répétitive pour mesurer l’atteinte d’un résultat.

**Repère :** Une activité ou un évènement qui marque un progrès significatif dans la mise en oeuvre d’un plan de travail.

**Hypothèse :** Formulation, énoncé d’une ou plusieurs conditions (hors contrôle immédiat du programme ou de l’initiative du projet) nécessaires à l’atteinte d’un résultat.

**Risque :** Evénement ou circonstance (hors contrôle immédiat du programme ou de l’initiative du projet) pouvant affecter potentiellement l’atteinte d’un résultat.

## **La gestion basée sur les résultats c'est quoi ?**

---

Nous pouvons définir la GBR comme un processus de formulation d'objectifs et de résultats escomptés, justifiant les ressources requises qui sont planifiées, déclinées et liées aux outputs nécessaires pour l'atteinte des résultats escomptés.

Ces derniers justifient les besoins en ressources ce qui implique une définition claire des produits et services nécessaires pour atteindre ces résultats escomptés. La performance réelle dans l'accomplissement des résultats est mesurée objectivement par un indicateur de performance.

Se focaliser sur les résultats permet aux intervenants de gagner en crédibilité, de montrer plus de responsabilité face à la collectivité, aux bénéficiaires, aux donateurs et rend leurs décisions plus sûres et plus cohérentes.

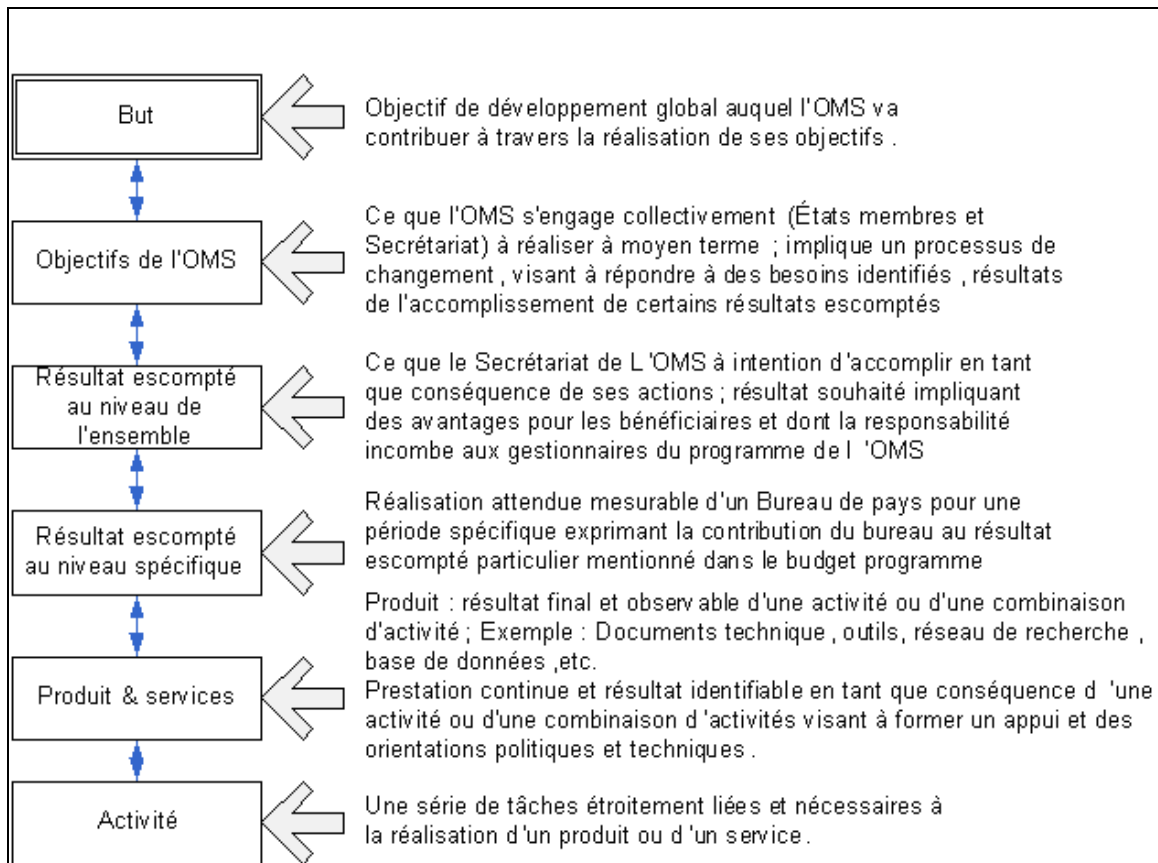
La GBR, facile à comprendre et simple à mettre en œuvre : s'applique à tous les projets et programmes lorsque cela est possible, rend facile la collaboration avec les intervenants et la conclusion d'une entente avec ces derniers, clarifie la responsabilité pour l'obtention des résultats, encourage enfin le partage de l'information et une meilleure consignation des résultats.

Nous pouvons considérer, qu'en soi, la GBR introduit un changement majeur dans la manière de raisonner par rapport à l'affectation des ressources disponibles dans la mesure où c'est une rupture avec la pratique traditionnelle de procéder qui consiste à estimer d'abord les ressources disponibles pour décider ensuite seulement ce qu'il faut faire et comment alors que l'approche de la GBR définit d'abord ce qui devrait être fait et comment pour décider ensuite seulement des ressources nécessaires. Par ailleurs la GBR met de plus en plus l'accent sur la responsabilité axée sur les résultats plutôt que sur celle de la conformité à certaines règles et procédures.

Le Secrétariat de l'OMS a adopté la GBR comme une composante essentielle des réformes gestionnaires. Ce concept de gestion a été tout d'abord introduit dans le Budget-Programme (BP) 2000-2001 et a constitué le fondement pour l'élaboration du Budget-Programme 2002-2003. Ailleurs dans le monde, la GBR a été adoptée par des donateurs, tels que l'USAID, les agences onusiennes ainsi que par les pays membres de l'OCDE, dans le but d'accroître leur efficacité et de mieux consigner les retombées sur le développement.

Le schéma suivant définit les principaux concepts de la logique de programme à l'OMS.

## Glossaire des termes à l'OMS



**Figure 1. Glossaire des termes à l'OMS**

L'OMS en instaurant la GBR vise à :

- permettre une appropriation des plans de travail à tous les niveaux ;
- encourager la consultation et la collaboration au sein de l'organisation ;
- s'assurer que les actions de l'OMS soient plus clairement concentrées sur les priorités.
- développer l'obligation de rendre compte ("Accountability").
- utiliser le budget pour les priorités convenues et les résultats escomptés.
- développer le système d'information pour la gestion

Ainsi, les programmes de l'OMS constituent en quelque sorte une chaîne de résultats qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'OMS et permettent à cette organisation d'atteindre son but (voir figures 2 et 3 bis).

## Structure des résultats de programme

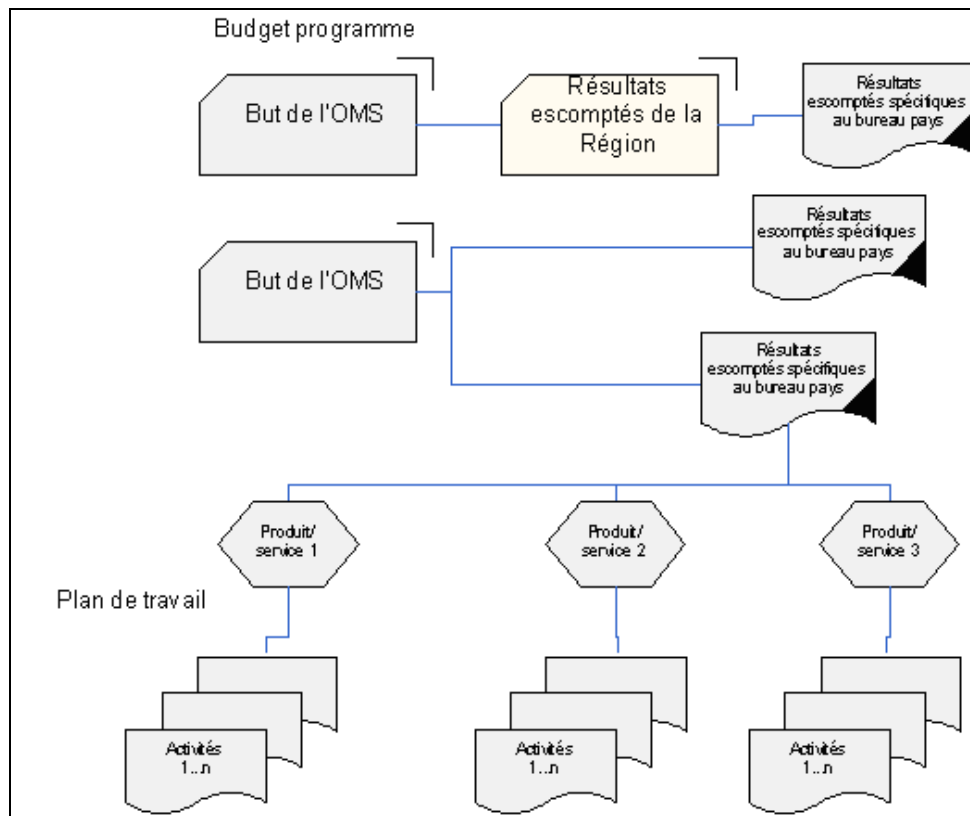


Figure 2. Structure des résultats de programme

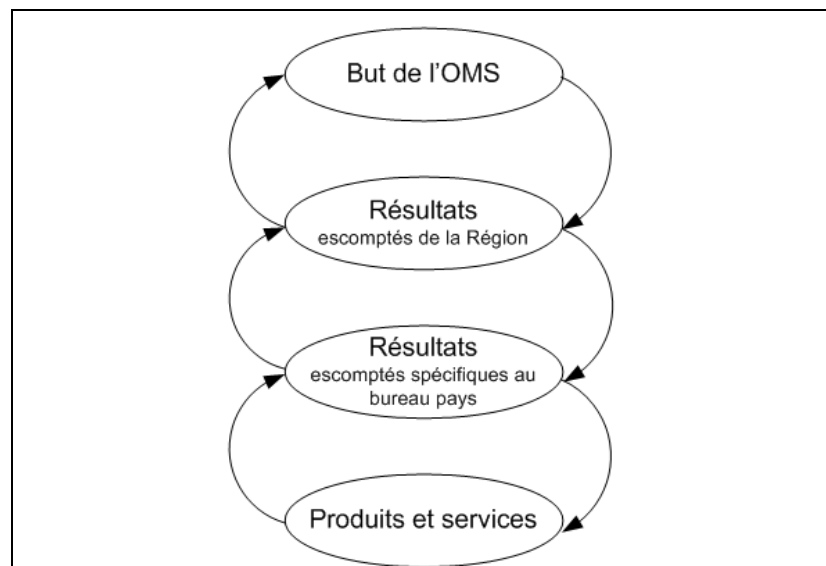


Figure 3. Bis : Chaîne des résultats et planification logique à l'OMS

## **Qu'est-ce qu'un document de la Mission conjointe d'examen et de planification des programmes ?**

Un document de la Mission conjointe d'examen et de planification des programmes est une référence qui « reflète les besoins sanitaires du pays et les priorités des programmes nationaux » et qui « exprime un accord mutuel entre l'OMS et le Gouvernement sur les domaines de coopération prioritaires et les résultats escomptés des programmes de collaboration.»

Il résulte d'un exercice biennal de planification appelé examen conjoint et planification des programmes réalisé à la faveur d'une mission conjointe de revue des programmes (JPRM). Les objectifs de cet exercice sont :

- examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre des programmes de collaboration avec l'OMS ;
- arrêter, en accord avec les autorités nationales, les priorités pour la coopération et la réponse attendue de la part du Secrétariat de l'OMS ;
- planifier les programmes de collaboration.

L'ECPP est utilisé par l'OMS pour décliner par région et par pays son Programme général de travail lequel comprend les orientations stratégiques et les fonctions essentielles ainsi que les priorités pour une période déterminée.

Le document après finalisation et approbation par la Direction Régionale devient le plan de travail pour la biennie.

### **Examen conjoint et planification des programmes et cadre de gestion de l'OMS**

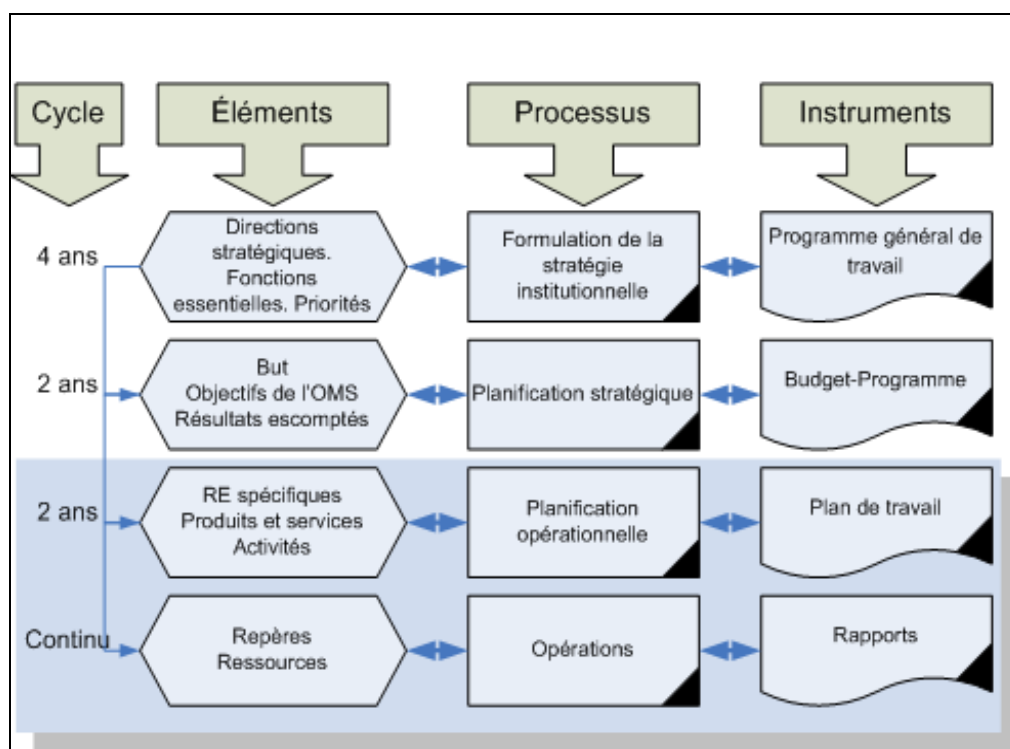


Figure 4. Examen conjoint et planification des programmes et cadre de gestion de l'OMS

L'examen conjoint et planification des programmes et cadre de gestion de l'OMS est amorcé par l'envoi par le Bureau Régional de l'OMS des directives pour la préparation des missions conjointes d'examen et de planification des programmes pour le prochain biennium. Celles-ci décrivent et indiquent :

- le cadre directeur ;
- les orientations stratégiques ;

- les fonctions essentielles ;
- les priorités mondiales et régionales ;
- les principes directeurs pour la planification des programmes ;
- et l'enveloppe budgétaire allouée au pays au titre de la biennie.

L'équipe chargée de cet examen comprend des membres du Secrétariat de l'OMS et des responsables nationaux parmi lesquels un point focal est nommé. Elle conduit un processus de large consultation et d'information auprès des autorités, des responsables des programmes nationaux centré sur les enseignements à tirer de la période écoulée et sur les priorités à retenir pour le prochain biennium.

### **Les orientations stratégiques du budget programme régional pour l'exercice 2006-2007**

- Renforcement de la sécurité sanitaire mondiale
- Accélération des progrès vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement
- Réaction face à la charge croissante des maladies transmissibles et des traumatismes
- Promotion de l'équité dans le domaine de la santé
- Responsabilisation

### **Domaines d'activités bénéficiant de ressources budgétaires supplémentaires conformément à la résolution WHA58.4**

- Alerte et action en cas d'épidémie
- Pour une grossesse sans risque
- Santé de l'enfant et de l'adolescent
- Surveillance, prévention prise en charge des maladies chronique non transmissibles.
- Lutte antitabac
- Planification, coordination des ressources et surveillance

A l'issue de sa mission, l'équipe prépare un rapport dont la structure figure dans l'encadré suivant :

### **Structure du rapport de la mission conjointe d'examen et de planification des programmes.**

Structure du rapport de mission	
Chapitre 1 :	Situation nationale en matière de santé et de développement sanitaire
Chapitre 2 :	Principales questions nationales
Chapitre 3 :	Cadre stratégique de coopération
Chapitre 4 :	Programmes nationaux et programmes de collaboration
Chapitre 5 :	Budget pour la période biennale

## **Quelles informations doit contenir un plan de travail ?**

Afin de se conformer aux principes de la gestion basée sur les résultats, l'OMS prescrit un format spécifique des données contenues dans les plans de travail (encadré suivant) :

### **Informations nécessaires sur les résultats**

<b>Résultat escompté au niveau du pays</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Titre</li><li>▪ Description</li><li>▪ Référence à un résultat escompté régional et/ou d'ensemble.</li><li>▪ Fonctionnaire responsable</li><li>▪ Partenariats (liste des partenaires)</li><li>▪ Valeur de référence et cible (pour chaque indicateur)</li><li>▪ Budget approuvé par source de fonds: budget ordinaire (RB), appui administratif (AS) et autres sources (OS).</li><li>▪ Coûts totaux planifiés pour les activités</li><li>▪ Coûts totaux planifiés pour le personnel</li></ul>

<b>Produit ou service</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Titre</li><li>▪ Description</li><li>▪ Référence à un résultat escompté spécifique au bureau</li><li>▪ Fonctionnaire responsable</li><li>▪ Dates prévues (début et fin)</li><li>▪ Repère(s)</li><li>▪ Date butoir pour atteindre chaque repère.</li><li>▪ Coûts planifiés (activité seulement)</li><li>▪ Budget approuvé par source de fonds: budget ordinaire (RB), appui administratif (AS) et autres sources (OS).</li></ul>

<b>Activité</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Titre</li><li>▪ Description</li><li>▪ Référence à un produit ou un service</li><li>▪ Fonctionnaire responsable</li><li>▪ Dates prévues (début et fin)</li><li>▪ Coûts planifiés (activité seulement)</li></ul>

Cette structure des données exigées dans le plan de travail indique le travail à accomplir en matière de planification ainsi que les spécificités de la GBR.

## Quelles sont les exigences du processus de préparation du plan pays ?

Le processus d'élaboration du plan pays « vise à assurer que les programmes de collaboration s'inscrivent dans la ligne de la politique de santé nationale et renforcent les capacités nationales pour réaliser les objectifs et les aspirations en matière de santé. » Or, lors des cycles précédents de planification, « il y avait peu d'articulation entre ce qui était exposé dans le budget programme stratégique et qui était finalement planifié en termes opérationnels ». Pour les cycles futurs « l'explicitation de la manière dont l'exécution des programmes est liée aux objectifs à court et moyen terme de la coopération et dont cela contribue aux engagements mondiaux et régionaux » devient une exigence majeure. Ceci permet à l'OMS de s'assurer que ces ressources sont utilisées de manière optimale pour aider les Etats membres dans leurs efforts visant au développement sanitaire national.

Au niveau opérationnel ces exigences correspondent à la nécessité de :

- définir les résultats escomptés (RE) au niveau du pays à atteindre durant une période de 2 ans. ;
- démontrer la contribution des RE au niveau du pays aux résultats escomptés communs à toute la région et l'ensemble de l'organisation et tels qu'ils sont mentionnés dans le budget programme ;
- spécifier les produits et services nécessaires et suffisants pour obtenir les RE au niveau pays ;
- refléter dans les plans de travail la relation de cause à effet entre ces éléments.

### Les relations de cause à effet entre niveaux

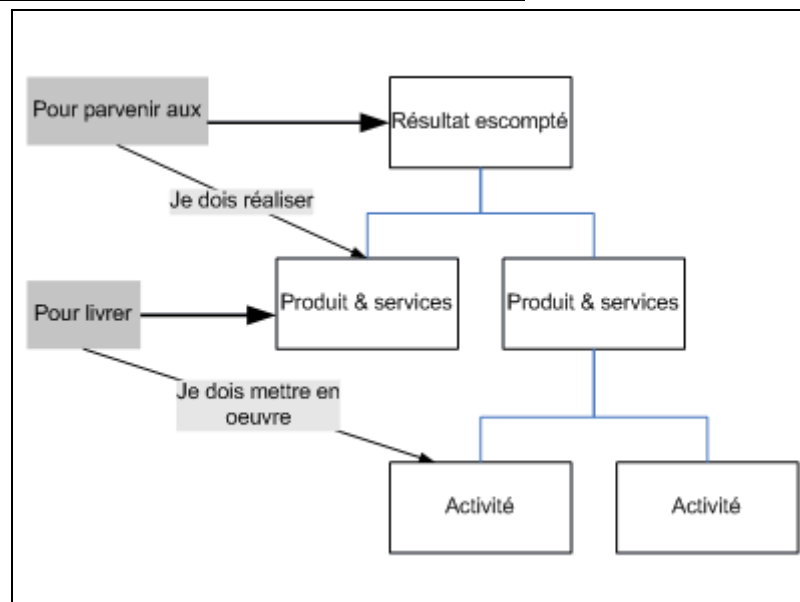


Figure 5. Les relations de cause à effet entre niveaux

- définir pour chaque produit ou service un repère (voir définition page n° 2) qui permettra la surveillance des progrès dans l'exécution ;
- estimer les coûts prévus par activité ;
- définir le budget ;
- préciser le calendrier de mise en oeuvre ;

- définir les responsabilités dans la mise en oeuvre ;
- se conformer aux modèles de tableaux, rapports, etc. en vigueur dans le bureau pays.

## **Comment élaborer un plan de travail pays selon une approche fondée sur la Gestion Basée sur les Résultats ?**

Nous venons de voir comment l’OMS affirme le choix porté sur la gestion basée sur les résultats pour son système de gestion. Ce cadre de gestion met l’accent sur la performance à tous les niveaux de gestion des programmes de l’OMS et sur l’atteinte des objectifs stratégiques en fonction de résultats escomptés, produits et services préétablis et mesurés à l’aide d’indicateurs.

Que faut-il alors savoir faire pour mettre en œuvre cette approche dans le processus de planification ? Pour répondre à cette question, ce chapitre expose et décrit les différentes étapes pour implanter et appliquer ce mode de gestion.

### **Etape 0 : Préparer l’information nécessaire**

#### **Objet :**

Pour utiliser une information à jour en vue de la préparation du plan pays il peut être nécessaire de recueillir une information supplémentaire pour combler les lacunes existantes.

#### **Processus :**

- Définir vos besoins en information au regard de la pertinence des résultats et des produits ou services que vous souhaitez produire.
- Faire un bilan de l’information qui vous manque pour justifier et documenter vos choix et priorités.
- Inventorier les sources d’information qui peuvent fournir l’information qu’il vous faut.
- Décider des moyens pour collecter l’information non disponible (enquête, entrevue, ateliers, etc.)
- Organiser les activités de collecte.
- Valider et partager l’information avec vos partenaires.

#### **Produit de l’étape :**

Une information à jour qui résulte d’un consensus de tous les acteurs concernés.

#### **Support et illustration :**

**Tableau 1 - Support de bilan et de planification de collecte de l’information manquante**

	Information Disponible	Information manquante	Source d’information	Moyen de recueil	Moyen de validation	Responsable
Thème A						
Thème B						
Thème C						
Thème D						

## **Etape 1 : Analyser les problèmes**

### **Objet :**

Un plan pays a pour objectif de contribuer à résoudre les problèmes de santé prioritaires de ce pays. On peut considérer que les résultats escomptés par pays constituent des contributions aux solutions de ces problèmes. Bien analyser ces problèmes consiste dans la capacité de l'équipe chargée de la planification à démontrer et à expliciter le lien étroit entre le(s) problème(s) à résoudre et les activités, les produits/services, et les résultats escomptés par pays planifiés dans le plan pays.

### **Processus :**

- Recenser les problèmes de santé à résoudre.
- S'informer sur le problème et le poser.
- Rechercher les causes probables.
- Déterminer les causes réelles du problème.
- Inventorier les obstacles qui contribuent au problème.
- Etablir le consensus avec toutes les parties concernées (internes et/ou externes).
- Classer les problèmes par ordre de priorité
- Identifier les problèmes par rapport auxquels le Secrétariat a une capacité et le mandat d'intervenir.

### **Produit de l'étape :**

Les problèmes prioritaires à résoudre sont définis par consensus afin de guider le choix des actions à mener par le Secrétariat de l'OMS.

### **Support et illustration :**

Tableau 2 - Le QQQQCP permet de poser le problème sous tous ses aspects

<b>Quoi ?</b>	<b>Que fait-on ?</b>	<b>Pourquoi le fait-on ?</b>
<b>Qui ?</b>	<b>Qui le fait ?</b>	<b>Pourquoi cette personne ?</b>
<b>Où ?</b>	<b>Où le fait-on ?</b>	<b>Pourquoi là ?</b>
<b>Quand ?</b>	<b>Quand le fait-on ?</b>	<b>Pourquoi à ce moment ?</b>
<b>Comment ?</b>	<b>Comment le fait-on ?</b>	<b>Pourquoi de cette façon ?</b>

Tableau 3 - Le QQQQCP pour la recherche d'informations sur le problème

<b>Quoi ?</b>	<b>Quelle est la nature du problème ? Quelles en sont les conséquences, les quantités et les coûts impliqués ? ....</b>
<b>Qui ?</b>	<b>Qui est concerné par le problème ? Qui le subit ?</b>
<b>Où ?</b>	<b>En quel lieu le problème apparaît-il ? Quelle est son origine ?...</b>
<b>Quand ?</b>	<b>A quel moment le problème a-t-il été découvert ? Quelle est la fréquence de son apparition ?</b>
<b>Comment ?</b>	<b>De quelle façon arrive le problème ? Quels matériel, matière ou procédure sont concernés ?</b>
<b>Pourquoi ?</b>	<b>C'est l'interrogation que l'on doit se poser après chacune des autres questions. Elle permet de confirmer chacune des réponses</b>

**Tableau 4 - Grille d'établissement des priorités pour le programme de coopération**

Problème	Critère	Échelle	Score
P1	Ampleur du problème ou sa prévalence	Élevé	5
		Moyen	3
		Faible	1
P2	Fardeau que constitue le problème (sa mortalité et morbidité)	Élevé	5
		Moyen	3
		Faible	1
P3	Effet de l'intervention préventive	Élevé	5
		Moyen	3
		Faible	1
P4	Aptitude à contrôler le problème	Élevé	5
		Moyen	3
		Faible	1
P5	Impact de l'intervention à long terme (durabilité)	Élevé	3
		Moyen	2
		Faible	1
P6	Pourcentage de la population ciblée	Plus de 20%	5
		5 à 20 %	3
		Moins de 5 %	1
P7	Capacité de l'intervention à attirer d'autres secteurs	Élevé	3
		Moyen	2
		Faible	1
P8	Possibilité d'obtenir un soutien communautaire	Élevé	3
		Moyen	2
		Faible	1
P9	Engagement politique national	Élevé	3
		Moyen	2
		Faible	1
P10	Intérêt international	Élevé	3
		Moyen	2
		Faible	1
P11	Disponibilité de partenaires locaux	4 ou davantage	3
		1 à 3	2
		Aucun	0
P12	Disponibilité de partenaires internationaux	4 ou davantage	3
		1 à 3	2
		Aucun	0
P13	Impact positif de l'intervention sur d'autres problèmes	Fort	3
		Moyen	2
		Faible	1
P14	Disponibilité d'une couverture juridique	Suffisamment claire	3
		Relativement	2
		Non existante	0
P15	Disponibilité d'un cadre administratif et organisationnel appropriés	Existe	3
		Pas très clair	2
		Non existant	0
P16	L'intervention ne contredit pas les valeurs qui prévalent	Clairement	2
		Vague	1
		Contredit	0
P17	Rapport coût/bénéfice du contrôle du problème	Élevé	5
		Moyen	3
		Faible	1
P18	Disponibilité de personnel professionnel qualifié suffisant	Élevé	3
		Moyen	2
		Faible	1

Source : OMS

## **Etape 2 : Définir les résultats escomptés de pays**

### **Objet :**

Nous avons vu plus haut que l'articulation des produits et services au RE de pays est une exigence majeure. Cette étape consiste à définir les réalisations attendues d'un Bureau de pays pour les 2 années et exprimant sa contribution au résultat escompté au niveau régional et de l'ensemble de l'organisation.

### Processus :

- Préciser les résultats escomptés du pays nécessaires pour contribuer au résultat escompté au niveau de l'ensemble.
- Vérifier qu'ils constituent des réponses aux priorités régionales telles définies par le Comité Régional de l'OMS pour le prochain biennium ainsi qu'aux problèmes nationaux prioritaires (ayant le score le plus élevé) identifiés lors de l'étape 2.
- S'assurer que chacun des résultats escomptés décrit un changement précis et mesurable.
- S'assurer que les partenaires du Bureau de l'OMS sont directement responsables et/ou redevables de ces résultats.
- Examiner que ces résultats sont atteignables à la fin du biennium.

### Produit de l'étape :

Des résultats escomptés de pays articulés avec les résultats escomptés au niveau de l'ensemble et constituant des solutions aux problèmes prioritaires qui se posent au pays.

### Support et illustration :

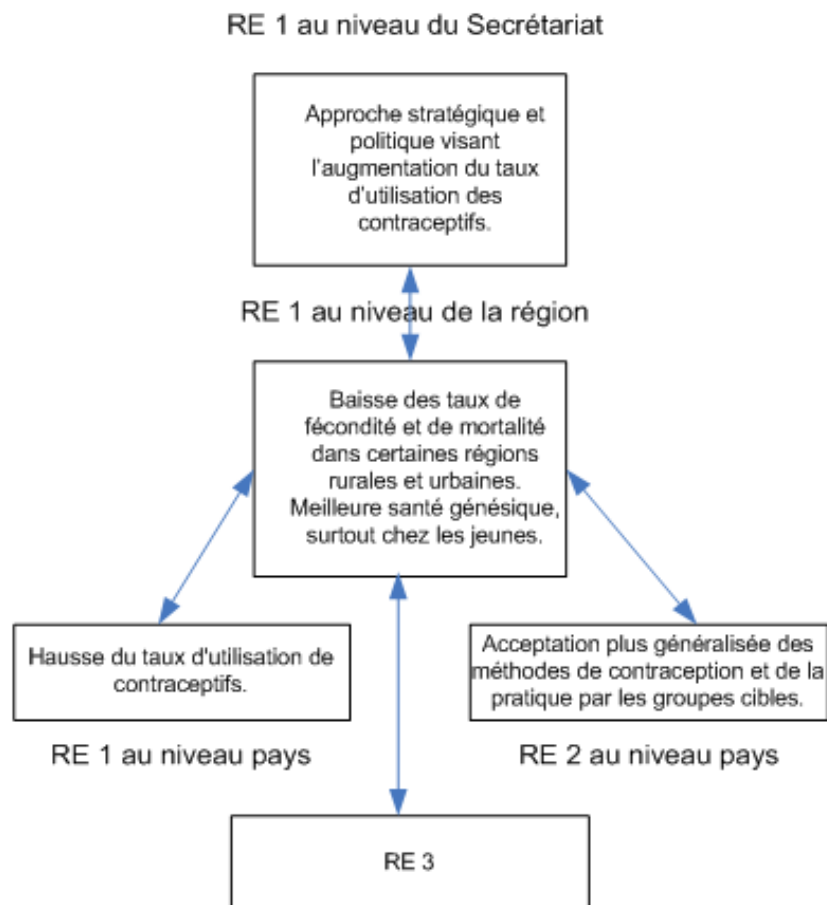


Figure 6. Illustration de la relation entre RE (niveau d'ensemble) et RE au niveau pays

Tableau 5. Caractéristiques d'un résultat bien formulé

<b>Spécifique</b>	<b>Identifie la nature des changements escomptés, les groupes cibles, la zone cible, etc.</b>
<b>Mesurable</b>	<b>Peu être mesuré d'une certaine façon.</b>
<b>Atteignable</b>	<b>Est réaliste au regard des ressources potentiellement disponibles.</b>

<b>Pertinent</b>	<b>Répond aux besoins ou défis identifiés et en conformité avec un mandat.</b>
<b>Temporellement dans le temps</b>	<b>Peut être atteint dans le temps convenu ou une période spécifique de planification</b>

### **Etape 3 : Définir les produits ou services**

#### **Objet :**

Il s'agit de définir les produits ou services que les équipes des programmes sont directement tenues d'accomplir et permettront de résoudre les causes principales des problèmes identifiés lors de l'étape 1.

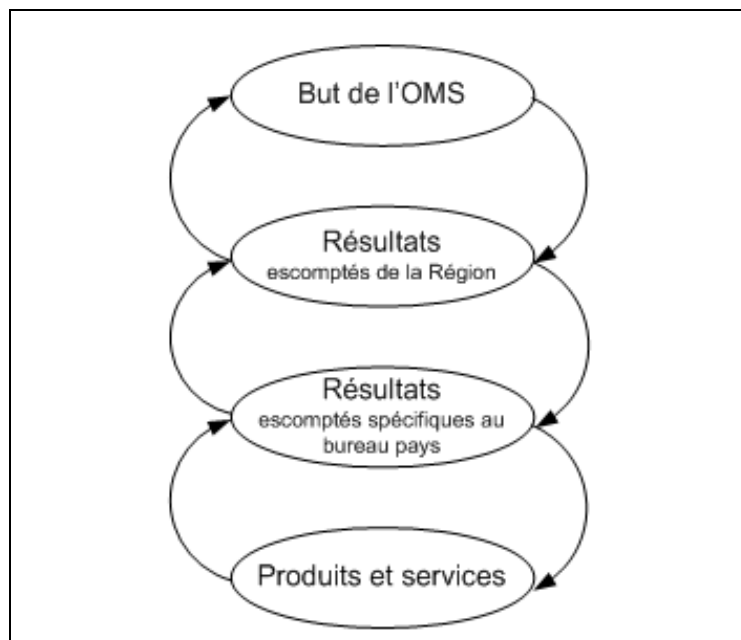
#### **Processus :**

- Préciser les produits et services pour accomplir le résultat escompté au pays.
- Vérifier que ces produits et services constituent des réponses aux causes des problèmes identifiés comme prioritaires.
- S'assurer que chacun des produits et services est indépendant de l'autre et qu'ils constituent des réalisations observables et tangibles.
- S'assurer que les différents programmes sont directement responsables et/ou redevables de ces résultats.
- Examiner que ces produits et services sont atteignables à la fin du biennium.
- S'assurer que ces produits/services sont bien de votre responsabilité.

#### **Produit de l'étape :**

Réalisations descriptibles ou mesurables résultant, dans une relation de cause à effet, des activités qui seront entreprises.

#### **Support et illustration :**



**Figure 7. Chaîne des résultats et planification logique à l'OMS**

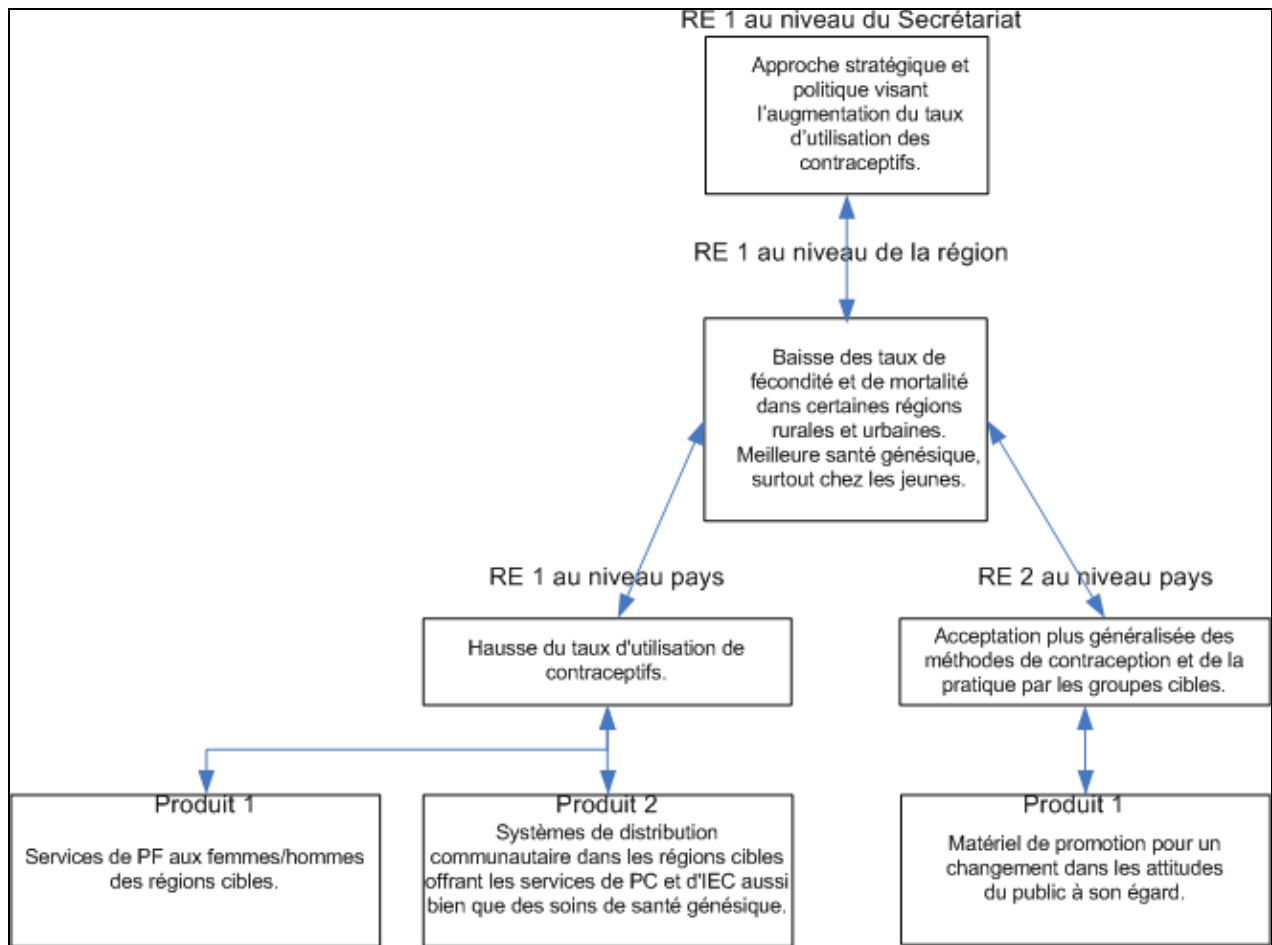


Figure 8. Illustration de la relation RE au niveau pays et produits et services

#### **Etape 4 : Décrire les activités et les responsabilités**

##### **Objet :**

Définir la façon ou la stratégie dont l'équipe chargée du produit et/ou service défini envisage d'œuvrer et la façon dont les responsabilités dans l'atteinte des résultats est répartie entre les différentes parties prenantes.

##### **Processus :**

- Définir par produit/service les activités-clés à mettre en œuvre et dans l'ordre afin de produire les produits/services attendus.
- Ajouter d'autres activités identifiées à l'issue d'une analyse supplémentaire des potentialités et risques dans la situation donnée. Il s'agit, par exemple, d'effectuer des études additionnelles, des discussions avec les parties prenantes (p. ex. lors d'un atelier de planification), en tenant compte des intérêts spécifiques des groupes sous-représentés.
- Contrôler que 1) les activités sont toutes nécessaires et suffisantes, 2) qu'elles décrivent la stratégie nécessaire pour arriver au produit/service, 3) qu'elles incluent les travaux de base que doit accomplir l'équipe de projet pour bien gérer le projet.
- Elaborer une matrice d'activités qui permet d'ordonner les activités programmées entre elles et de répartir les responsabilités entre les différents intervenants
- Valider le plan d'action auprès de toutes les parties prenantes.

### Produit de l'étape :

Une série d'action spécifique et identifiable par produit/service montrant ce que l'équipe de programme accomplira pour fournir le produit et/ou service défini et comment les responsabilités seront distribuées entre les différents acteurs.

### Support et illustration :

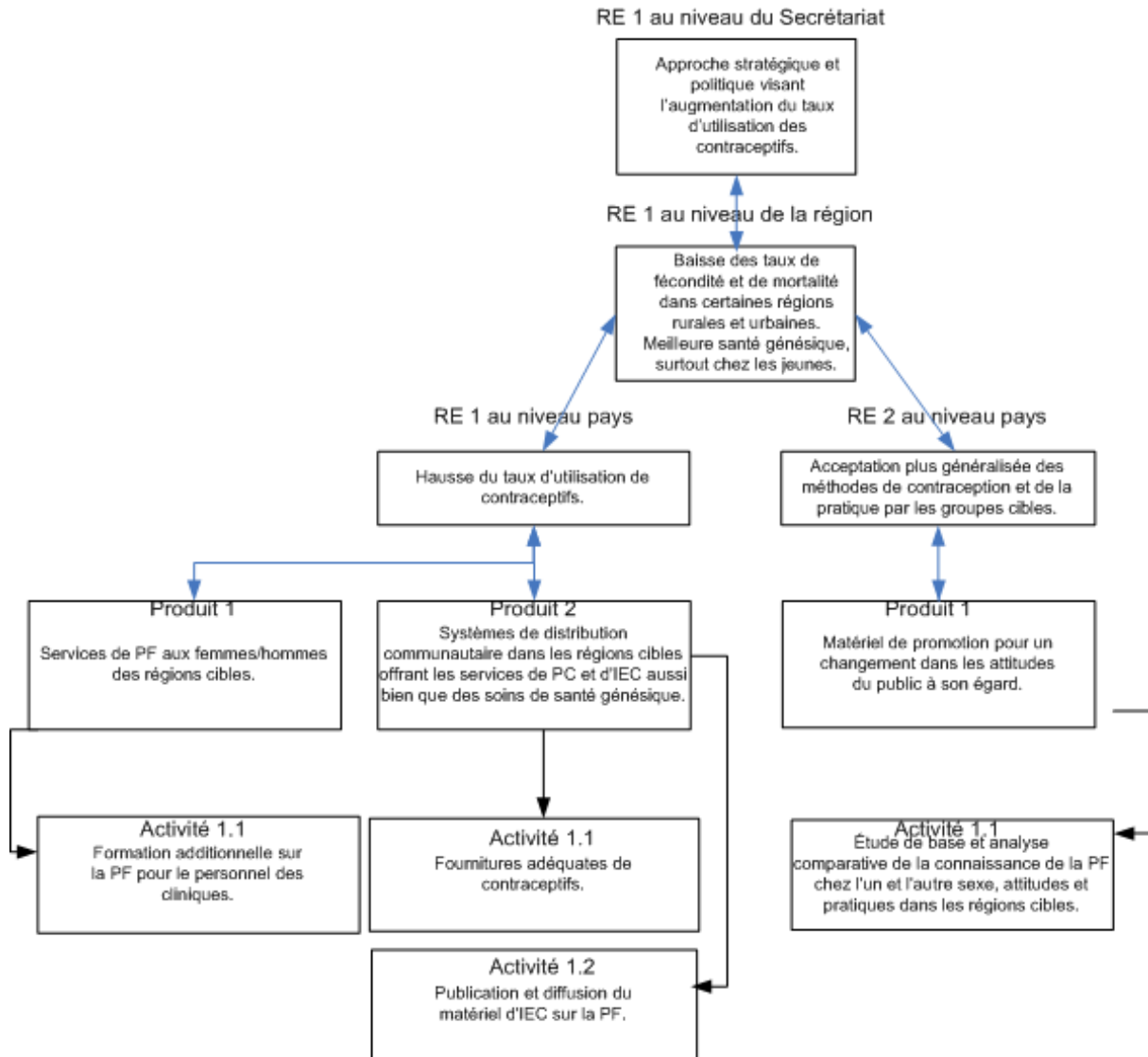


Figure 9. Illustration de la relation Produits et services et activités.

La matrice des activités et des responsabilités est utile pour 1) ordonnancer les activités entre elles, c'est-à-dire planifier chacune des activités par rapport à l'autre en fonction de la règle de précedence (dans cette exemple l'activité C peut commencer indépendamment des autres alors que l'activités D ne peut avoir lieu que lorsque B, C sont achevées) 2) définir les responsabilités par activités.

**Tableau 6 - Matrice des activités et des responsabilités**

<b>Code de l'activité</b>	<b>Activité</b>	<b>Durée (en semaines)</b>	<b>Soumise à l'activité</b>	<b>Responsable</b>
A	Activité 1	1	-	Responsable 1
B	Activité 2	3	A	Responsable 2
C	Activité 3	1	-	Responsable 1
D	Activité 4	2	B,C	Responsable 3
E	Activité 5	4	-	Responsable 1
F	Activité 6	2	-	Responsable 1
G	Activité 7	1	D,E	Responsable 1
H	Activité 8	1	E	Responsable 2
N	Activité N	N	N	Responsable 1

### **Etape 5 : Vérifier les relations de cause à effet (ou chaîne de résultats)**

#### **Objet :**

Cette étape consiste à s'assurer que les résultats obtenus à chaque niveau développé, contribuent directement à l'obtention des résultats au niveau supérieur. En effet, il est très important de démontrer que les résultats des différents niveaux sont interreliés et forment une chaîne de résultats et qu'aucun niveau de résultats n'a été négligé.

#### **Processus :**

- Vérifier les liens de causalité entre chaque niveau de résultats.
- S'assurer qu'en mettant les activités en oeuvre, on obtient les produits et services planifiés.
- Examiner si l'ensemble des produits et services mènent à la réalisation au RE pays correspondant ;
- Contrôler si le RE pays contribue au RE au niveau de l'ensemble

#### **Produit de l'étape :**

Le lien de cohérence et de cause à effet est vérifié entre chaque niveau de résultats planifiés dans le plan de travail.

#### **Support et illustration :**

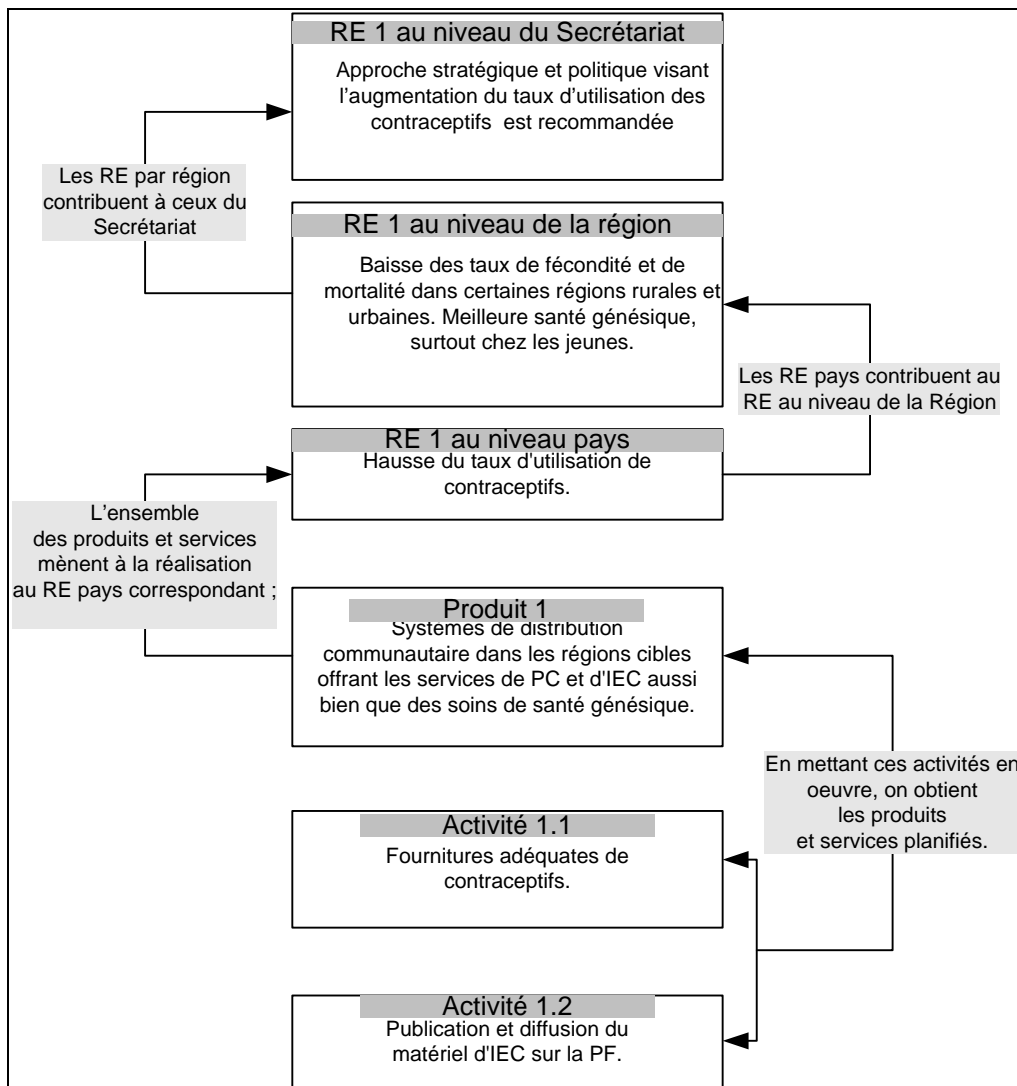


Figure 10. Illustration de la vérification verticale ou chaîne de résultats

## **Etape 6 : Analyser les hypothèses et les risques**

### **Objet :**

Toute action planifiée est soumise à des aléas. Il importe que toutes les parties prenantes dans un programme de collaboration soient conscientes et mentionnent dès la planification les risques qui peuvent diminuer les chances que les résultats planifiés soient atteints conformément aux indicateurs de performances définis.

### **Processus :**

- Spécifier les pré-conditions, qui constituent les préalables au démarrage d'un projet, requises au niveau des activités.
- Définir au niveau des activités un maximum de 3 risques hors contrôle de l'équipe des programmes qui risquent de compromettre l'atteinte des produits/services.
- Déterminer au niveau des produits/services un maximum de 3 risques hors contrôle de l'équipe des programmes qui risquent de compromettre l'atteinte des résultats escomptés par pays.
- Mesurer la probabilité que ces risques se produisent en utilisant l'échelle de faible à élevé.
- Evaluer l'impact des risques, s'ils se produisent, sur l'investissement.

- Si certains risques ont une forte probabilité de se produire et qu'ils ont un impact élevé, il y a lieu et/ou de revoir votre planification et d'élaborer une stratégie de d'atténuation des risques. (voir étape suivante).

**Produit de l'étape :**

Les risques associés à la réalisation des résultats et produits sont anticipés, évalués et partagés entre les différentes parties prenantes.

**Support et illustration :**

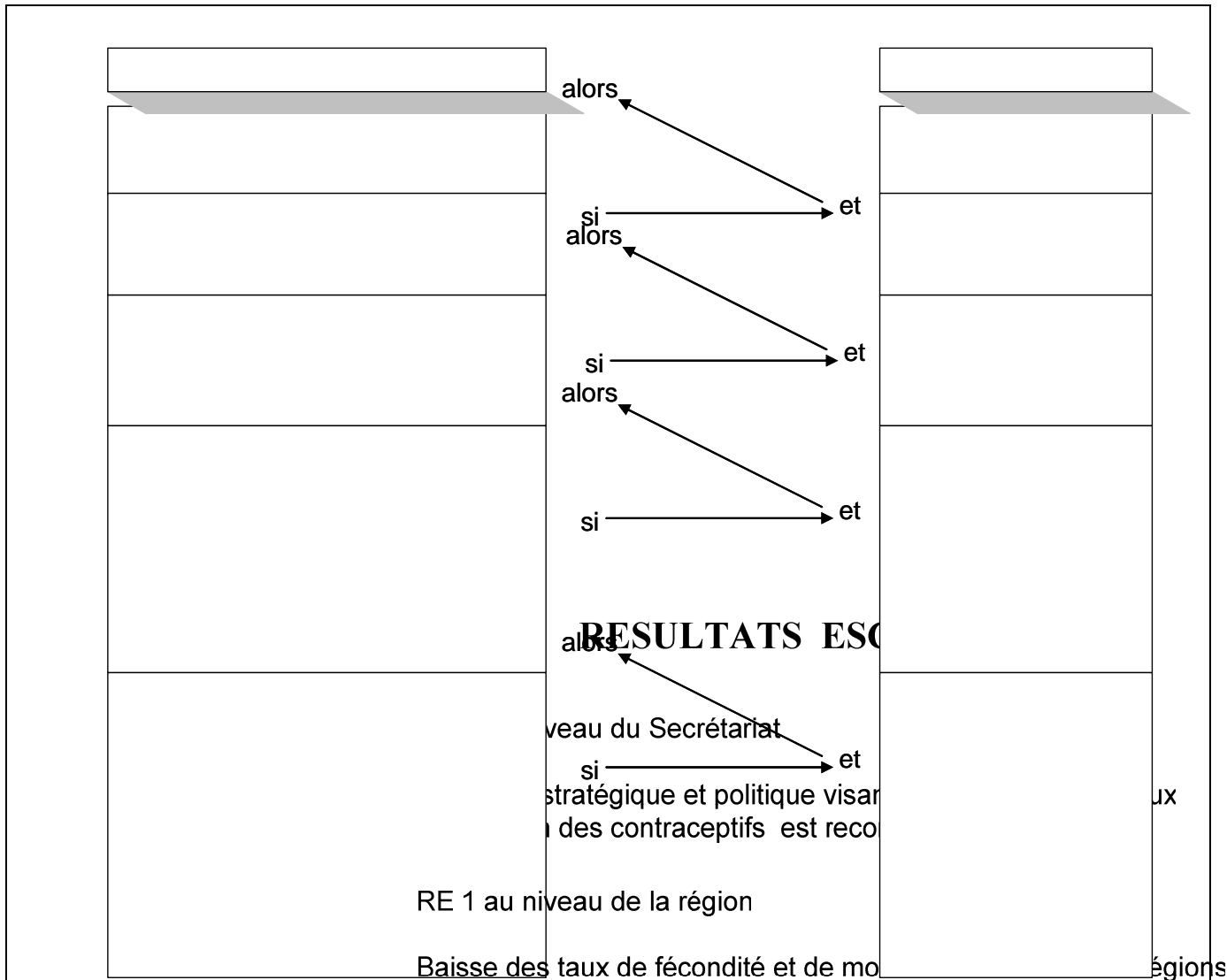
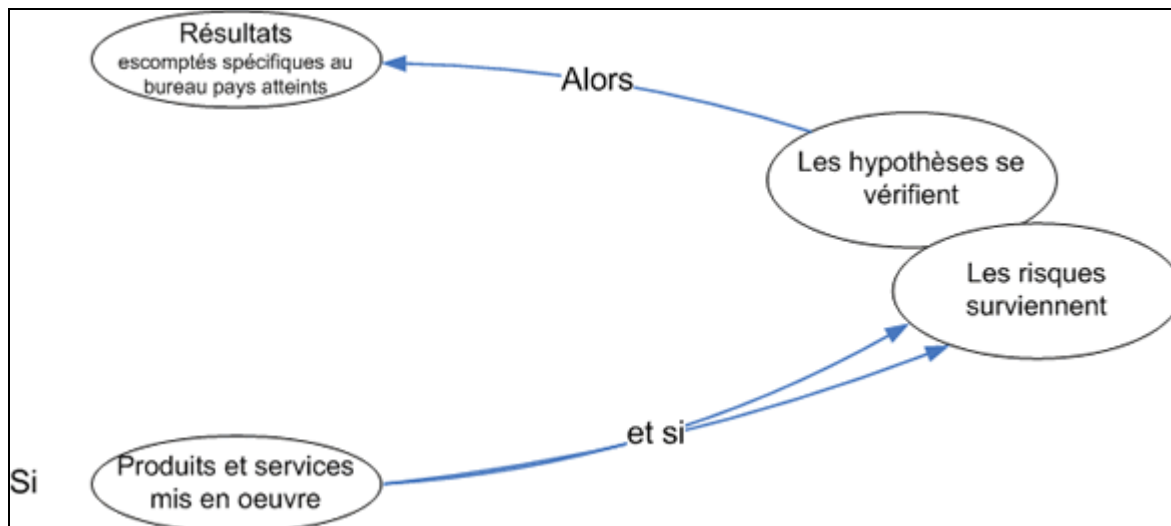


Figure 11. Illustration de l'analyse des risques et des produits. Meilleure santé génésique, surtout chez les jeunes.

RE 1 au niveau pays :  
Hausse du taux d'utilisation de contraceptifs.

RE 2 au niveau pays :  
Acceptation plus généralisée des méthodes de contraception et de la pratique par les groupes cibles.

Produit 1.1.  
Cliniques pour les jeunes offrant les services de FP aux femmes/hommes des régions cibles.



Check-list pour formuler des produits et services :

- Ils sont liés aux résultats escomptés du Bureau pays.
- Ils sont tous nécessaires et suffisants pour l'atteinte des résultats escomptés du bureau pays.
- Ils résultent de manière observable et identifiable des activités planifiées.
- Il est possible de définir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour mesurer la performance attendue.
- Ils sont atteignables durant une bienné.
- Ils sont gérables : la combinaison des activités liées est facilement identifiable, les responsabilités individuelles sont clairement établies, le budget et le plan de suivi technique et financier sont établis.

### **Etape 7 : Identifier les indicateurs de performance**

#### **Objet :**

Il est important que les différents niveaux de l'OMS, les partenaires, le personnel des programmes puissent déterminer si ce qu'ils entreprennent et réalisent produit les résultats énoncés. Cette étape consiste précisément à mettre en place l'information nécessaire et suffisante de nature à permettre des activités de suivi et d'évaluation des performances des programmes de collaboration.

#### **Processus :**

- Décrire dans l'ordre les indicateurs 1) qui permettent de vérifier et de mesurer que les produits ont permis d'atteindre les résultats escomptés pays, 2) qui montrent en détail que les résultats escomptés pays ont produit le changement formulé dans les résultats escomptés au niveau de l'ensemble.
- Vérifier que les indicateurs identifiés sont 1) pratiques en mesurant ce qui est important, 2) faciles à collecter et à confectionner, 3) indépendants, 4) objectifs et 5) ciblés: (quantité, qualité, délai, lieu)

#### **Produit de l'étape :**

L'information nécessaire pour déterminer dans quelle mesure les résultats énoncés des programmes et du bureau pays ont été atteints est mise en place.

## Support et illustration :

RESULTATS ESCOMPTES	MESURE DE PERFORMANCE
RE 1 au niveau du Secrétariat Approche stratégique et politique visant l'augmentation du taux d'utilisation des contraceptifs est recommandée	Adhésion des pays membres à l'approche Faisabilité de l'approche et sa prise en compte des spécificités culturelles des pays cibles
RE 1 au niveau de la région Baisse des taux de fécondité et de mortalité dans certaines régions rurales et urbaines. Meilleure santé génésique, surtout chez les jeunes.	Taux de fécondité total.  Mortalité par cause (ventilation selon les groupes - jeunes, adultes).
RE 1 au niveau pays : Hausse du taux d'utilisation de contraceptifs.  RE 2 au niveau pays : Acceptation plus généralisée des méthodes de contraception et de la pratique par les groupes cibles.	1. Taux d'utilisation de contraceptifs dans les régions cibles avant et après exécution du programme.  2. Nbre d'utilisateurs nouveaux / fidèles de contraceptifs (noter les adolescents) fréquentant les cliniques et leur niveau de satisfaction à l'égard du service reçu.
Produit 1.1. Cliniques pour les jeunes offrant les services de FP aux femmes/ hommes des régions cibles.  Produit 2.1. Systèmes de distribution communautaire dans les régions cibles offrant les services de PC et d'IEC aussi bien que des soins de santé génésique.  Produit 2.2. Meilleure connaissance de la PF et changement dans les attitudes du public à son égard.	1.1. Nbre, qualité des cliniques remises en état et pleinement équipés intégrant efficacement les services de PF et de santé maternelle et infantile..  1.2. Nbre, qualité des cliniques pour les jeunes fournissant du counselling sur la PF et la santé génésique à l'un et l'autre sexe.  2.1. Nbre de bénévoles/agents offrant les services de PF et de santé génésique aux groupes cibles avant et après l'exécution des activités.
Activité 1.1.1 Formation additionnelle sur la PF pour le personnel de la clinique.  Activité 2.1.1. Fournitures adéquates de contraceptifs.  Activité 2.2.2 Publication et diffusion du matériel d'IEC sur la PF.  Activité 2.2.1 Étude de base et analyse comparative de la connaissance de la PF chez l'un et l'autre sexe, attitudes et pratiques dans les régions cibles.	Délais, respect du budget dans l'exécution des activités

Figure 12. Illustration d'indicateurs de mesure de performance

## Etape 8 : Elaborer une stratégie d'atténuation des risques

### Objet :

Après avoir éventuellement remanié sa planification pour éliminer les risques qui menacent de nuire à la validité de la chaîne de résultats décrite plus haut ; il y a lieu d'élaborer un plan d'action ou une approche pour atténuer les risques que l'équipe des programmes a décidé de garder à chaque niveau de résultats.

### Processus :

- Définir pour chaque risque les activités et moyens pour réduire son impact et sa probabilité de se produire en distinguant entre les risques sur lesquels on veut agir pour les réduire et ceux que l'on décide de mettre en surveillance et prendre la décision en conséquence.

- Elaborer un plan d'action spécifique définissant les activités, le rôle de chaque partenaire dans l'atténuation de ce risque ainsi que les ressources nécessaires.
- Surveiller régulièrement la mise en œuvre ce plan d'action.

### Produit de l'étape :

Un plan d'action en vue d'atténuer l'effet des risques qui ont un impact potentiel sur l'atteinte des résultats.

### Support et illustration :

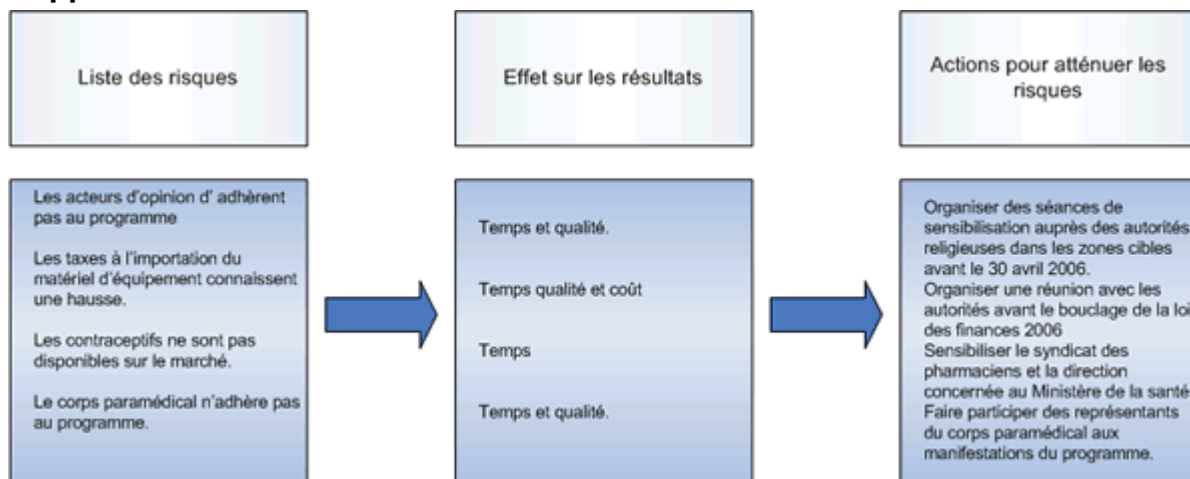


Figure 13. Illustration du plan d'action d'atténuation des risques

## Etape 9 : Estimer le budget

### Objet :

Le budget est une composante essentielle dans la planification qui donne lieu généralement à des négociations complexes lors de l'élaboration du plan pays et qui oblige l'équipe de planification à détailler d'une manière fine ses besoins, collecter et mettre en forme l'information nécessaire pour justifier la demande en allocation de ressources financières en fonction de modèles de présentation recommandés par l'OMS. Cette demande en allocation budgétaire doit être basée sur une estimation des ressources nécessaires à l'accomplissement des résultats énoncés.

### Processus :

- Développer pour chaque produit/service la grappe d'activités nécessaires et suffisantes pour l'atteindre (voir étape n°4).
- Décider les activités pour lesquelles vous allez établir un coût (à proposer pour financement dans le cadre de la coopération OMS/Gouvernement.)
- Collecter et compléter l'information sur les coûts en demandant des devis aux prestataires, fournisseurs et/en utilisant toute autre source d'information.
- Majorer pour tenir compte de l'inflation si les prix des intrants risquent de changer durant les 2 prochaines années.
- Répartir les rubriques de coûts entre celles à prendre en charge par l'OMS et celles de la responsabilité de votre organisation.

### Produit de l'étape :

Un budget par activité liée au produit/service

Un budget consolidé par produit / service.

## **Etape 10 : Définir un calendrier de travail**

### **Objet :**

En décrivant lors de l'étape n°4 les activités, vous avez clarifié les engagements pris afin d'atteindre les produits/services planifiés. En élaborant un calendrier de travail vous allez confirmer la faisabilité des engagements en décidant précisément des détails d'exécution qui vous permettront de les tenir.

### **Processus :**

- Décomposer chaque activité définie (étape n°4) en tâche dans la mesure où elle peut être réalisée par un même individu (ou un même groupe d'individus) et qu'une fois entreprise, elle peut être menée à son terme par la ressource de manière continue sans l'intervention d'un tiers.
- Regrouper les tâches définies en lots de tâches, qui devraient décrire un ensemble d'actions pilotées par un même intervenant.
- Définir pour chaque tâche la durée minimum pour l'accomplir, puis la durée maximum et à l'intérieur de cette fourchette estimer une durée moyenne nécessaire à sa bonne exécution.
- Arrêter les dates de début et de fin de chaque tâche en contrôlant au préalable le calendrier des jours fériés ou de vacances.
- Décrire les liens de dépendance chronologique en distinguant entre les tâches qui se déroulent en suite logique de celles qui doivent être précédées par d'autres enfin de celles qui peuvent avoir lieu simultanément.
- Elaborer un organigramme des tâches.

### **Produit de l'étape :**

Calendrier de travail.

### **Support et illustration :**

Tableau 7- Illustration d'organigramme des tâches

	ID	Nom de tâche	Début	Terminer	Durée	2005
						Q3
Produit/service	1	<b>Produit 1.1. Cliniques pour les jeunes) offrant les services de FP aux femmes/ hommes des régions cibles.</b>	23/09/2005	22/11/2005	43j	
Activité	2	<b>Activité 1.1. Formation additionnelle sur la PF pour le personnel dea clinique.</b>	23/09/2005	22/11/2005	43j	
Bloc de tâches	3	<b>1.1.1. Élaborer le contenu</b>	23/09/2005	13/10/2005	15j	
Tâche	4	Définir les besoins en formation	23/09/2005	26/09/2005	2j	
	5	Concevoir les modules	23/09/2005	13/10/2005	15j	
	6	Valider les modules	27/09/2005	28/09/2005	2j	
	7	<b>1.1.2. Choisir le prestataire de formation</b>	14/10/2005	22/11/2005	28j	
	8	Envoyer le cahier des charges aux prestataires	14/10/2005	14/10/2005	1j	
	9	Réunir la commission pour traiter les devis	14/10/2005	14/10/2005	1j	
	10	Informé le prestataire choisi	14/10/2005	14/10/2005	1j	
	11	Envoyer le planning de formation à au Bureau de l'OMS	23/11/2005	23/11/2005	1j	
	12	Organiser les sessions de formation	23/09/2005	17/11/2005	40j	
	13	Evaluer les sessions de formation	18/11/2005	21/11/2005	2j	
	14	Envoyer le rapport technique à l'OMS	22/11/2005	22/11/2005	1j	

## Etape 11 : Contractualiser les rôles et les engagements de chaque acteur.

### Objet :

En instaurant la GBR, l'OMS vise à renforcer une réelle appropriation du plan de travail à tous les niveaux et à encourager la consultation et la collaboration. Ces deux principes supposent que chaque acteur concerné par un produit ait un rôle précis. Cette étape vise précisément à formaliser les relations de manière à ce que chacun tient toute sa place mais rien que sa place et chacun aide et soutient les autres autant qu'il le peut.

### Processus :

- Définir pour chaque partenaire le lot de tâches qu'il doit piloter et/ou exécuter.
- Préciser ce dont il est responsable.
- Définir les limites à la liberté de choix par rapport à chaque activité.
- Préciser les informations qu'il doit transmettre et à qui ?

### Produit de l'étape :

Une répartition des rôles clarifiée entre différents partenaires qui concourent pour l'obtention d'un produit/service

### Support et illustration :

**Tableau 8- Grille de répartition des responsabilités**

<b>Produit/ service :</b> Cliniques pour les jeunes offrant les services de FP aux femmes/hommes des régions cibles.					
<b>Activité I.1. :</b> Formation additionnelle sur la PF pour le personnel de clinique.					
Partenaire	Lots de tâches	Responsabilités/ engagements	Autonomie	Obligations d'information	
				Quoi ?	A qui ?
Service de planification familiale	<b>Lot 1.1.1 : Élaborer le contenu</b> 1.1.1.1. Définir les besoins en formation. 1.1.1.2. Concevoir les modules 1.1.3. Valider les modules	Un contenu en adéquation avec les besoins et concerté avec les représentants des cliniques privées.	Décision sur le contenu du module	Modules élaborés	Service de formation Association X des cliniques privées.
Service des marchés	<b>Lot 1.1.1 : Choisir le prestataire de formation</b> 1.1.2.1. Envoyer le cahier des charges aux prestataires 1.1.2.2. Réunir la commission pour traiter les devis 1.1.2.3. Informer le prestataire choisi	Choix du prestataire présentant le meilleur rapport qualité/prix	Choix du prestataire conformément aux procédures en vigueur.  Ne peut négocier le contenu	Dossier du prestataire.	Association X des cliniques privées
Bureau de l'OMS	Lot 1.1.1: Mettre à disposition les ressources 1.1.1.1 : Débloquer le budget à temps. 1.1.1.2 : Mettre à disposition les exemples de contenu et de modules de la base de connaissances de l'OMS	Ressources financières et propositions de contenu.		Budget Modules	Point focal

## **Etape 12 : Assurer le suivi des performances (rendement).**

### **Objet :**

L'approche GBR considère que pour réussir une intervention donnée et lui assurer sa pérennité il est nécessaire de collecter l'information sur le rendement et d'utiliser cette information pour rendre compte de ses activités et prendre des décisions éclairées qui intègrent les enseignements tirés de l'expérience. Cette étape est donc essentielle pour suivre l'atteinte des résultats, confronter l'évolution par rapport aux conditions initiales que le programme avait but d'améliorer.

### **Processus :**

- Reprendre le produit de l'étape n° 6 qui définit pour chaque niveau de résultat les indicateurs de performance correspondants.
- Décrire les données nécessaires pour calculer chaque indicateur.
- Préciser les données initiales qui serviront de référence. (Voir étape n° 0).
- Identifier pour chaque indicateur les sources d'information nécessaire pour le produire.
- Définir le type d'information non disponible qui devra être produite pour les besoins du suivi des performances.
- Préciser quelle méthode et outil de collecte seraient les plus économiques pour produire l'information ?
- Indiquer qui sera chargé de recueillir l'information ?
- Définir à quelle fréquence devrez-vous mettre à jour les données pour être en mesure du calculer vos indicateurs de performance.

### **Produit de l'étape :**

Matrice de mesure de la performance

### **Support et illustration :**

**Tableau 9 - Matrice de mesure de la performance**

<b>Produit/Service</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Source de données</b>	<b>Méthode de Collecte</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Responsabilité</b>
Cliniques pour les jeunes offrant les services de PF aux femmes/hommes des régions cibles.	Qualité des cliniques remises en état et pleinement équipées intégrant efficacement les services de PF et de santé maternelle et infantile	Association x des cliniques privées.  Direction de l'équipement	Dépouillement de registres	Annuel	Service de planification familiale

## **Etape 13 : Rendre compte des résultats**

### **Objet :**

Cette étape est essentielle dans la mesure où elle permet à tous les intervenants et à l'OMS de mettre à jour l'information dans les plans de travail pays qui reflète les changements réels sur

le terrain. Elle se matérialise par différents type de rapports : rapport d'étape, rapport annuel ou rapport de bilan de la période biennale.

**Processus :**

- Présenter les résultats réels obtenus par rapport aux résultats escomptés pour les différents niveaux de la chaîne de résultats.
- Commenter les principales activités entreprises pendant la période visée, qui ont favorisé l'obtention des résultats et tout écart par rapport au plan de travail approuvé.
- Faire un bilan des contributions et des apports financiers et en nature.
- Faire le bilan des risques recensés et des plans d'atténuation pour les risques élevés.
- Recenser les nouveaux risques qui ont des effets ou qui peuvent avoir des effets sur l'obtention des résultats.
- Proposer (s'il y a lieu) des modifications à apporter aux résultats escomptés du projet ou programme, et au plan d'affectation des ressources;
- Proposer des modifications recommandées au plan de travail annuel approuvé.
- Tirer les enseignements en fonction des principaux facteurs de réussite : obtention des résultats, efficacité des résultats en termes de coûts, pertinence des résultats, durabilité des résultats.
- Recommander des mesures correctrices.
- Analyser le degré de durabilité des résultats sur une période de temps donnée.

**Produit de l'étape :**

Des données sur les performances des activités antérieures et les enseignements à prendre en compte pour les actions futures.