MOMENTUM

Leadership national et mondial

Boite à outils

L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF DANS LES PROJETS ET LES PROGRAMMES

Septembre 2021

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE

MOMENTUM A Global Partnership for Health and Resilience

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements **3**

Abréviations **4**

1. introduction **5**

1.1 Qu'est-ce que l'apprentissage adaptatif ? 5

1.2 Pourquoi utiliser l'apprentissage adaptatif dans les projets et les programmes ? 6

1.3 Contenu et structure de cette boite à outils de base et comment elle s'harmonise avec d'autres ressources 8

2. Principales considérations pour intégrer l'apprentissage adaptatif dans les projets et les programmes **11**

2.1 Besoins en ressources humaines et financières pour l'apprentissage adaptatif 11

2.2 Considérations opérationnelles pour les approches d'apprentissage adaptatif 14

2.3 Réflexion sur les questions de prise de décisions fondées sur l'apprentissage adaptatif 15

2.4 Aperçu des outils et approches de base pour l'apprentissage adaptatif des projets et programmes 16

3. Intégration : décrire les hypothèses clés et intégrer l'apprentissage adaptatif dans le programme **21**

3.1 Description systématique d'une stratégie ou d'une intervention critique 22

4. Suivi : recueillir en temps réel des informations qualitatives et quantitatives **28**

4.1 Choix des indicateurs clés pour la gestion adaptative (indicateurs de performance et/ou indicateurs sentinelles) 29

4.2 Feedback des parties prenantes par le biais de sondages par impulsions rapides 34

4.3 Changement le plus significatif 47

5. Réunions de pause-réflexion **55**

5.1 Revue après action 56

5.2 Réunion de revue des données 61

5.3 Réunions sur les leçons apprises 66

5.4 Revoir et affiner la théorie du changement : suivi des liens de causalité 73

Ressources supplémentaires 78

Annexe A. Éléments principaux de la gestion adaptative **79**

Annexe B. Besoins en ressources pour les outils et les approches **82**

Annexe C. Conseils pratiques pour faciliter les sessions d'apprentissage virtuel **85**

Annexe D. Exemple du suivi des liens de causalité **88**

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Kingsley Arhin-Wiredu, Elizabeth Arlotti-Parish, Mary Drake, Edwin Charles Ernest, Young-Mi Kim, Deborah Sitrin, Suzanne Stalls, Andrea Surette, Hannah Tappis et Gulnoza Usmanova pour leurs contributions importantes à certains chapitres, les multiples séries de feedback et l'utilisation expérimentale des outils.

Photo de couverture : Kate Holt/MCSP

Citation suggérée

Ortiz Echevarria L, Somji, A., and Ricca J. 2021. *Basic Toolkit: Adaptive Learning in the Programming Cycle. (Boîte à outils de base : L'apprentissage adaptatif dans le cycle de programmation).* Washington DC, USAID MOMENTUM. Leadership national et mondial

ABRÉVIATIONS

AQ	Amélioration de la qualité
ALG	Adaptive Learning guide (*Guide d'apprentissage adaptatif* - (tiré de MOMENTUM Facilitateur d'apprentissage)
ABB	Aider les bébés à respirer
CLA	La collaboration, l'apprentissage et l'adaptation
CPS	Changement le plus significatif
DFID	Département pour le développement international
ED	Évaluation du développement
FCDO	Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement (UK)
FV	Formation virtuelle
GC	Gestion des connaissances
MCHIP	Programme intégré de santé maternelle et infantile
MCSP	Programme USAID pour la survie de la mère et de l'enfant
MS	Ministère de la santé
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
PGP	Plan de gestion de la performance
RAA	Revue après action
S&E	Suivi et évaluation
SEA	Suivi, évaluation et apprentissage
TdC	Théorie du changement
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

1. INTRODUCTION

1.1 QU'EST-CE QUE L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF ?

L'apprentissage adaptatif est **l'adoption intentionnelle de stratégies et d'actions visant à faciliter la réflexion critique et l'analyse des données, de l'information et des connaissances sur une base continue et à partir d'un large éventail de sources - pour éclairer les décisions qui optimisent la mise en œuvre et l'efficacité des programmes dans des circonstances prévues, inattendues et changeantes.**[1] L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), le Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement (UK) (FCDO),[2] et d'autres donateurs et partenaires de mise en œuvre du développement mondial ont encouragé l'apprentissage adaptatif (voir premier encadré) et le concept étroitement lié de gestion adaptative (voir deuxième encadré). L'USAID appelle ce concept « La collaboration, l'apprentissage et l'adaptation ».[3] Selon la source citée dans ce guide, l'un ou l'autre de ces termes sera utilisé ; toutefois, dans cette boîte à outils, nous utiliserons de préférence l'apprentissage adaptatif. Ces concepts s'inspirent aussi fortement de l'amélioration de la qualité (AQ)[4] et de l'évaluation du développement (ED),[5] qui utilisent les mêmes idées de base de feedback rapide et d'ajustements systématiques de la programmation. Pour un projet ou un programme, les principaux points que nous soulignerons dans cette boîte à outils sont qu'il doit y avoir un cycle itératif. Ce cycle comprend : 1. Intégrer des stratégies adaptatives dans la conception du programme et documenter les hypothèses de programmation ; 2. Collecter une variété d'informations de suivi quantitatives et qualitatives pendant la mise en œuvre, axées sur les aspects clés de ces hypothèses de programmation ; et 3. Faire une pause et réfléchir avec les parties prenantes pour analyser les informations de suivi et formuler des actions, puis agir rapidement pour améliorer le programme.

L'utilisation de l'apprentissage adaptatif dans les projets et les programmes forme un processus cyclique :

1. Préparation : en intégrant des stratégies adaptatives dans la conception du programme et en documentant les hypothèses de programmation.

2. Suivi : collecte d'une variété d'informations de suivi quantitatives et qualitatives pendant la mise en œuvre, axée sur les aspects clés de ces hypothèses de programmation.

3. Pause et réflexion avec les parties prenantes pour analyser les informations de suivi et formuler des actions pour améliorer le programme ; puis agir rapidement sur ces actions.

La gestion adaptative est itérative, cherche à maintenir un flux constant d'informations, et prévoit des pauses fréquentes pour examiner les implications de ces informations pour les programmes. La gestion adaptative exige des gestionnaires qu'ils élargissent leur connaissance des données au-delà du suivi traditionnel des indicateurs et qu'ils incluent les responsables de la mise en oeuvre (par exemple, les agents de première ligne) dans l'analyse des données et la prise de décision. Pour cette raison, les approches adaptatives recherchent une collaboration plus importante, plus fréquente et plus régulière. Enfin, le leadership des programmes prévoit que la formulation initiale du plan et même sa théorie du changement sont susceptibles d'être modifiées à mesure que le programme en apprend davantage sur la nature des problèmes qu'il est censé résoudre. Ainsi, nous constatons que la gestion adaptative ne vise pas seulement à améliorer l'efficacité d'un projet, mais aussi à mieux comprendre comment le projet obtient ses résultats afin d'améliorer les performances organisationnelles pour les projets futurs.

Source : Petraglia J and Ricca J. 2020. Études de cas de projets de Jhpiego utilisant la gestion adaptative.

---

[1] Ross, Joey et al. 2021. *Adaptive Learning Guide: A Pathway to Stronger Collaboration, Learning, and Adapting.* Washington, DC: USAID MOMENTUM.
[2] In 2020, the FCDO replaced the Department for International Development (DFID). FCDO/DFID has focused on Adaptive Management for a number of years. See an illustration of their approach at: https://odi.org/en/about/our-work/learnadapt-innovation-and-adaptation-in-dfid/ And some emerging lessons: https://oxfamblogs.org/fp2p/what-have-we-learned-from-a-close-look-at-3-dfid-adaptive-management-programmes/.
[3] USAID Program Cycle guidance (ADS 201.3.5.19) https://usaidlearninglab.org/qrg/understanding-cla-0.
[4] **O'Donnell B and Gupta V. 2021. "Continuous Quality Improvement." *StatPearls* Available from: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK559239/.**
[5] Patton MQ. 2011. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use.* New York, NY: The Guilford Press.

1.2 POURQUOI UTILISER L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF DANS LES PROJETS ET LES PROGRAMMES ?

Les preuves de l'utilité de l'apprentissage adaptatif (que l'USAID appelle CLA, comme décrit précédemment) ne cessent d'augmenter. L'USAID a effectué plusieurs examen généraux des preuves et résume périodiquement ses conclusions. Ces examens couvrent diverses disciplines, notamment le suivi et l'évaluation (S&E), la science de la mise en œuvre, l'AQ, les sciences de la complexité, le leadership et la gestion, etc. L'USAID a diffusé ses conclusions dans diverses publications.[6] [7] [8] Quatre thèmes sont ressortis de ces examens programmatiques qui ont incorporé des approches adaptatives. Toutes ces approches touchent à des questions organisationnelles plus larges qui sortent du cadre de cette boîte à outils de base, mais qui sont essentielles pour qu'une organisation soit en mesure de mener à bien une programmation de manière adaptative :

- **Adaptation et amélioration continue de la qualité.** L'adaptation par le biais d'efforts d'amélioration contribue à des pratiques de développement plus durables, surtout lorsqu'il y a un soutien du leadership et des ressources adéquates. Les organisations qui appliquent des pratiques adaptatives et axées sur les données obtiennent de meilleurs résultats que les organisations qui se concentrent moins sur ces pratiques.
- **Rôle essentiel des systèmes bien conçus de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) et de gestion des connaissances (GC).** De bons systèmes de SEA et de GC ont un effet positif et significatif sur la performance des projets et la réalisation des objectifs de développement. Faciliter l'accès, la réutilisation et l'application des leçons tirées des expériences précédentes peut apporter des améliorations en termes de coûts et d'efficacité. L'utilisation de processus d'apprentissage concrets permet de réduire le temps nécessaire pour préparer les nouveaux employés à leurs responsabilités professionnelles.
- **Participation et performance significatives**. Dans la plus récente revue des données probantes de CLA,[9] il a été constaté que les relations de collaboration constituaient une base importante pour l'innovation, la diffusion des connaissances et l'amélioration. Une autre revue systématique[10] a porté sur les programmes d'engagement des citoyens dans les pays à revenu faible et intermédiaire et a révélé que les interventions qui favorisaient l'engagement direct entre les utilisateurs et les prestataires de services amélioraient l'accès aux services et la qualité de ces services au fil du temps.
- **Ouverture d'esprit et confiance dans l'équipe**. Les personnes qui sont curieuses, qui ont une mentalité de croissance,[11] et qui peuvent faire preuve d'empathie envers leurs collègues sont généralement mieux à même de s'adapter à des circonstances changeantes. Les équipes qui ont un niveau de confiance élevé et qui sont considérées comme sûres pour la prise de risques interpersonnels ont tendance à mieux apprendre et à s'adapter.

---

[6] Young, S. 2019. "How USAID is building the evidence base for knowledge management and organizational learning." *Knowledge Management for Development Journal.* 14(2):60-82.
[7] *What Difference Does Collaborating, Learning, and Adapting Make to Development? Key Findings from our Literature Review.* Disponible sur le site: https://usaidlearninglab.org/library/what-difference-does-CLA-make-key-findings.
[8] *Collaborating, Learning, and Adapting (CLA): an analysis of what CLA looks like in development programming* https://www.globalcommunities.org/publications/2017-USAID-CLA.pdf.
[9] *What Difference Does Collaborating, Learning, and Adapting Make to Development? Key Findings from our Literature Review.* Disponible sur le site: https://usaidlearninglab.org/library/what-difference-does-CLA-make-key-findings.
[10] *Does incorporating participation and accountability improve development outcomes? Meta-analysis and framework synthesis.* Disponible sur le site: https://www.3ieimpact.org/sites/default/files/2019-06/SR43-PITA-report.pdf.
[11] *Evidence Base for Collaborating, Learning, and Adapting: Summary of the Literature Review*. 2020. Disponible sur le site: https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cla_literature_review_update_march_2020_final.pdf.

Dans une perspective plus spécifiquement axée sur les compétences nécessaires pour mener à bien les processus d'apprentissage adaptatif dans les projets, une revue 2020[12] menée par Jhpiego s'est concentrée sur l'analyse des approches d'apprentissage adaptatif utilisées dans cinq projets. Cette revue a mis en évidence plusieurs caractéristiques essentielles. Le tableau 1 compare les versions adaptatives de trois éléments de programmation communs avec la programmation conventionnelle.

TABLEAU 1. PRINCIPALES DIFFÉRENCES DE PROGRAMMATION UTILISANT L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF PAR RAPPORT À LA PROGRAMMATION CONVENTIONNELLE [13]

	Développer, examiner et réviser une théorie du changement (TdC) et d'autres hypothèses clés du programme.	**Impliquer le personnel de première ligne efficacement**	**Collecter et utiliser informations en temps réel**
Apprentissage adaptatif	Ceux qui utilisent des approches d'apprentissage adaptatif développent une TdC au stade de la conception pour montrer comment ils pensent que les stratégies de programmation clés amélioreront les résultats. Ils formulent leurs hypothèses de façon explicite, puis les mettent à l'essai de manière proactive et en tirent des enseignements pendant la mise en œuvre et les affinent si nécessaire.	Le personnel de première ligne est bien placé pour observer si les services répondent aux besoins des clients et pour remarquer les problèmes inattendus. Ceux qui utilisent des approches d'apprentissage adaptatif apprécient le personnel de première ligne pour les perspectives qu'il offre et le considèrent comme une source d'information essentielle pour l'apprentissage programmatique.	Les informations recueillies régulièrement permettent aux gestionnaires de réagir aux changements ou aux résultats inattendus. Il existe des mécanismes pour collecter rapidement des données quantitatives et des informations qualitatives, afin que ces informations puissent être prises en compte lors de réunions de « pause et réflexion », intégrées à plusieurs niveaux de l'organisation, pour formuler des actions d'ajustement et d'amélioration.
Programmation conventionnelle	Les praticiens conventionnels peuvent ne pas développer de TdC ou, s'ils le font, ils vont probablement se concentrer sur la preuve que la TdC est correcte, plutôt que de la réviser et de l'affiner, sur la base de ce qu'ils apprennent de la programmation.	Les praticiens conventionnels considèrent le personnel de première ligne comme les « bras du projet » qui doivent se contenter d'exécuter les tâches qui leur sont assignées sans déviation et comme prévu initialement.	Les praticiens conventionnels se concentrent souvent sur l'utilisation des données pour montrer le succès de la réalisation des objectifs du programme dans les rapports destinés aux bailleurs ou aux autres parties prenantes. Ils ne transmettent pas les informations en temps opportun pour améliorer le programme.

[12] Petraglia J and Ricca J. 2020. *Case Studies of Jhpiego Projects Using Adaptive Management.*

[13] Voir l'annexe A pour une liste complète de la manière dont les approches programmatiques et organisationnelles de l'apprentissage adaptatif diffèrent des approches conventionnelles, non adaptatives.

1.3 CONTENU ET STRUCTURE DE CETTE BOITE À OUTILS DE BASE ET COMMENT ELLE S'HARMONISE AVEC D'AUTRES RESSOURCES

Cette boîte à outils de base pour l'apprentissage adaptatif dans les projets et programmes comprend un ensemble minimum d'outils et d'approches pour la conception et la mise en œuvre d'un projet ou programme qui utilise les principes de l'apprentissage adaptatif. Il ne s'agit pas d'un guide complet du concept d'apprentissage adaptatif, ni d'un recueil des outils et approches disponibles, qui sont traités dans d'autres ressources.

Une hypothèse sous-jacente de cette boîte à outils est que les approches d'apprentissage adaptatif sont plus efficaces lorsqu'elles sont intégrées dans la conception du programme et utilisées systématiquement dans le but d'améliorer le programme, plutôt que considérées comme un outil ou une stratégie unique à ajouter à un programme qui utilise par ailleurs des approches conventionnelles. L'apprentissage adaptatif est itératif et suit un cycle en synchronisation avec le projet ou le voir la section Ressources complémentaires pour les liens) programme. Pour faciliter la conception et la mise en œuvre d'un programme conçu comme un programme d'apprentissage adaptatif, les outils de la boîte à outils sont regroupés en trois sections qui correspondent aux points critiques d'un programme : **intégrer** des approches adaptatives, **suivre** (au fur et à mesure de la mise en œuvre), et **s'arrêter et réfléchir** (puis agir et adapter pour améliorer le programme). Nous décrivons comment l'apprentissage adaptatif peut être mis en pratique en utilisant un petit ensemble d'outils et d'approches d'apprentissage adaptatif qui correspondent à chaque étape. Il ne s'agit en aucun cas des seuls outils ou approches pouvant être utilisés à ces étapes du programme, mais les tâches à accomplir à chacune de ces étapes sont similaires et nous avons inclus un ensemble suffisant d'outils permettant de réaliser ces tâches de manière adaptative :

À qui s'adresse cette boite à outils ?

Cette boîte à outils s'adresse aux gestionnaires de projet et personnel de SEA, du niveau local au niveau supérieur. Elle s'adresse également aux responsables de programmes et aux responsables des données du ministère de la santé (MS).

Comment peuvent-ils utiliser la boite à outils ?

Une fois que les gestionnaires ont pris la décision d'utiliser des approches adaptatives, cette boite à outils donne des instructions étape par étape pour un ensemble minimum d'outils à utiliser tout au long d'un projet ou d'un programme. Elle fait référence à des ensembles d'outils plus complets et à d'autres ressources pour aider à développer des compétences organisationnelles pour l'apprentissage adaptatif.

Ressources complémentaires

(Voir la section Ressources complémentaires)

Le Guide d'apprentissage adaptatif de MOMENTUM met l'accent sur les directives sur les changements organisationnels nécessaires et les préparatifs de l'apprentissage adaptatif.

MOMENTUM Complexity Aware Monitoring Guide propose une large gamme d'outils ; informations générales sur chacun d'entre eux ; liens vers des informations complémentaires.

USAID Learning Lab propose un large éventail d'outils, de cas d'utilisation et de lectures de base.

- **PRÉPARATION** : au cours de la conception et de la planification du programme, ceux qui le dirigent doivent formuler leurs hypothèses et prévoir la mise en œuvre de mécanismes pour recueillir et examiner régulièrement les informations. Les outils et les approches visent à aider les programmateurs à décrire leurs hypothèses critiques (qu'ils réexamineront après la mise en œuvre) et à intégrer des mécanismes d'apprentissage adaptatif dans la structure du programme.
- **SUIVI :** au cours de la mise en œuvre, il faut mettre en place des mécanismes pour recueillir fréquemment des informations sélectionnées, selon des modalités qui élargissent le concept de suivi conventionnel de la performance. Les outils et les approches sont destinés à surveiller à la fois les données quantitatives clés et les informations qualitatives pour donner un retour d'information en temps quasi réel.
- **PAUSE ET RÉFLEXION (ET FORMULER DES ACTIONS)** : au cours de la phase d'amélioration, nous décrivons plusieurs mécanismes par lesquels le personnel, les gestionnaires et les autres parties prenantes concernées font une pause pour réfléchir de manière critique au suivi, au feedback et dans le cadre d'exercices facilités pour analyser les progrès et les défis. Le personnel, les responsables et les autres

parties prenantes concernées prennent un temps d'arrêt pour réfléchir au feedback sur le suivi dans le cadre d'exerces dirigés pour analyser les progrès et les défis, puis formuler les actions nécessaires à l'amélioration du programme.[14]

FIGURE 1A. CYCLES D'ORGANISATION ET DE PROGRAMMATION POUR UNE AMÉLIORATION ITÉRATIVE UTILISANT L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF [15]

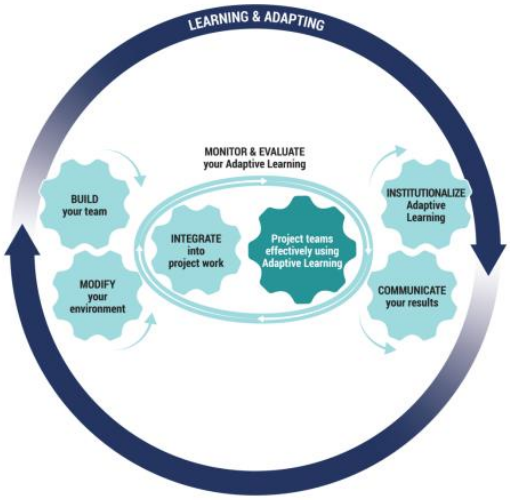
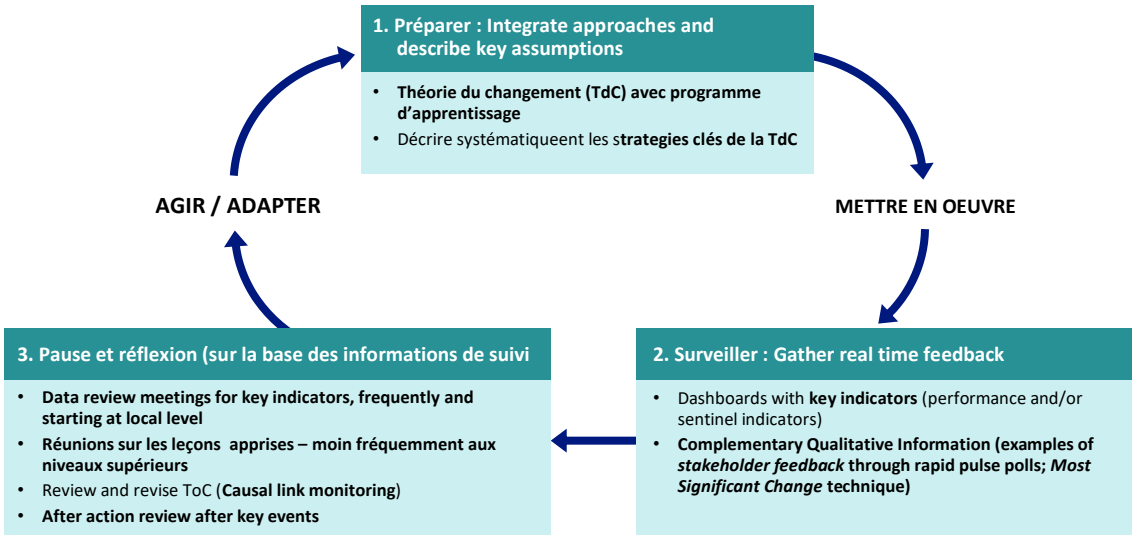


FIGURE 1B. EXPANSION DU CYCLE INTERNE DE LA FIGURE 1A, MONTRANT COMMENT L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF EST UTILISÉ PAR LES ÉQUIPES DE PROJET



[14] Le GUIDE TO COMPLEXITY-AWARE MONITORING APPROACHES FOR MOMENTUM PROJECTS contient également des informations sur les différents mécanismes de pause-réflexion. https://usaidmomentum.org/wp-content/uploads/2020/12/CAM-Guide-Final-2020_12_16_508.pdf.

[15] La figure 1A est tirée de Ross, J et al. 2021. *Adaptive Learning Guide: A Pathway to Stronger Collaboration, Learning, and Adapting.* Washington, DC: USAID MOMENTUM. La figure 1B montre comment le contenu de cette boîte à outils s'étend sur le cercle intérieur de la figure 1A.

Dans un projet ou un programme, l'apprentissage adaptatif se déroule en cycles itératifs, chaque itération permettant d'améliorer la programmation et/ou de la réajuster aux circonstances changeantes. La figure 1A est tirée de MOMENTUM Adaptive Learning Guide et montre comment l'apprentissage adaptatif s'inscrit dans divers cycles organisationnels (c'est-à-dire les « engrenages » sur les bords du diagramme sur « la constitution d'une équipe » et « l'institutionnalisation », etc.) Le cycle intérieur est spécifiquement lié au cycle de l'apprentissage adaptatif dans la programmation. La figure 1B développe les détails opérationnels du cycle interne. Ce cycle commence par l'étape d'intégration, lorsque le personnel du programme décrit son hypothèse critique. Au fur et à mesure qu'elles avancent dans le cycle, les parties prenantes appropriées doivent revoir et mettre à jour les composantes et les hypothèses de programmation, y compris la TdC, sur la base de ce qu'elles ont appris. Ce cycle itératif est similaire au cycle AQ « Planifier-Faire-Étudier-Agir » et au processus cyclique de l'évaluation du développement. Avant de passer en revue les outils et approches spécifiques du cycle de programmation dans les chapitres 3 à 5, nous passons brièvement en revue, dans le chapitre 2, quelques considérations de gestion préliminaires sur le recrutement et la budgétisation de la programmation adaptative.

Les outils présentés dans ce guide ont été testés sur le plan programmatique pour leur relative facilité d'utilisation. Cet ensemble d'outils est suffisant pour mettre en œuvre un projet ou un programme adaptatif, mais les approches peuvent être modifiées et/ou complétées par d'autres. Il s'agit d'avoir des mécanismes pour décrire systématiquement les hypothèses, d'obtenir un feedback en temps réel, à la fois quantitatif et qualitatif, et de prendre en compte ce feedback à différents niveaux du programme, en commençant au niveau local. Un projet expérimenté dans ce type de réflexion pourrait modifier ou substituer les outils utilisés pour remplir ces fonctions. Un programme plus complexe et/ou mieux doté en ressources peut également envisager d'ajouter des outils et des approches qui dépassent le cadre de cette boîte à outils de base (par exemple, l'analyse de réseau, la collecte de résultats, l'analyse des contributions, l'évaluation réaliste, la cartographie des répercussions). MOMENTUM Adaptive Learning Guide[16] et USAID's Learning Lab[17] incluent non seulement d'autres outils pouvant être utilisés dans le cycle de programmation, mais aussi des outils et des approches pour améliorer les capacités organisationnelles à réaliser et à renforcer l'apprentissage adaptatif.

TABLEAU 2. COMPARAISON DU CONTENU DU GUIDE DE L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF ET DE LA BOÎTE À OUTILS DE BASE DE MOMENTUM

Contenu du guide de l'apprentissage adaptatif	**Boîte à outils de base pour l'apprentissage adaptatif dans les programmes/projets**
• Comprendre l'apprentissage adaptatif. • Évaluer les points forts et les lacunes de l'apprentissage adaptatif. • Modifier votre environnement pour intégrer ou renforcer l'apprentissage adaptatif. • Constituer votre équipe. • Intégrer l'apprentissage adaptatif dans la conception, la mise en œuvre et l'amélioration du projet. • Assurer le SEA de votre apprentissage adaptatif. • Institutionnaliser l'apprentissage adaptatif comme norme. • Communiquer sur l'apprentissage adaptatif.	Considérations clés pour intégrer l'apprentissage adaptatif dans les projets et les programmes : • Préparation : décrire les hypothèses clés et intégrer divers mécanismes d'apprentissage adaptatif dans l'ensemble du programme. • Suivi : recueillir en temps réel un feedback qualitatif et quantitatif sur l'avancement des principaux aspects du programme. • Pause-réflexion : organiser divers types de réunions et à diverses fréquences et niveaux du programme pour examiner les informations de suivi et agir en conséquence pour ajuster et adapter le programme pour l'améliorer rapidement.

[16] https://usaidmomentum.org/resource/adaptive-learning-guide/
[17] https://usaidlearninglab.org/cla-toolkit

2. PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS POUR INTÉGRER L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF DANS LES PROJETS ET LES PROGRAMMES

La mise en pratique de stratégies réussies de programmation de l'apprentissage adaptatif nécessite de prêter attention à trois principes

LES STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE ADAPTATIF SONT DOTÉES DE RESSOURCES ADÉQUATES. En d'autres termes, les ressources humaines, financières et de développement des capacités appropriées sont planifiées et allouées. Dans la section 2.1, nous examinons les besoins, les rôles et les responsabilités en matière de ressources humaines ainsi que les implications budgétaires de chaque outil. Les leaders doivent communiquer l'intérêt de modifier les approches conventionnelles.

LES STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE ADAPTATIF SONT INTÉGRÉES DANS LES SYSTÈMES DE GESTION DE BASE. Les approches d'apprentissage adaptatif doivent être intégrées aux processus et pratiques existants et les renforcer, plutôt que d'en créer de nouvelles. Elles doivent être intégrées à plusieurs niveaux du programme, de la revue locale régulière des données essentielles aux réunions sur les leçons apprises aux niveaux intermédiaires et supérieurs. Ces réunions peuvent être des composantes des plateformes de routine et des mécanismes de gestion existants plutôt que des réunions autonomes. Par exemple, l'examen structuré des données peut se faire dans le cadre des rapports mensuels au niveau de l'établissement de santé et les sessions sur les leçons apprises peuvent faire partie des réunions trimestrielles de gestion du district. Une revue après action (RAA), qui est un mécanisme de compte rendu, peut être intégrée aux activités pour tout événement majeur comme la planification du travail.

LES OUTILS ET APPROCHES D'APPRENTISSAGE ADAPTATIF SONT UTILISÉS INTENTIONNELLEMENT À DES MOMENTS PRÉVISIBLES DANS LE TEMPS. Les pratiques d'apprentissage convenues sont appliquées aux niveaux appropriés d'un projet ou d'un programme, les procédures de prise de décision étant convenues dès le départ. Il devrait y avoir des protocoles et des processus clairs pour la collecte et l'archivage de la documentation des réunions de pause-réflexion, comme les réunions de revues des données, afin qu'on puisse y accéder en cas de besoin pour la prise de décision relative au programme. Les personnes ayant le pouvoir de prendre des décisions visant à modifier la programmation devraient participer à la plus importante de ces réunions.

Un consensus émergent

Il n'est pas surprenant que les donateurs se soient orientés vers [la gestion adaptative et l'apprentissage], étant donné que la théorie de la complexité et la pensée systémique ont eu une énorme influence sur le domaine de la santé publique et du développement au cours de la dernière décennie. La recherche et la théorie dans ces domaines ont mis en évidence le fait que les plans de programmation se déroulent rarement, voire jamais, comme prévu à l'origine et que la linéarité de la gestion descendante ne peut pas répondre de manière adéquate aux défis présentés dans tous les projets, sauf les plus simples. Comme son nom l'indique, la gestion adaptative est une approche de gestion qui vise à structurer un style de gestion souple et adapté à la situation.[12]

2.1 BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES POUR L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF

Avant d'utiliser l'un des outils et approches d'apprentissage adaptatif inclus dans cette boîte à outils, les programmes doivent disposer de ressources humaines et financières adéquates. Les gestionnaires de

programme et le personnel des ressources humaines doivent travailler ensemble pour s'assurer que l'équipe du projet ou du programme est composée de personnes ayant les compétences et l'expérience nécessaires à l'apprentissage adaptatif. Des outils tels que *USAID Guide to Hiring Adaptive Employees*[18] (Guide de l'USAID pour l'embauche d'employés adaptatifs)revers peuvent aider à garantir que les compétences de base pour l'apprentissage adaptatif sont représentées à tous les niveaux d'une équipe de projet ou de programme. Les planificateurs doivent faire attention à ne pas désigner un « responsable de l'apprentissage adaptatif » de manière trop étroite, car cela pourrait empêcher les autres membres de l'équipe de voir comment ils contribuent à l'apprentissage adaptatif. Si le projet se poursuit avec le personnel existant, le coaching et le mentorat en matière d'apprentissage adaptatif seront encore plus importants. Il est important d'identifier les personnes de l'organisation possédant les compétences requises et de prévoir des possibilités de formation initiale et de mentorat (cette boite à outils et les ressources supplémentaires de la page 89 peuvent être utilisées). Le tableau 3 montre les responsabilités que les différents membres de l'équipe peuvent avoir dans la planification et la mise en œuvre d'outils et d'approches d'apprentissage adaptatif. Les responsables de programme peuvent envisager d'utiliser un outil d'auto-évaluation pour l'apprentissage adaptatif afin d'identifier et de réfléchir aux compétences qu'ils doivent renforcer dans leur équipe pour mener à bien un processus d'apprentissage adaptatif (voir l'Unité 3 du Guide d'apprentissage adaptatif - Évaluer les forces et les lacunes pour l'apprentissage adaptatif).[19]

TABLEAU 3. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE EFFECTUANT LA PROGRAMMATION À L'AIDE DE L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF

Rôle[20]	Responsabilités
Leader/Responsable	• Revoit, communique (et ajuste si nécessaire) la TdC du programme et le programme d'apprentissage associé, ainsi que les stratégies du programme, afin que tous soient informés et travaillent ensemble de manière efficace. • Renforce la valeur des outils et des approches d'apprentissage adaptatif qui sont intégrés dans la programmation. • Identifie les opportunités d'intégrer des approches d'apprentissage adaptatif, en particulier des ajustements au suivi conventionnel et l'incorporation des mécanismes de pause-réflexion à différents niveaux. • Assure des ressources humaines et financières suffisantes pour les stratégies d'apprentissage adaptatif. • Conçoit des mécanismes pour décider et met en œuvre des ajustements du programme sur la base des résultats des réunions de pause-réflexion. • Participe aux réunions de pause-réflexion appropriées pendant la programmation pour s'assurer qu'il existe des plans explicites de mise en œuvre des actions convenues.

[18] https://usaidlearninglab.org/library/hiring-adaptive-employees.

[19] Adaptive Learning Guide (https://usaidmomentum.org/resource/adaptive-learning-guide). Additional resources can be found in the CLA Toolkit: https://usaidlearninglab.org/library/cla-maturity-tool-facilitator-resources.

[20] D'autres parties prenantes peuvent également être prises en compte, comme les bénéficiaires de subventions et d'autres partenaires mondiaux, régionaux, nationaux ou locaux.

Rôle[20]	Responsabilités
Membres de l'équipe technique	• Identifient les possibilités d'intégrer la collecte de données en temps réel pour élargir le concept de suivi conventionnel, et d'intégrer des mécanismes de pause-réflexion aux activités planifiées. • Facilitent et/ou participent aux réunions de pause-réflexion pour analyser les informations quantitatives et qualitatives de suivi et formuler les actions nécessaires. • Utilisent les connaissances acquises lors des réunions de pause-réflexion pour améliorer la mise en œuvre.
Responsable des données/Gestionnaire des données	• Précise quels indicateurs quantitatifs clés doivent être utilisés pour favoriser les améliorations adaptatives du projet ou du programme. Il ne s'agira pas de l'ensemble des indicateurs du plan de gestion de la performance. • Analyse et visualise les données quantitatives à l'usage du personnel de SEA et du programme lors des réunions de pause-réflexion. • Participe à la collecte d'informations qualitatives complémentaires (changement le plus significatif [CPS], réactions des parties prenantes par le biais de sondages rapides). • Facilite et/ou participe aux réunions de pause-réflexion lors desquelles les données quantitatives clés et les données qualitatives complémentaires sont utilisées. • Attribue des métadonnées aux documents produits lors des réunions de pause-réflexion et assure un stockage approprié pour une récupération et une utilisation futures.
Coordinateur/ Responsable de programme	• Participe et dirige/co-diriger les activités de pause-réflexion. • Travaille avec les équipes pour utiliser les résultats et les leçons tirées des activités de pause-réflexion pour ajuster les plans de mise en œuvre. • Soutient la documentation et partage les leçons tirées des réunions de pause-réflexion.
Chef d'équipe SEA	• Aide les programmateurs à développer la TdC pour le programme, et le programme d'apprentissage associé (et bref). • Identifie les stratégies clés de TdC qui nécessitent une description systématique. • Identifie et rend opérationnelle la mesure des indicateurs clés qui donnent des signaux rapides sur le fonctionnement des stratégies clés de TdC. • Travaille en étroite collaboration avec les équipes nationales pour identifier les outils d'apprentissage adaptatif les plus appropriés. • Mène des activités de renforcement des capacités et de coaching en cours d'emploi sur l'examen des données et les outils et approches qualitatifs complémentaires. • Facilite et/ou participe à des réunions où les approches de pause-réflexion sont utilisées. • Examine le document produit par les réunions de pause-réflexion. • Suggère des modifications aux outils d'apprentissage adaptatif en fonction de l'expérience de mise en œuvre.

2.2 CONSIDÉRATIONS OPÉRATIONNELLES POUR LES APPROCHES D'APPRENTISSAGE ADAPTATIF

Le tableau 4 illustre l'intensité des ressources nécessaires pour les outils et approches de cette boîte à outils. Ceci vise à aider les concepteurs et les gestionnaires à planifier l'allocation des ressources et du temps nécessaires pour intégrer efficacement ces outils et approches tout au long du cycle de programmation et aux niveaux de programmation nécessaire.

TABLEAU 4. INTENSITÉ DES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LES OUTILS ET LES APPROCHES D'APPRENTISSAGE ADAPTATIF DE CETTE BOÎTE À OUTILS [21]

OUTIL OU APPROCHE	NIVEAU DE RESSOURCES NÉCESSAIRE	ENGAGEMENT DE TEMPS
PRÉPARATION : concevoir et planifier une programmation qui intègre des approches d'apprentissage adaptatif ; décrire les hypothèses clés.		
TdC et programme d'apprentissage *	FAIBLE	MOYEN
Description systématique de la (des) stratégie(s) clé(s)	FAIBLE	FAIBLE
SUIVI : recueillir des informations qualitatives et quantitatives en temps réel		
Indicateurs clés (c.-à-d., performance, sentinelle)	FAIBLE	FAIBLE
Feedback des parties prenantes : sondage d'opinion	FAIBLE	FAIBLE
CPS	MOYEN	ÉLEVÉ
Réunions pause-réflexion : examiner, analyser et formuler des actions en fonction du feedback de suivi		
Revue après action	FAIBLE	FAIBLE
Revue des données	FAIBLE	MOYEN
Réunion sur les leçons apprises	FAIBLE	MOYEN
Revue de la TdC (suivi des liens de causalité)	FAIBLE	MOYEN

* La TdC n'est pas incluse en tant qu'outil dans cette boîte à outils mais elle est incluse dans cette matrice pour souligner son importance centrale pour la programmation qui est fondée sur les principes et la pratique de l'apprentissage adaptatif.

[21] Cela est conforme à la matrice de la page 15 sur l'intensité des ressources et l'engagement de temps pour les grands groupes d'approches de suivi MOMENTUM Complexity Aware Monitoring approaches https://usaidmomentum.org/wp-content/uploads/2020/12/CAM-Guide-Final-2020_12_16_508.pdf.

Les outils et les approches de cette boîte à outils sont intentionnellement peu coûteux mais nécessitent néanmoins des ressources appropriées pour être intégrés avec succès dans les activités existantes, y compris le budget et le personnel, qui varieront selon le projet. Les planificateurs doivent réfléchir aux besoins en ressources pour l'orientation et la formation initiales en vue de l'utilisation des approches d'apprentissage adaptatif ; l'encadrement continu, en particulier pour l'acquisition de bonnes compétences de facilitation à utiliser lors des réunions de pause-réflexion ; la location éventuelle de salles pour les réunions plus importantes ; les indemnités journalières des participants et le matériel pour les différents types de réunions de pause-réflexion. Ces coûts et d'autres coûts connexes doivent être inclus dans le budget du programme. Des conseils budgétaires de base sont inclus pour chaque outil, mais peuvent nécessiter une consultation supplémentaire entre les responsables de programme et les conseillers de SEA.

2.3 RÉFLEXION SUR LES QUESTIONS DE PRISE DE DÉCISIONS FONDÉES SUR L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF

Lorsqu'ils se préparent à l'utilisation d'outils et d'approches d'apprentissage adaptatif, le personnel et les responsables de programmes doivent envisager comment les informations et les apprentissages émergents issus des activités de suivi adaptatif et de pause-réflexion seront intentionnellement et systématiquement intégrés dans la programmation pour l'améliorer. Les concepteurs et les programmeurs doivent déterminer qui a besoin d'utiliser les informations et dans quelle mesure un changement de programmation peut être impliqué. Il est important que, lors des réunions au cours desquelles des changements plus conséquents peuvent être envisagés (c'est-à-dire les réunions sur les leçons apprises et les réunions portant sur la TdC [suivi des liens de causalité), les décideurs qui ont le pouvoir de mettre en œuvre (ou de préconiser) les actions recommandées y participent. Voici quelques considérations importantes que les participants doivent prendre en compte lorsqu'ils réfléchissent à la manière dont les informations de suivi adaptatif, le feedback et l'apprentissage se traduisent en actions :

- **Tenir compte de l'exhaustivité et la qualité des informations recueillies.** Le premier niveau d'examen doit toujours porter sur la qualité et l'exhaustivité des informations. Premièrement, dans quelle mesure les informations provenant des sources habituelles sont-elles complètes ? La taille de l'échantillon est-elle appropriée pour les types de déductions que l'on souhaite tirer ? Il n'est pas nécessaire que les données soient parfaites y donner suite, mais il devrait y avoir un niveau minimum de qualité. En ce qui concerne la qualité des données, il faut se demander si les données sont invraisemblables (par exemple, des taux de couverture supérieurs à 100 %). Afin de fournir une image plus complète, il est utile de disposer d'informations tant quantitatives que qualitatives. Les participants doivent déterminer si les informations provenant de différentes sources mènent à la même conclusion (c'est-à-dire la triangulation). Les participants doivent également tenir compte des informations dont ils ne disposent pas et des conclusions qu'ils ne sont pas en mesure de tirer. Certaines des actions adaptatives nécessaires peuvent viser à améliorer la qualité des données les plus importantes (c'est-à-dire les indicateurs clés).
- **Interpréter les implications de ces informations**. Discuter de ce que les informations montrent sur les progrès ou l'absence de progrès pour les stratégies clés dans la TdC, l'état de leur mise en œuvre et les résultats qu'elles étaient censées produire.
- **Examiner les expériences plus en profondeur.** Réfléchir aux facteurs contextuels et contributifs, tels que les facilitateurs et les obstacles qui guideront l'apprentissage, et formuler des recommandations concrètes à partir des informations.
- **Parvenir à un consensus sur ce qui a été appris, le documenter brièvement et l'appliquer à la mise en œuvre du programme.** N'oubliez pas d'orienter les discussions vers l'action (c'est-à-dire les ajustements

micro et macro nécessaires pour améliorer la programmation en fonction de ce qui a été appris). Il peut s'agir de petits changements, comme l'importance et la fréquence des visites de supervision, une attention accrue à certains exécutants qui éprouvent des difficultés, et des mesures supplémentaires pour améliorer l'exhaustivité et la précision des données. Il peut également s'agir de changements plus importants, comme la modification, l'ajout ou l'élimination d'une stratégie de programme, et la revue des améliorations et des adaptations d'un élément clé de la TdC, si nécessaire. Il est important que ceux qui ont l'autorité appropriée participent directement à la réunion ou qu'il y ait un plan explicite de débriefing avec le(s) décideur(s) approprié(s) immédiatement après, afin que les décisions puissent être prises et les actions mises en œuvre.

2.4 APERÇU DES OUTILS ET APPROCHES DE BASE POUR L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF DES PROJETS ET PROGRAMMES

Cette boîte à outils se concentre sur un ensemble d'outils et d'approches d'apprentissage adaptatif de base que le personnel du programme peut utiliser à trois moments critiques du cycle du programme. Le tableau 5 fournit une référence rapide sur les paramètres de base des outils et approches inclus dans ce kit d'outils de base. Pour explorer d'autres exemples d'intégration d'approches d'apprentissage adaptatif tout au long du cycle du programme, visitez la boîte à outils de l'USAID CLA Toolkit,[22] qui comprend un ensemble croissant d'outils et de ressources sélectionnés dans toutes les activités financées par l'USAID.

TABLEAU 5. RÉSUMÉ DES APPROCHES DE L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF ET DES OUTILS CONNEXES DANS CETTE BOÎTE À OUTILS

Approche	Description de l'outil	Résultats et mode d'utilisation	Facilité d'utilisation	Qui doit participer ?
PRÉPARATION : concevoir et planifier une programmation qui intègre des approches d'apprentissage adaptatif : décrire les principales hypothèses de programmation.				
TdC et programme d'apprentissage	**NOTE :** ***Cet outil n'est pas inclus dans cette boîte à outils, étant donné qu'il existe des ressources ailleurs.*** ***Il est inclus ici pour souligner son importance dans la préparation de la mise en œuvre d'un processus de gestion adaptative.***	**Une représentation graphique de la TdC accompagnée d'une description.** Il doit également inclure un programme d'apprentissage ciblé et aligné, en particulier pour les stratégies ou les interventions nouvelles et innovantes, ou appliquées dans de nouveaux contextes, ou à une échelle qui n'a jamais été mise en œuvre auparavant.	*Modérée.* La plupart des équipes ont l'expérience de l'élaboration de la TdC, mais c'est tout un art que d'en élaborer une qui soit suffisamment détaillée pour montrer des liens clairs entre ses niveaux, mais suffisamment abstraite pour ne pas être encombrée et difficile à comprendre.	Le personnel du programme et de SEA doivent travailler ensemble pour élaborer la TdC, avec la contribution des principales parties prenantes. Cela ne doit pas nécessairement se faire lors d'une seule réunion et passe généralement par plusieurs cycles de révision.

[22] https://usaidlearninglab.org/cla-toolkit.

Approche	Description de l'outil	Résultats et mode d'utilisation	Facilité d'utilisation	Qui doit participer ?
Description systématique d'une stratégie ou d'une intervention critique	Une matrice pour aider les membres à élaborer une courte description systématique d'une stratégie essentielle incluse dans la TdC.	**Description systématique de 1 à 2 pages de la stratégie.** Elle est utilisée tout au long de la mise en œuvre pour communiquer les éléments clés de la stratégie. Elle est également utilisée pour informer le personnel de SEA sur les types d'informations à prioriser pour le suivi adaptatif et pendant les réunions de pause-réflexion (en particulier les réunions sur les leçons apprises et le suivi des liens de causalité) pour aider à guider les discussions sur les adaptations qui ont été apportées et les leçons apprises.	*Modérée.* Remplir la matrice est assez facile. Elle suit un processus structuré. Cependant, une personne ayant des connaissances techniques doit ensuite synthétiser le tout en une description courte et facile à comprendre. Cela nécessite généralement plusieurs cycles de révision, avec la contribution des principales parties prenantes.	Leader/concepteur du programme avec la participation de divers membres du personnel du programme.
SUIVI : recueillir des informations qualitatives et quantitatives en temps réel				
Indicateurs clés (performance et/ou sentinelle) **Données quantitatives**	Une liste de vérification pour faciliter la discussion afin de choisir les indicateurs clés pour mesurer les progrès des stratégies dans la TdC.	**Courte série d'indicateurs.** Une fois que les indicateurs sont convenus, ils doivent être collectés fréquemment (de préférence par des mécanismes de routine) et visualisés aux fins de revue.	*Facile*. Ce n'est pas différent du suivi de routine. Il s'agit simplement de se concentrer sur quelques-uns des indicateurs les plus importants. L'essentiel est de s'efforcer d'obtenir des données complètes et de qualité.	Indicateurs collectés par le personnel de SEA ou les commis aux données. Cependant, ils doivent être regroupés dans des tableaux de bord pour être utilisés lors de la revue des données et autres réunions de pause-réflexion (voir ci-dessous)

Approche	Description de l'outil	Résultats et mode d'utilisation	Facilité d'utilisation	Qui doit participer ?
Réactions des parties prenantes par le biais de sondages par impulsion rapides ***Données ordinales (échelles de Likert)***	Questionnaires courts et validés comportant 5 à 17 questions pour évaluer les processus de mise en œuvre d'une intervention ou d'une stratégie clé.	**Résumé des réponses et brève interprétation narrative des implications du programme.** Les réponses au sondage par impulsion peuvent être utilisées pour suivre les progrès de l'adoption, de la faisabilité/ acceptabilité, etc. des interventions. Ces informations peuvent être utilisées lors des réunions de pause-réflexion pour évaluer les progrès et les besoins d'adaptation des stratégies /interventions clés.	*Facile.* Aucune formation n'est requise. Connaissance des outils en ligne pour les sondages. Si des outils en ligne sont utilisés, tous les participants doivent avoir accès à l'internet.	Parties prenantes clés. Les personnes considérées comme essentielles dépendent du sujet, mais peuvent être des gestionnaires, des prestataires ou des clients.
CPS[23] ***Informations qualitatives***	Outil structuré pour générer et analyser des récits personnels de changement et décider lequel de ces récits est le plus significatif et pourquoi.	**Histoires, thèmes.** Les leçons peuvent être utilisées pour adapter la mise en œuvre du programme ou informer des programmes similaires.	*Modéré.* Formation requise à la méthodologie de CPS, y compris la pratique de la manière d'orienter et de guider les conteurs à travers le processus de CPS et l'analyse des résultats	Le CPS peut être utilisé avec les clients et les prestataires, ainsi qu'avec les parties prenantes de niveau supérieur telles que les responsables de district, les gestionnaires et les autres parties prenantes du projet..

[23] Également inclus dans MOMENTUM Complexity Aware Monitoring Guide.

Approche	Description de l'outil	Résultats et mode d'utilisation	Facilité d'utilisation	Qui doit participer ?
Réunions de pause-réflexion : revoir et analyser les informations de suivi et formuler des actions.				
Revue après action	Un guide de facilitation pour passer en revue 4 questions clés afin d'aider les membres de l'équipe à réfléchir à l'apprentissage pratique en matière de gestion à la fin d'une activité ou d'un événement important du programme.	**Bref rapport de synthèse (1/2 page) axé sur les recommandations.** L'apprentissage peut être appliqué à des activités ou événements similaires futurs (qui peuvent être examinés lors d'une revue avant action ultérieure pour une activité similaire).	*Facile.* Compétences ou préparation minimale requise.	Personnes directement impliquées dans l'activité de programme spécifique examinée.
Réunion de révision des données	Exécuter la matrice de diagramme et le guide de facilitation pour revoir les progrès des indicateurs clés, identifier les causes profondes et développer des points d'action pour résoudre les problèmes identifiés.	**Courte matrice d'action, basée sur les données révisées.** La version incluse ici se concentre sur l'examen des données au niveau local pour un petit ensemble d'indicateurs clés (par ex. Indicateurs de performance/ prestation de services ; indicateurs sentinelles).	*Facile.* Formation ponctuelle requise ; co-facilitation recommandée ; une certaine planification préalable est nécessaire ; connaissance du sujet requise.	Équipe technique, y compris les conseillers de SEA.
Réunion sur les leçons apprises	Un guide de facilitation structuré, utilisé à des moments prédéterminés, s'est concentré sur les stratégies de programmation et les questions d'apprentissage, l'identification des expériences positives/négatives du programme, la réflexion sur les facteurs contributifs et l'élaboration de recommandations pratiques et réalisables.	**Court rapport standard sur les leçons émergentes et les implications du programme.** L'apprentissage émergent sur les principales stratégies de programmation doit être appliqué pour tenir compte des besoins d'adaptation. L'apprentissage peut contribuer à répondre à une question sur l'agenda d'apprentissage du programme.	*Modéré*. Formation ponctuelle requise; une certaine planification préalable est nécessaire ; une connaissance des domaines techniques ou transversaux qui seront abordés est préférable.	Personnes directement et indirectement impliquées dans les activités spécifiques ou les domaines techniques à discuter.

Approche	Description de l'outil	Résultats et mode d'utilisation	Facilité d'utilisation	Qui doit participer ?
Révision de la TdC (suivi du lien de causalité)	Une revue structurée et facilitée de l'informations liée à la TdC et, plus particulièrement, d' une ou de plusieurs stratégies de programmation clés qui y sont incluses.	**Révisions de la TdC et brève explication narrative.** Cela inclut les informations prises en compte, les conclusions tirées et les recommandations sur les éventuelles améliorations à apporter à la TdC.	*Modéré.* Formation ponctuelle requise ; co-facilitation recommandée ; doit revoir les informations de suivi en vue de la réunion.	Personnel du programme et de SEA. Étant donné qu'un résultat possible de la réunion pourrait être la révision de la TdC, il est conseillé que le directeur et les autres parties prenantes clés soient directement impliqués dans la réunion ou qu'il existe un plan explicite pour les débriefer rapidement après la réunion afin que toute action de haut niveau nécessaire puisse être prise.

3. INTÉGRER : DÉCRIRE LES HYPOTHÈSES CLÉS ET INTÉGRER L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF DANS LE PROGRAMME

L'étape d'*intégration* est essentielle à un programme d'apprentissage adaptatif. Cette étape doit se faire initialement à l'étape de la conception et de la planification du travail, puis être revue à nouveau après avoir traversé les étapes cycliques du suivi et de pause-réflexion. Tous les programmes de santé mondiale reposent sur un ensemble d'hypothèses de base fondées sur les expériences acquises et les données probantes disponibles. Pour la programmation adaptative, nous devons rendre ces hypothèses explicites afin que tout le monde en soit conscient et travaille avec les mêmes informations sous la forme d'une TdC et d'une description courte et systématique pour chacune des stratégies ou interventions clés. Il est également important de noter que ces hypothèses ne doivent pas être considérées comme permanentes. La TdC et les descriptions d'intervention doivent être considérés comme des documents vivants qui sont testés et affinés sur la base de l'expérience des responsables au cours de la programmation. Pour les parties de la TdC qui utilisent des approches nouvelles ou qui appliquent des approches connues dans des contextes nouveaux, nous devrions nous poser des questions sur la façon dont les choses pourraient fonctionner ou doivent être adaptées. Ce genre de questions constitue la base du programme d'apprentissage. Cette étape est pertinente tout au long du programme, car les parties prenantes reviennent en arrière après avoir rassemblé les informations de suivi et les avoir utilisées pour s'engager dans diverses moments de pause-réflexion.

L'importance d'une TdC et d'un programme d'apprentissage connexe

L'existence d'une TdC est au coeur d'une approche de programmation de l'apprentissage adaptatif pour la simple raison que nombre de ces approches sont liées à l'existence d'une TdC explicite. La TdC met l'accent sur les questions et le contenu qui devraient être prioritaires pour la plupart des outils et des approches inclus dans cette boîte à outils. Tout d'abord, la TdC doit indiquer clairement les stratégies que le programme utilisera et les changements que ces stratégies devrait entrainer. Ce sont ces stratégies qui doivent être systématiquement décrites (nous incluons un outil pour le faire). La TdC et ses stratégies clés soulignent les domaines importants pour le suivi adaptatif par le biais d'indicateurs quantitatifs et d'informations qualitatives complémentaires qui peuvent être intégrés dans différents types de réunions de pause-réflexion. Le programme d'apprentissage court et ciblé fait partie intégrante de la TdC. Cela permet également de mettre l'accent sur les sujets sur lesquels nous pourrions avoir des questions pratiques, comme le fonctionnement ou l'efficacité d'une nouvelle stratégie de programmation ou les adaptations nécessaires pour une stratégie de programmation connue dans un nouveau contexte. Les preuves émergentes concernant ces questions doivent être abordées lors des réunions sur les leçons apprises. Pour boucler la boucle, l'objectif de l'un des types de réunions de pause-réflexion (suivi du lien de causalité) est d'examiner d'un œil critique la TdC pour voir quel genre d'amélioration nous devrions y apporter, au fur et à mesure que nous tirons des leçons de la mise en œuvre initiale.

3.1 DESCRIPTION SYSTÉMATIQUE D'UNE STRATÉGIE OU D'UNE INTERVENTION CRITIQUE

3.1.1 CONTEXTE

L'expérience pratique a montré que le fait d'amener les parties prenantes à se mettre d'accord sur une définition d'un ensemble d'interventions ou d'une stratégie critique est une étape essentielle pour assurer une communication efficace en interne et en externe sur la nature de l'intervention ou de la stratégie. Ceci, à son tour, est important non seulement pour la réalisation des plans, mais aussi pour tirer des leçons des adaptations effectuées pour améliorer son efficacité et/ou sa faisabilité.[24]

Cet outil a pour but d'aider les parties prenantes à réfléchir et à décrire de manière systématique le paquet d'interventions tel qu'il a été ou est en train d'être planifié sur la base d'informations provenant d'expériences précédentes. **L'équipe doit utiliser cet outil pendant la planification du travail ou au début de la mise en œuvre pour développer une définition et une compréhension communes de l'ensemble des interventions ou de la stratégie. Il doit ensuite être revu pour documenter les changements. De cette manière, il peut constituer la base d'un journal des changements pour les adaptations, qui est utilisé à la fois dans la programmation adaptative et l'AQ**. Les informations pertinentes peuvent être remplies par les concepteurs du programme et incluses en annexe au plan de travail. Ce projet peut être montré et discuté avec d'autres parties prenantes pour obtenir un consensus. Toute modification apportée aux composantes de base du programme au cours de la mise en œuvre doit être documentée et décrite et incluse en annexe dans les rapports de projet sous forme de journal des modifications, comme décrit ci-dessus.

La nécessité de parvenir à un consensus

Le Programme Intégré de Santé Maternelle et Infantile (MCHIP) a soutenu l'introduction et le passage à l'échelle dans plusieurs pays, d'une intervention clé pour améliorer la réanimation néonatale. Une équipe d'évaluation a été chargée d'examiner l'expérience dans deux pays 18 mois après l'introduction initiale. Au cours de son compte rendu, l'un des évaluateurs a déclaré qu'il avait simplement dit à plusieurs informateurs clés aux niveaux local, du district et national dans l'un des pays évalués : « Vous mettez à l'échelle cette stratégie de réanimation des nouveau-nés. Pouvez-vous, s'il vous plaît, me décrire ce que vous mettez exactement à l'échelle ? ». Il a dit qu'il n'y avait pas deux personnes qui donnaient la même réponse.

Inutile de dire que, selon l'évaluateur, ce manque de consensus a contribué à la difficulté du déploiement de l'intervention dans le pays.

3.1.2 MÉTHODOLOGIE

Cet outil aide l'équipe à réfléchir aux deux parties de la définition de l'ensemble de l'intervention : 1) le contenu technique de base de l'intervention pour lequel il doit y avoir fidélité pendant la mise en œuvre afin de maintenir son efficacité ; et 2) les composants critiques qui font fonctionner l'ensemble de l'intervention tels que la formation, la technologie, les processus de gestion ou le soutien communautaire. Cette dernière partie est notre meilleure hypothèse sur la façon de faire fonctionner les composantes essentielles. L'outil invite les participants à réfléchir aux éléments constitutifs du système de santé de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) pour définir le paquet d'interventions, afin d'encourager une approche systémique. Cet outil

[24] Source d'information pour l'encadré : Communication personnelle. 2014. Robert McPherson, auteur principal du rapport sur l'introduction et la mise à l'échelle de Helping Babies Breathe au Malawi et au Bangladesh : https://www.mchip.net/sites/default/files/HBB%20PD%20Report_2-Country.pdf.

se fonde sur les éléments constitutifs d'un système de santé de l'OMS.[25] Cet outil fournit un point de départ solide pour aider l'équipe à passer systématiquement en revue les divers soutiens du système qui pourraient être nécessaires pour mettre en œuvre l'intervention, en particulier dans les conditions de routine d'un pays. Cependant, il n'est pas nécessaire de remplir toutes les cases, mais seulement celles qui correspondent aux éléments constitutifs les plus pertinents pour l'intervention de base.

Une façon de mettre en œuvre cet outil est la suivante :

- Un membre du personnel de SEA mène une brève réunion d'orientation sur la raison d'être et présente le modèle aux membres de l'équipe technique.
- Les membres de l'équipe technique remplissent une ébauche, en utilisant le formulaire soit pendant la réunion, soit immédiatement après, et la soumettent à la revue et au feedback du personnel du programme et de SEA.
- Un membre de l'équipe doit être désigné pour prendre le formulaire final rempli et le résumer, comme dans l'exemple page 19 du Rwanda.
- Le directeur de projet examine la description récapitulative et donne le feedback final.

Pour les programmes d'interventions ou les stratégies jugées essentielles au succès des activités planifiées (par exemple, l'approche clinique propre, l'ensemble de pratiques pour les soins aux nouveau-nés petits ou malades), un modèle complété doit être inclus en annexe du plan de travail. Si cela ne peut pas être fait à ce moment-là, et qu'il faut plutôt l'intégrer dans le déploiement initial, alors le modèle complété doit être inclus dans le premier rapport du projet. Il est probable que pour un projet complexe, l'équipe devra avoir plusieurs stratégies clés. Lors de la définition de l'ensemble des interventions, il est important d'évaluer d'abord l'ensemble des connaissances et des preuves sur la mise en œuvre réussie recueillies au cours de la phase pilote ou dans d'autres contextes pour décrire les différents éléments qui y contribuent. Il sera également utile de consulter la documentation et les outils issus d'expériences antérieures avec le paquet d'interventions, tels que les listes de vérification de la supervision, les manuels de formation et les plans de travail. L'équipe doit ensuite s'engager dans une réflexion critique et un apprentissage pendant la mise en œuvre, en envisageant des adaptations, en les documentant et en en discutant avec le reste de l'équipe.

3.1.3 UTILISATION ET RAPPORTS

Ce document doit être utilisé pendant la phase de conception du programme et doit être inclus en annexe dans le plan de travail initial. Il s'agit d'un document essentiel à utiliser aux étapes ultérieures du cycle du programme. A l'étape du suivi adaptatif, les répondants peuvent être interrogés sur des éléments spécifiques de l'intervention qui pourraient être nouveaux ou particulièrement difficiles à mettre en œuvre. Ensuite, au cours de certains types de réunions de pause-réflexion (c'est-à-dire celles du suivi des liens de causalité et des leçons apprises), les participants peuvent discuter des adaptations qu'ils ont apportées ou qu'ils recommandent.

[25] https://academic.oup.com/heapol/advance-article/doi/10.1093/heapol/czab062/6300002?searchresult=1.

3.1.4 CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE

Facilitation	Une formation minimale est requise. Le facilitateur doit être familiarisé avec le format de description systématique de l'intervention et de ses supports du système de santé. Il doit être en mesure d'aider les participants à remplir les sections du formulaire, puis de prendre les informations de la matrice et de faire une brève description de l'intervention sous forme de paragraphe ou de puce.
Temps	Cela ne doit pas nécessairement se faire en personne. La matrice peut être remplie par une seule personne et distribuée pour commentaires aux principales parties prenantes. Si elle est réalisée en personne, elle nécessite un atelier ou une discussion de 60 minutes avec les principales parties prenantes. L'atelier doit inclure les personnes qui conçoivent le programme, des personnes ayant des connaissances techniques pertinentes, de préférence une personne de l'organisation qui emploiera la stratégie (comme le MS), et une personne de l'équipe de SEA).
Budget	Non applicable. Cela fait partie du processus de conception du programme.

3.1.5 FORMULAIRE DE COLLECTE DE DONNÉES ET DE RAPPORT

A. Décrire le contenu technique de base de l'intervention	
Décrivez l'intervention de base destinée aux bénéficiaires. La description doit inclure les informations suivantes : • Quelle intervention est offerte aux clients ou aux utilisateurs finaux ? • Qui l'exécute ? • Qui la reçoit (clients ou utilisateurs finaux) ? • Contexte : Où la reçoivent-ils ? • Combien de temps faut-il pour la réaliser ? • A quelle fréquence est-elle offerte ?	
B. Définir les soutiens essentiels nécessaires à la mise en œuvre efficace de l'intervention, par composante du système de santé	
Leadership/gouvernance/politique • Les politiques nécessaires sont-elles en place ? Si non, quelles politiques doivent être modifiées ? • Existe-t-il les mécanismes nécessaires pour la coordination et la responsabilité ? • Le soutien et la volonté de mettre en œuvre le changement sont-ils suffisants ?	

Ressources humaines : main d'œuvre/formation • Quel(s) cadre(s) assure(nt) l'intervention ? • Quelle est la capacité organisationnelle et individuelle • pour le changement ? • Un transfert de tâches est-il nécessaire ? • Quelle formation/encadrement est indispensable ? • Comment la formation est-elle dispensée ? • Quels matériels techniques spécifiques sont nécessaires pour la formation ou comme outils de travail ?	
Prestation de services : supervision/AQ/Infrastructure • Existe-t-il des outils spéciaux pour la supervision ? • Une nouvelle méthode de supervision ? • Contenu essentiel de la supervision ? • Quelle est la fréquence de la supervision ? • Quels sont les besoins en infrastructure, le cas échéant ?	
Produits : chaîne d'approvisionnement et logistique • Quels médicaments ou fournitures sont nécessaires ? • Y a-t-il de nouveaux moyens de prévoir l'approvisionnement ?	
Systèmes d'information sur la santé • Existe-t-il des moyens existants/routiniers de suivre la livraison du paquet d'interventions ? • Existe-t-il de nouveaux moyens de suivi de l'intervention qui sont intégrés à celle-ci ?	
Financement • Y a-t-il des mécanismes financiers/de paiement existants ou nouveaux - tels que des incitations basées sur la performance - qui influencent la mise en œuvre du paquet d'interventions ?	
Demande/Clients • Y a-t-il des besoins de changement de comportement pour les clients afin de les sensibiliser/accroître la compréhension/générer la demande ? Si oui, comment cela est-il fait ?	
C. Une fois les informations remplies pour les sections A et B, le facilitateur ou le rédacteur principal doit synthétiser les informations sous forme de brèves puces (ou paragraphes) dans l'espace ci-dessous pour revue et finalisation.	
Description de l'intervention/stratégie de base	
Description des soutiens critiques pour l'intervention/stratégie *Il est à noter que cette information est essentielle par la suite pour orienter les discussions lors des réunions de pause-réflexion (c'est-à-dire, spécifiquement pour les leçons apprises et la revue de la TdC [suivi des liens de causalité]) pour voir si ces mesures de soutien sont présentes et ce que les parties prenantes font pour les rendre efficaces et réalisables.*	

Exemple de description d'intervention pour l'amélioration de la prise en charge de l'asphyxie du nouveau-né au Rwanda (du Programme pour la survie de la mère et de l'enfant [MCSP])

Description du paquet d'amélioration des pratiques pour la prévention et la prise en charge de l'asphyxie à la naissance	
A. Description de l'intervention/stratégie de base	
Prévention de l'asphyxie à la naissance par la prise en charge du travail avec le partographe Utiliser le partographe pour la prise en charge du travail et pour intervenir de manière appropriée lorsqu'un problème est identifié. **Identification et prise en charge de l'asphyxie à la naissance à l'aide du protocole Aider les bébés à respirer (ABB), en tant que composante intégrée des soins essentiels aux nouveau-nés.** Pour les accouchements en établissement de santé, les nouveau-nés sont évalués immédiatement après la naissance. Pour ceux qui ne respirent pas immédiatement, le prestataire de soins qualifié donne une stimulation pendant la « minute d'or ». Pour ceux qui ont besoin d'une assistance supplémentaire, le prestataire qualifié utilise un sac et un masque Ambu pour fournir une assistance respiratoire jusqu'à ce que le nouveau-né soit capable de respirer par lui-même.	
B. Description des supports essentiels de l'intervention	
Soutien essentiel	**Description**
Formation à faible dose et à haute fréquence	Les prestataires éligibles sont les médecins, les infirmières, les sage-femmes (celles qui assistent aux accouchements) : • Formation initiale à l'hôpital de district, comprenant une évaluation des connaissances et des compétences de base sur ABB, les soins essentiels aux nouveau-nés et la prise en charge du travail. • Formation des prestataires utilisant une stratégie à faible dose et haute fréquence dans les centres de santé - 1 visite par semaine pendant 3 semaines.
Mentorat	• Formation des mentors au niveau du district (évaluation des connaissances avant et après la formation). • Suivi post-formation pendant le processus de mentorat - utilisation de l'outil de mentorat. • Mentorat et validation des stagiaires (prestataires) à l'aide de la liste de vérification du mentorat : chaque mois pendant le premier trimestre, puis chaque trimestre. • Mentorat entre pairs avec les modèles anatomiques NeoNatalie et tous les accessoires fournis à chaque centre de santé..
AQ axée sur la préparation à la prestation	• Visite d'AQ par le superviseur pour observer et évaluer. • Évaluation de l'état de préparation de la salle d'accouchement et de la salle d'opération pour la réanimation du nouveau-né (sac et masque propres, en place et fonctionnels). • Évaluation des compétences des prestataires de santé. • Évaluation de la qualité des données. • Revue de l'utilisation des données pour la prise de décision et l'amélioration de la qualité • Revoir et discuter des informations et des expériences de vérification clinique de l'asphyxie à la naissance.

3.1.6 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Rôle	Responsabilité
Responsable de la conception / Directeur de programme	• Agit en tant que rédacteur principal et facilitateur du groupe donnant son avis.
Equipe technique	• Donne des informations importantes à la personne qui dirige la conception.
Chef de file SEA/Équipe SEA	• Donne son avis pour aider à affiner la description.

4. SUIVI : RECUEILLIR EN TEMPS RÉEL DES INFORMATIONS QUALITATIVES ET QUANTITATIVES

Le suivi dans un programme conçu pour l'apprentissage adaptif[26] implique d'obtenir un feedback en temps réel sur les progrès réalisés dans les stratégies clés de la TdC. Ces informations sont ensuite fournies aux gestionnaires et aux autres parties prenantes pour qu'ils les examinent et prennent des décisions de programmation agiles lors des réunions de pause-réflexion. Le suivi adaptatif ne remplace pas le suivi classique des performances, mais le modifie. Il ne doit pas nécessairement être plus lourd. En mélangeant les informations qualitatives et quantitatives, les programmateurs adaptatifs essaient d'éviter la charge inhérente à l'existence de nombreux indicateurs quantitatifs typiques des systèmes de suivi conventionnels et qui sont plus souvent destinés à la responsabilisation qu'à donner des signaux en temps réel pour un processus de gestion adaptative. Les programmateurs adaptatifs essaient de se concentrer sur quelques indicateurs clés. Pour les programmes plus simples, ils peuvent se concentrer sur les indicateurs de performance clés et pour les programmes plus complexes ou innovants, ils doivent être complétés par des indicateurs sentinelles (voir l'encadré pour une description des indicateurs sentinelles).[27] [28] Sur le plan quantitatif, nous abordons d'abord le concept d'indicateurs **clés.** La combinaison de ce petit ensemble d'indicateurs dépend de la nature de la programmation. Pour les programmes moins complexes et bien utilisés, comme la vaccination de routine dans un système de santé qui fonctionne bien, nous pouvons nous limiter aux indicateurs clés de performance. Pour les programmes dont les liens de cause à effet sont moins clairs, les systèmes faibles ou les environnements instables, les programmateurs doivent envisager d'inclure des indicateurs sentinelles (voir Figure 2).[29]

Qu'est-ce qu'un indicateur sentinelle ?

Un indicateur sentinelle est un type d'indicateur indirect utilisé non pas pour mesurer un résultat, mais plutôt pour indiquer que des changements plus importants se produisent dans un système complexe. Les indicateurs sentinelles sont placés aux points critiques d'une carte du système pour aider à surveiller et à informer la relation d'influence mutuelle entre le programme et son contexte. Un indicateur sentinelle :

- Est facilement communicable.
- Signale la nécessité d'une analyse et d'une enquête plus poussées.

[26] Voir MOMENTUM Adaptive Learning Guide pour des ressources supplémentaires. Lien dans "Ressources supplémentaires"

[27] Figure adaptée d'une diapositive du site https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/Results%20from%20a%20Meta-.analysis%20of%20Sentinel%20Indicators%20in%20USAID-funded%20Projects.pdf.

[28] Voir MOMENTUM A GUIDE TO COMPLEXITY-AWARE MONITORING APPROACHES FOR MOMENTUM PROJECTS pour plus d'informations sur les indicateurs sentinelles : https://usaidmomentum.org/resource/a-guide-to-complexity-aware-monitoring-approaches-for-momentum-projects/

[29] https://usaidlearninglab.org/complexity-aware-monitoring/approaches.

FIGURE 2: BESOINS ET TYPES D'INDICATEURS SENTINELLES

Nous présentons également deux types d'informations différentes pour compléter les indicateurs clés. Il s'agit des réactions des parties prenantes par le biais de sondages rapides et de la technique MSC. La technique MSC est une technique ouverte qui permet des résultats inattendus. Le retour d'information des parties prenantes par le biais d'enquêtes par sondage est plus rapide et plus facile à réaliser, mais sa portée est également plus limitée. Par rapport aux données quantitatives seules, la combinaison d'informations complémentaires obtenues en utilisant ces techniques peut aider les parties prenantes à **approfondir** leur compréhension. En d'autres termes, ces techniques peuvent les aider à explorer comment ou pourquoi un résultat ou un processus s'est produit. Elles les aident également à **élargir** leurs connaissances. En d'autres termes, elles peuvent les aider à obtenir un éventail de perspectives des parties prenantes.

Exemples d'indicateurs sentinelles

- Ruptures de stock comme indicateur de la solidité de la chaîne d'approvisionnement.
- Décès de patients hospitalisés comme indicateur de la qualité des soins de santé dans un établissement de santé.
- Taux de vaccination contre la rougeole comme indicateur de la couverture vaccinale totale.
- Changement de politique ou de programme comme indicateur de passage à l'échelle d'une intervention.
- Déclaration positive d'un décideur clé comme indicateur du processus de plaidoyer.

4.1 CHOISIR DES INDICATEURS CLÉS POUR LA GESTION ADAPTATIVE (INDICATEURS DE PERFORMANCE ET/OU INDICATEURS SENTINELLES)

4.1.1 CONTEXTE

Le personnel de SEA et les programmeurs qui soutiennent la conception du système de S&E jouent un rôle essentiel en aidant à identifier les mesures quantitatives clés qui contribueront le mieux à piloter les processus d'apprentissage adaptatif. Pour être utile à l'orientation d'un processus de gestion adaptative, un indicateur doit montrer une variation sur une courte période. En d'autres termes, un indicateur qui mesure un résultat clé, mais qui ne montre qu'une amélioration significative sur un an ou plus, n'est clairement pas un indicateur qui peut conduire une gestion adaptative en temps réel. Idéalement, les indicateurs choisis ont également plusieurs autres caractéristiques. Ils doivent être **fiables** (c'est-à-dire que les données sont assez complètes et de bonne qualité). Ils doivent être **valides**, c'est-à-dire qu'ils mesurent un résultat souhaité ou une approximation proche de celui-ci. Il y a également des considérations opérationnelles. Ils doivent être **faciles à comprendre** par ceux qui doivent agir sur l'information, ne pas être **lourds à collecter**, pouvoir être

présentés de manière **granulaire** (c'est-à-dire par unité opérationnelle) pour faciliter les comparaisons entre les unités opérationnelles, et encourager l'apprentissage émergent sur les raisons pour lesquelles certains réussissent mieux que d'autres.
Il s'agit d'une liste de critères difficile à remplir et les programmeurs et le personnel de SEA devront faire des compromis. Les listes de vérification présentées ici les aident à y réfléchir systématiquement pour quelques indicateurs candidats. La première liste de vérification aide le personnel des programmes et de SEA à réfléchir à la nécessité éventuelle d'indicateurs sentinelles pour compléter les indicateurs de performance pour différents aspects de leur programmation. La seconde liste de vérification aide le programme et le personnel de SEA à revoir l'aptitude des indicateurs clés candidats pour conduire un processus adaptatif (voir section 4.1.2).

Les programmes ou les stratégies qui fournissent des services et reproduisent ou transposent à grande échelle des stratégies de programmation fondées sur des données probantes doivent s'appuyer davantage sur des indicateurs de performance clés axés sur les résultats, comme la prestation de services. La couverture vaccinale complète, l'utilisation d'un utérotonique après l'accouchement pour la santé maternelle ou le nombre de cas suspects de pneumonie infantile traités avec un antibiotique sont des exemples d'indicateurs de prestation de services pouvant servir d'indicateurs clés de performance. D'autre part, les programmes ou les stratégies qui doivent naviguer dans des contextes dynamiques, travailler sur des interactions complexes comme le changement social et comportemental, ou introduire une innovation nouvelle et non testée, doivent envisager d'inclure un ou plusieurs indicateurs sentinelles dans le groupe d'indicateurs clés qui seront utilisés pour la gestion adaptative et l'apprentissage. Les indicateurs sentinelles mesurent les processus de programmation ou les résultats qui se situent plus « en amont », comme les ruptures de stock d'un produit essentiel (voir encadré pour des exemples[30]). Nous devons également souligner que, contrairement aux systèmes de suivi statiques conventionnels, lorsque nous effectuons un suivi adaptatif, **nous pouvons être amenés à modifier la combinaison d'indicateurs au cours de la durée de vie du programme.** ***Cet outil peut donc être utilisé non seulement lors de la conception du projet, mais aussi ultérieurement, par exemple lors d'une réunion de pause-réflexion à mi-parcours qui examine les progrès et les défis du projet.***

4.1.2 MÉTHODOLOGIE

Les résultats des deux listes de vérification présentées ici ne sont pas destinés à faire l'objet d'un rapport formel. Ils sont plutôt destinés à des fins internes et visent à aider le personnel à choisir un petit ensemble d'indicateurs (généralement quantitatifs) les plus importants qui peuvent aider à diriger un processus de gestion adaptative, alors que le personnel du programme et de SEA développe le plan de SEA. Ces points s'ajoutent aux meilleures pratiques de SEA, comme la définition claire des indicateurs avec les fiches de référence des indicateurs du programme :

- Le plan de SEA doit être explicitement lié à la TdC, ce qui facilite la réflexion et l'apprentissage sur les hypothèses qui se vérifient (ou non).
- Identifier les **stratégies** qui sont essentielles pour produire des résultats dans la TdC. Il peut s'agir d'une approche technique (par exemple, les soins intégrés pour les nouveau-nés petits et malades), d'une approche multifonctionnelle de développement des capacités ou d'AQ (par exemple, le déploiement de la stratégie de surveillance des décès maternels, périnatals et riposte), ou d'autres approches transversales (par exemple, le mentorat).

[30] Cet encadré est copié de la page 22 du: *A Guide to Complexity-Aware Monitoring Approaches for MOMENTUM Projects A*, novembre 2020, https://usaidmomentum.org/resource/a-guide-to-complexity-aware-monitoring-approaches-for-momentum-projects/.

- Pour chaque stratégie clé, le personnel du programme et de SEA doit examiner ses caractéristiques à l'aide de la **liste de vérification A** afin de réfléchir à la nature des indicateurs clés pour cette stratégie. En d'autres termes, il s'agit de déterminer si un indicateur de performance est suffisant ou s'il doit être complété par un indicateur sentinelle, soit du processus (par exemple, la rupture de stock d'un produit clé), soit du contexte (par exemple, le nombre de visites de supervision annulées en raison de mauvaises conditions ou de l'insécurité).
- Au fur et à mesure que des indicateurs candidats potentiels sont envisagés, le personnel de SEA et du programme doit utiliser la liste de vérification B pour en examiner les caractéristiques et déterminer s'ils pensent qu'il sera adéquat en tant qu'indicateur unique ou indicateur parmi plusieurs indicateurs clés à utiliser pour la gestion adaptative. C'est-à-dire pour suivre les progrès en temps réel sur le(s) résultat(s) ou, si nécessaire, le(s) processus clé(s) ou le contexte.

LISTE DE VÉRIFICATION A: CERTITUDE SUR LES LIENS DE CAUSALITÉ POUR DÉTERMINER SI UN OU PLUSIEURS INDICATEURS SENTINELLES SONT NÉCESSAIRES POUR UNE STRATÉGIE DE PROGRAMMATION DANS LA TDC

Plus il y a de « non », plus la chaîne de causalité de la programmation est incertaine, et plus il est nécessaire d'inclure au moins un indicateur sentinelle pour suivre le déploiement de la stratégie.

La stratégie clé (dans les TdC) a-t-elle été testée et prouvée ?	**OUI / NON**
La stratégie a-t-elle permis d'atteindre les résultats souhaités dans le même cadre (ou un cadre similaire) que le programme actuel et à la même échelle ?	
La stratégie a-t-elle permis d'atteindre les résultats souhaités à une échelle plus petite, dans le même cadre (ou un cadre similaire) que le programme actuel ?	
La stratégie a-t-elle permis d'obtenir les résultats souhaités à une échelle plus réduite dans un cadre différent du programme actuel ?	
La stratégie a-t-elle déjà été testée dans une situation pilote à au moins un endroit ?	
La stratégie dépend-elle ou doit-elle interagir avec d'autres stratégies pour être efficace ?	

LISTE DE VERIFICATION B : CARACTÉRISTIQUES D'UN INDICATEUR CLÉ IDÉAL

Répondez à chaque question en cochant la case verte (correspond au critère), jaune (correspond partiellement ou n'est pas sûr), rouge (ne correspond pas). Cette matrice ne doit pas être remplie pour tous les indicateurs d'un plan de gestion de la performance, mais doit plutôt être utilisée comme un outil de discussion entre les concepteurs de systèmes SEA pour les indicateurs qu'ils considèrent comme des candidats pour être les moteurs d'actions améliorées - c'est-à-dire, ceux que les programmeurs s'attendent à collecter à travers de nombreuses unités de rapport sur une base fréquente et qui seront probablement visualisés et examinés dans des graphiques linéaires.

Caractéristique de l'indicateur	**Marquer en vert/jaune/rouge pour chaque critère**
1. CES DEUX CRITÈRES DOIVENT ÊTRE REMPLIS AVANT DE CONSIDÉRER LES CRITÈRES SUIVANTS	
Variable à **court terme** (la définition du court terme dépend de la nature de la programmation ; elle peut être quotidienne, hebdomadaire, mensuelle ou au minimum trimestrielle).	
Peut faire l'objet de rapports **fréquents** (là encore, la fréquence exacte dépend de la nature de la programmation ; elle peut être quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle).	
2. ENSUITE, CONSIDÉRER LA QUALITÉ PROBABLE DES DONNÉES	
Valides : pour mesurer un résultat prioritaire critique dans la TdC (c'est-à-dire moins valide s'il s'agit d'un proxy ; cependant, dans le cas d'un indicateur sentinelle, nous utilisons un proxy pour le résultat).	
Fiables : (les données doivent être de bonne qualité ; mais il ne faut pas que la perfection soit l'ennemi du bien car ces données n'ont pas besoin d'être de rigueur de niveau de recherche).	
Complètes : si les données proviennent d'une source secondaire, dans quelle mesure sont-elles susceptibles d'être complètes ?	
3. ENFIN, CONSIDERER LE CARACTÈRE PRATIQUE DE LA COLLECTE ET DE LA COMMUNICATION DES DONNÉES.	
Peuvent être présentées de **manière granulaire** pour faciliter les comparaisons entre les unités opérationnelles et favoriser l'apprentissage (c'est-à-dire un nombre raisonnable de cas pendant la période de rapport dans chaque unité de rapportage).	
Ne pas être difficile à collecter (l'indicateur fait-il partie des systèmes de routine ? S'il ne l'est pas, peut-il être collecté d'une autre manière ? Un budget est-il prévu dans le plan de travail pour la collecte des données ?)	
Simple et facile à comprendre.	

4.1.3 UTILISATION ET RAPPORT

Les listes de vérification ne sont pas destinées à faire l'objet d'un rapport formel, mais servent plutôt à des fins internes pour déterminer quelle combinaison d'indicateurs (performance clé, sentinelle) sera la plus utile et la plus pratique à inclure dans le plan de S&E. L'équipe de S&E inclura alors ces indicateurs dans le plan de S&E. Au cours de la phase de suivi, l'équipe sera chargée de les collecter, de les analyser et de les présenter sous forme de visualisations (tableaux de bord) à utiliser dans différents types de réunions de pause-réflexion (c'est-à-dire revue des données, leçons apprises, revue de la TdC [suivi des liens de causalité]).

4.1.4 CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE

Facilitation	Sans objet. Les indicateurs clés sont généralement développés à travers de multiples discussions et cycles de feedback et non lors d'une seule réunion. Ils sont élaborés parallèlement au développement du plan de travail/de la proposition et doivent être mis à jour lorsque des changements sont apportés pour correspondre directement aux activités.
Temps	Identification ou le développement d'indicateurs clés fait partie intégrante du processus de conception ; la collecte fait partie du processus de suivi habituel.
Budget	Aucun coût supplémentaire

4.1.5 FORMULAIRE DE RAPPORT

Il n'y a pas nécessaire de remplir un formulaire de rapport. Ces listes de vérification sont utilisées pour des discussions internes.

4.1.6 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Rôle	Responsabilité
Équipe technique	• Les membres de l'équipe technique doivent travailler avec l'équipe de SEA pour identifier les domaines de la TdC qu'il est le plus nécessaire de suivre et aider à identifier les indicateurs appropriés. Les membres de l'équipe technique doivent également examiner les indicateurs avant leur finalisation et contribuer à la définition des objectifs.
Responsable des données/ Équipe de SEA	• A l'étape de l'*intégration* (conception du programme), le responsable de SEA doit travailler en étroite collaboration avec le personnel technique et de gestion pour identifier le petit ensemble d'indicateurs clés qui conduiront le processus adaptatif. • Suivi : les responsables des données au niveau local travaillent avec le responsable de SEA qui doit compiler les informations sur les progrès des indicateurs clés ; revoir les tendances et tout problème de qualité (valeurs manquantes et/ou irréalistes) et décider comment les traiter. Ils peuvent ensuite présenter les données des indicateurs clés appropriés lors des réunions de pause-réflexion (c'est-à-dire les réunions de revue des données, les leçons apprises et la revue de la TdC [suivi des liens de causalité]). Les responsables des données et les responsables de SEA doivent aider à présenter les données sous forme de visualisations et faciliter les discussions sur leur interprétation.

4.2 FEEDBACK DES PARTIES PRENANTES PAR LE BIAIS DE SONDAGES PAR IMPULSIONS RAPIDES

4.2.1 CONTEXTE

Le feedback des parties prenantes désigne un ensemble de stratégies pour obtenir des informations sur les processus programmatiques qui complètent les données quantitatives, basées sur des indicateurs. Cet ensemble de stratégies peut non seulement donner des perspectives plus approfondies sur les questions de « pourquoi » et du « comment » certains processus fonctionnent (ou pas) dans un programme, mais aussi donner une diversité de perspectives, y compris de la part de ceux dont les voix ne seraient normalement pas entendues (ou pas autant). Par exemple, il peut être utilisé pour recueillir les points de vue des agents de santé de première ligne ou des clients, de groupes spécifiques de clients mal desservis. L'USAID parle de cet ensemble de stratégies de suivi en ces termes[31] : « Le feedback des parties prenantes peut impliquer une mesure ponctuelle ou un système continu. Parmi les exemples de feedback des parties prenantes, citons l'information des citoyens (« Citizen report cards »), les fiches d'évaluation des communautés, les enquêtes auprès des clients ou d'autres formes de collecte d'opinions sont des exemples de feedback des parties prenantes. Les systèmes de feedback peuvent suivre l'évolution des bénéficiaires et des partenaires avec lesquels l'intervention travaille le plus directement. » La collecte du feedback des parties prenantes est essentielle pour améliorer les performances du projet et les résultats en matière de santé. Il existe de nombreux outils et approches utiles et conventionnels pour le feedback des parties prenantes (par exemple, les entretiens avec les informateurs clés), allant de l'informel et non structuré au formel et structuré. En outre, les outils et les approches de collecte du feedback des parties prenantes peuvent être participatifs ou non. Pour des raisons pratiques, nous discuterons d'un outil (un « sondage par impulsion ») qui est structuré et non participatif, mais utile pour recueillir rapidement des données auprès de nombreuses parties prenantes. Il peut être légèrement complété par une ou deux questions ouvertes pour obtenir des réponses moins structurées. L'utilisation de sondages par impulsions n'exclut pas le recours à d'autres méthodes pour recueillir les points de vue des parties prenantes, comme les cartes de pointage communautaires et les brefs groupes de discussions.

Quand utiliser un sondage par impulsions ?

Les sondages par impulsions sont conçus pour être mis en œuvre rapidement. Ils peuvent être utilisés pour aider à trianguler l'information ou donner plus de profondeur à l'information pour expliquer ce que vous obtenez des autres méthodes de suivi. Par exemple, **comment** un résultat se produit ou **pourquoi** un résultat ne se produit pas comme prévu. Ainsi, l'intention de les utiliser peut être planifiée à l'avance, mais le contenu exact d'un sondage peut être basé sur les signaux que vous obtenez dans le système de suivi pendant la mise en œuvre. Voici quelques exemples de sondages d'impulsions à considérer:

- Vous soutenez le déploiement d'une nouvelle stratégie de formation en cours d'emploi et vous voulez savoir dans quelle mesure les prestataires et les mentors sont capables d'intégrer cette stratégie dans leurs tâches habituelles. Envisagez un sondage par impulsions sur la faisabilité et l'acceptabilité de la stratégie.
- Vous soutenez le déploiement d'un nouvel ensemble de pratiques cliniques pour les nouveau-nés petits et malades, mais dans le système d'information sur la gestion de la santé, vous ne voyez pas beaucoup de changement dans la couverture des pratiques cliniques prioritaires (ou peut-être voyez-vous un changement dans certains établissements mais pas dans d'autres). Envisagez un sondage par impulsions sur la pertinence et/ou l'adoption de la stratégie. Si vous constatez un changement dans certains types d'établissements de santé et pas dans d'autres, envisagez de conserver les résultats ventilés pour faciliter la comparaison des réponses.

[31] https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/201sad.pdf.

OUTIL : SONDAGES PAR IMPULSIONS COMME MÉCANISME DE FEEDBACK RAPIDE ET CONTINU DES PARTIES PRENANTES SUR LES STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

Les sondages par impulsions sont de brefs questionnaires faciles à répondre et à analyser et qui peuvent être utilisés pour « prendre le pouls » d'un groupe de participants. Nous utilisons le terme de sondage par impulsions pour exprimer la nature rapide de l'enquête. Ils peuvent être appliqués à de nombreux groupes différents, y compris les clients, les prestataires et/ou les gestionnaires. Ils sont suffisamment courts pour être utilisés à différents moments de la mise en œuvre et peuvent être intégrés à d'autres activités. Par exemple, un petit groupe d'agents de santé peut répondre à cinq questions lors d'une visite de supervision, ou un groupe de gestionnaires peut être interrogé lors d'une réunion ordinaire (ou en préparation d'une réunion ordinaire). Parce qu'ils sont rapides, ils peuvent également être répétés. Les sondages par impulsions peuvent être utilisés pour recueillir divers types d'informations utiles sur le plan programmatique, mais nous nous concentrerons sur l'utilisation de sondages par impulsions pour examiner les principales stratégies de mise en œuvre (par exemple, une nouvelle approche de mentorat ou un nouvel ensemble de pratiques cliniques).

Nous encourageons l'utilisation de sondages par impulsions pour suivre les progrès de la mise en œuvre des stratégies clés et des ensembles d'interventions, car les programmes adaptatifs nécessitent des informations à mi-parcours sur l'état d'avancement de la mise en œuvre d'une intervention (voir l'encadré de la page précédente pour quelques exemples). Ces informations complètent les indicateurs quantitatifs tels que le nombre d'enfants recevant un traitement. Ces sondages peuvent être mis en œuvre rapidement et les résultats peuvent être examinés lors des réunions régulières de pause-réflexion (c'est-à-dire les réunions sur les leçons apprises ou les réunions de revue de la TdC). Nous présentons des questions génériques à inclure dans un sondage d'impulsion (voir un exemple et un ensemble complet dans la section 4.2.5), sur la base d'un ensemble validé de questions appliquées dans un contexte de santé mondiale.[32] Avant de les utiliser, il convient d'adapter les questions au contexte dans lequel elles seront appliquées.

Les sondages par impulsions peuvent être utilisés pour interroger un échantillon de commodité ou aléatoire de parties prenantes et peuvent être réalisés à distance ou en personne. Ils peuvent être appliqués plus d'une fois pour suivre les progrès accomplis ; ils peuvent être séquencés (par exemple, pour suivre d'abord l'adoption d'une stratégie et, une fois qu'elle est adoptée, sa faisabilité) ; et ils peuvent être appliqués à différents types de parties prenantes pour sonder les éventuelles différences de perspective. Les résultats des sondages par impulsions peuvent être rapidement transmis aux parties prenantes lors des réunions de pause-réflexion (avec d'autres informations) pour fournir des informations qui peuvent être utilisées pour réfléchir à la manière dont une stratégie pourrait être adaptée (c'est-à-dire ajustée) afin que les résultats de santé souhaités soient finalement atteints.

4.2.2 MÉTHODOLOGIE

Les questions sont regroupées par résultats de mise en œuvre (par exemple, adoption, faisabilité, acceptabilité d'une stratégie), qui sont utiles pour mesurer le succès ou l'échec des stratégies ou des activités de mise en œuvre (voir l'encadré ci-dessous). Pour chaque résultat de mise en œuvre, il y a une courte série de questions (de 5 à 17). Les réponses sont généralement données sur des échelles ordinales de Likert (1-4), plus une ou plusieurs courtes questions ouvertes. Un seul sondage par impulsions ne portera que sur un ou deux résultats de mise en œuvre. (C'est-à-dire qu'un sondage par impulsions ne comprendrait que la série de questions sur l'adoption ou les séries de questions sur la faisabilité et l'acceptabilité). Les résultats les plus

[32] Haroz, E.E. et al. 2019. “Measuring implementation in global mental health: validation of a pragmatic implementation science measure in eastern Ukraine using an experimental vignette design.” *BMC Health Serv Res* **19:** 262. :

utiles à examiner sont souvent déterminés par la mise en œuvre du processus. Par exemple, au début de la mise en œuvre d'une intervention, nous voudrons peut-être savoir dans quelle mesure l'intervention est utilisée et donc un sondage d'opinion mesurant l'adoption serait utile. Par la suite, il peut être utile d'envoyer un sondage sur la portée/l'accès, et après que la mise en œuvre ait progressé davantage, il peut être utile de mener un sondage par impulsions sur la faisabilité et/ou l'acceptabilité. Pour obtenir le feedback des parties prenantes à l'aide d'un sondage par impulsions, il faut suivre les étapes suivantes :

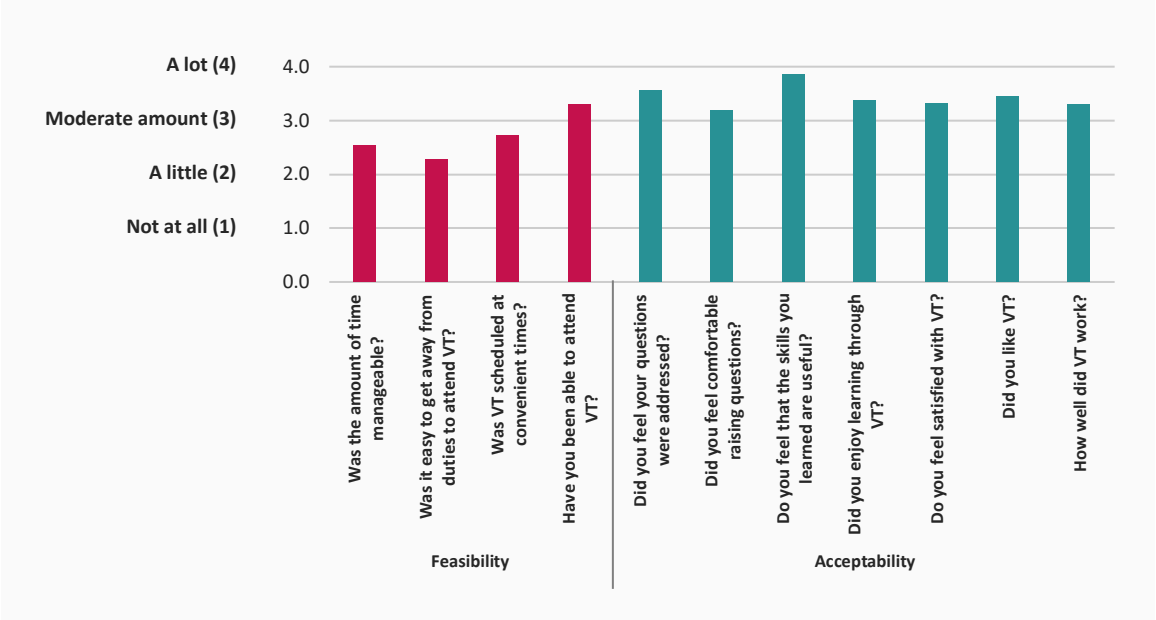
1. Sélectionner la stratégie de mise en œuvre que vous souhaitez évaluer (par exemple, un ensemble de pratiques cliniques pour les nouveau-nés petits et malades ou un ensemble de mentorat).
2. Choisir ensuite le ou les résultats de la mise en œuvre que vous souhaitez évaluer (voir l'encadré ci-dessous pour les définitions). Le choix des résultats dépend largement du stade de la mise en œuvre. Par exemple, au début, vous pourriez être plus intéressé par la pertinence ou l'adoption de la stratégie, puis par sa faisabilité et son acceptabilité.
3. Identifier les types de parties prenantes dont vous souhaitez obtenir un feedback. Pensez aux clients, aux prestataires et aux gestionnaires. Ils peuvent appartenir à des institutions publiques ou privées.
4. Décider du forum le plus approprié pour obtenir un feedback (par exemple, envoi par e-mail, en personne lors d'une visite de supervision). Vous avez plus de chances d'obtenir un meilleur feedback si vous recueillez les informations de manière anonyme en demandant aux parties prenantes de remplir le sondage par impulsions sans donner d'informations permettant de les identifier. Dans ce cas, il est utile de demander aux personnes interrogées de s'identifier par des caractéristiques clés (par exemple, prestataire ou gestionnaire ; client ou prestataire) car vous voudrez peut-être voir s'il existe des différences significatives par type de personne interrogée.
5. Identifier comment les résultats du sondage seront immédiatement transmis et mis en œuvre. Par exemple, les résultats seront-ils examinés lors d'une prochaine réunion sur les leçons apprises ?
6. Contextualiser et adapter les questions choisies :
    a. Lors de l'adaptation des questions au(x) résultat(s) de mise en œuvre choisi(s), l'adaptation minimale qui devra être faite est de substituer le nom de la stratégie ou de l'intervention partout où les questions disent [LA STRATÉGIE].
    b. Envisager sérieusement de garder toutes les questions dans le résultat de la mise en œuvre choisi. Elles peuvent être un peu répétitives, mais c'est pour aider à examiner la cohérence des réponses.
    c. S'il existe d'autres paramètres dans le résultat de mise en œuvre choisi qui vous semblent pertinents et qui ne sont pas couverts par les questions, il faut envisager d'ajouter une question. Par exemple, si quelqu'un doit se rendre par ses propres moyens dans un centre de formation et que vous pensez que cela peut affecter son acceptabilité, vous pouvez ajouter une question spécifique à ce sujet.
    d. Traduire les questions dans la langue dans laquelle elles seront posées. Vous pouvez rapidement pré-tester les questions pour vous assurer qu'elles sont compréhensibles en les posant à trois ou cinq personnes ayant un profil similaire à celui des répondants que vous avez choisis.
    e. Penser à ajouter une ou plusieurs questions ouvertes pour obtenir plus d'informations. Une courte liste de questions ouvertes est proposée à la section 4.2.5. Toutefois, tenez compte du fait que plus vous ajoutez de questions ouvertes, plus il vous faudra du temps pour résumer et présenter les données.
7. Effectuer le sondage. Si possible, donnez un premier feedback immédiat aux répondants, avant même de discuter des résultats lors d'une réunion de pause-réflexion, comme une réunion sur les leçons apprises.
8. Analyser les données :

a. Chaque question est classée sur une échelle de 1 à 4 (1 = pas du tout ; 2 = un peu ; 3 = moyennement ; 4 = beaucoup).

b. Il y a plusieurs façons d'examiner les données qui peuvent être utiles :

- Calculer les scores moyens pour chaque question afin d'identifier toute question aberrante dans l'ensemble des questions sur le résultat de la mise en œuvre. Par exemple, les questions sur la faisabilité sont généralement bien notées, à l'exception de la question sur le temps disponible pour les activités. Vous voudrez peut-être axer la discussion pendant la réunion de pause-réflexion sur cette question.
- Vous voudrez peut-être voir s'il existe des différences significatives dans les scores moyens (plus d'un point) pour toute question entre les différents types de répondants. Par exemple, les prestataires des centres de santé ont-ils donné un score moyen différent pour une question que ceux des hôpitaux ?
- Voici un exemple tiré d'un sondage sur la formation virtuelle en tant que stratégie de mise en œuvre. Ce sondage a permis de recueillir des données sur la faisabilité et l'acceptabilité de la formation virtuelle (FV) :

FIGURE 3 : FEEDBACK DES COACHS DE L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ SUR LA FORMATION VIRTUELLE (N=32)



RÉSUMÉ : Les paramètres de faisabilité se situent en moyenne entre « un peu » (2) et « modéré » (3). Les répondants étaient le moins d'accord avec l'énoncé suivant : « Il était facile de s'absenter de ses fonctions pour assister à la PF ». Tous les paramètres d'acceptabilité se situent en moyenne entre « modéré » (3) et « beaucoup » (4). Presque tous les répondants ont convenu que les compétences acquises étaient utiles.

9. Décider si vous souhaitez réaliser le même sondage plus d'une fois et suivre les changements au fil du temps, soit pour toutes les questions relatives à un seul résultat de mise en œuvre, soit pour une question qui vous intéresse particulièrement et/ou qui a donné des résultats intéressants la première fois que vous avez réalisé un sondage par impulsions.

Définitions de certains résultats de la mise en œuvre

Pertinence : adequation perçue, pertinence ou compatibilité d'une innovation ou d'une pratique fondée sur des données probantes pour un milieu de pratique, un prestataire ou un consommateur donné ; et/ou perception de l'adéquation de l'innovation ou de la pratique fondée sur des données probantes pour aborder une question ou un problème particulier.

Adoption : intention, décision initiale ou mesure visant à essayer ou utiliser une innovation ou une pratique fondée sur des données probantes. L'adoption peut également être appelée « adhésion ».

Acceptabilité : mesure dans laquelle les parties prenantes perçoivent une innovation ou une pratique fondée sur des données probantes comme étant agréable, acceptable ou satisfaisante. Ce concept inclut l'idée d' « efficacité perçue » (c'est-à-dire la mesure dans laquelle une intervention est jugée convaincante ou persuasive).

Faisabilité : mesure dans laquelle une nouvelle innovation ou une pratique fondée sur des données probantes peut être utilisée ou mise en œuvre avec succès dans un organisme ou un milieu donné.

Couverture (portée) : mesure dans laquelle une innovation ou une pratique fondée sur des données probantes est intégrée dans un cadre de services et ses sous-systèmes. On l'appelle aussi parfois « pénétration ».

4.2.3 UTILISATION DES DONNÉES ET RAPPORTS

Les résultats de l'utilisation des sondages par impulsion doivent être intégrés dans les réunions de pause-réflexion (en particulier, les réunions sur les leçons apprises) afin de tenir compte des mesures à prendre.

4.2.4 CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE

Facilitation	Aucune formation n'est requise. Les sondages d'opinion peuvent facilement être créés à l'aide de l'ensemble des outils validés présentés ici. Peut-être une certaine familiarité si vous utilisez des supports en ligne. En choisissant les outils à utiliser pour un sondage, les facilitateurs devront s'assurer que tous les participants peuvent participer (par exemple, utiliser des appareils mobiles, des ordinateurs, avoir une connectivité, une langue, etc.).
Temps	En fonction de la durée. 10-15 minutes pour les participants. Le temps de préparation variera, mais il faudra probablement au moins plusieurs heures pour décider des résultats de la mise en œuvre, adapter les questions et les programmer dans l'application en ligne (comme Survey Monkey ou Google Forms).
Budget	Aucun coût supplémentaire.

4.2.5 FORMULAIRES DE COLLECTE DE DONNÉES ET DE RAPPORTS

SONDAGES D'IMPULSION POUR LES PRESTATAIRES ET LES GESTIONNAIRES - SCRIPTS DE RÉSULTATS DE MISE EN ŒUVRE [33]

[33] Haroz, E.E. et al. 2019. "Measuring implementation in global mental health: validation of a pragmatic implementation science measure in eastern Ukraine using an experimental vignette design." *BMC Health Serv Res* 19: 262. https://doi.org/10.1186/s12913-019-4097-y. Notez que ce matériel comprend également des scripts qui peuvent être utilisés pour les clients et au niveau de la direction de l'organisation.

Pour tous les sondages par impulsions, vous devez appliquer le module 0 (informations générales). Ensuite, appliquez également le(s) module(s) qui correspond(ent) aux résultats de la mise en œuvre qui vous intéressent. Les résultats de la mise en œuvre sont la pertinence, l'adoption, l'acceptabilité, la faisabilité et la couverture (portée). Il est très peu probable que vous appliquiez tous les modules à la fois. En fait, il est beaucoup plus probable que vous appliquiez un seul module. Les modules du sondage par impulsions sont de longueur variable, mais ils sont tous courts et un répondant peut répondre à toutes les questions d'un module en 5 à 10 minutes :

- Adéquation : 12 questions
- Adoption : 8 questions
- Acceptabilité : 15 questions (dont 3 questions sur l'efficacité perçue)
- Faisabilité : 17 questions
- Couverture (portée) : 5 questions

Tous les sondages ont été adaptés à partir de modules validés développés par Paul Bolton et ses collègues de l'Université Johns Hopkins pour évaluer les résultats de la mise en œuvre d'interventions complexes en matière de santé mentale dans les pays à revenu faible ou intermédiaire. Presque toutes les questions nécessitent une réponse sur une échelle de Likert de 1 à 4, avec une catégorie supplémentaire de réponse « Ne sait pas ». Ignorez toutes les réponses « Ne sait pas » et ne les incluez pas dans la moyenne pour cette question. Lorsque vous choisissez un module, vous devez envisager d'appliquer toutes les questions car elles explorent le résultat de la mise en œuvre sous différents angles. Les modules ont été validés de cette manière, et les scores sont présentés sous forme de moyennes sur une échelle de 1 à 4. Les adaptations minimales dont un module a besoin sont les suivantes : lorsque le script indique [*LA STRATÉGIE*], le nom de la stratégie ou de l'intervention que vous utilisez doit être remplacé.

Appliquez d'abord le module 0 (ou une variante de celui-ci, en fonction des informations de base pertinentes pour le contexte. Appliquez ensuite le ou les autres modules qui vous intéressent.

0	**INFORMATIONS GÉNÉRALES**	
0.1	Date d'aujourd'hui	
0.2	Quel est votre sexe ?	□ Homme □ Femme
0.3	Quel est votre âge ?	
0.4	Quel est votre poste actuel ?	□Membre de l'équipe de gestion sanitaire du district □ Directeur de centre de santé / hôpital □ Directeur d'un service ou d'un département □ Prestataire de santé - médecin □ Prestataire de santé – infirmier/infirmière □ Prestataire de santé - sage-femme □ Autre personnel professionnel - commis, secrétaire □ Autre personnel - nettoyeur, gardien
0.5	Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel ?	
0.6	Depuis combien de temps mettez-vous en œuvre [LA STRATÉGIE] ?	

Chacun des modules pose des questions concernant votre opinion sur [*LA STRATÉGIE*]. Lorsque le terme organisation est utilisé, il s'agit de l'organisation ou du site dans lequel vous travaillez. Veuillez répondre à la question au mieux de vos connaissances. Si vous ne savez pas ou n'avez pas d'opinion sur la question, veuillez l'indiquer.

1	**ADÉQUATION**					
	Question	**Pas du tout**	**Un peu**	**Moyenne ment**	**Beaucoup**	**Ne sait pas**
	SOCIAL/CULTUREL					
1.1	Dans quelle mesure [LA STRATÉGIE] correspond-elle aux valeurs culturelles de vos clients ?	1	2	3	4	8
1.2	Dans quelle mesure [LA STRATÉGIE] correspond-elle à vos valeurs personnelles ?	1	2	3	4	8
1.3	La [STRATÉGIE] est-elle compatible avec la culture masculine de votre pays ?	1	2	3	4	8
1.4	La [STRATÉGIE] est-elle compatible avec la culture féminine de votre pays ?	1	2	3	4	8
	PERCEPTION DE L'EFFICACITÉ					
1.5	La [STRATÉGIE] est-elle efficace pour résoudre les problèmes de vos clients ?	1	2	3	4	8
1.6	La [STRATÉGIE] est-elle susceptible d'être efficace pour les personnes vivant dans d'autres régions du pays ?	1	2	3	4	8
	AJUSTEMENT À LA TACHE					
1.7	Pensez-vous que la prestation de [LA STRATÉGIE] devrait faire partie de votre travail ?	1	2	3	4	8
1.8	La participation à la supervision de [LA STRATÉGIE] fait-elle partie de votre travail ?	1	2	3	4	8
1.9	Le suivi des progrès des clients par le biais de registres/rapports pour [LA STRATÉGIE] fait-il partie de votre travail ?	1	2	3	4	8
1.10	Vos collègues vous soutiennent-ils dans la prestation de [LA STRATÉGIE] dans le cadre de votre travail ?	1	2	3	4	8
1.11	La prestation de [LA STRATÉGIE] correspond-elle à votre description de poste actuelle ?	1	2	3	4	8
1.12	La participation à la supervision de [LA STRATÉGIE] correspond-elle à votre description de poste actuelle ?	1	2	3	4	8

2	ADOPTION					
	Question	**Pas du tout**	**Un peu**	**Moyennement**	**Beaucoup**	**Ne sait pas**
2.1	Avez-vous discuté avec d'autres prestataires et membres du personnel de ce qui est nécessaire pour continuer à réaliser [LA STRATÉGIE] à l'avenir ?	1	2	3	4	8
2.2	Avez-vous discuté avec d'autres personnes (par ex. famille, amis, collègues ou autres) de ce qu'est [LA STRATÉGIE] en termes généraux ?	1	2	3	4	8
2.3	Avez-vous discuté avec d'autres personnes (famille, amis, collègues ou autres) de votre expérience en tant que prestataire de [LA STRATÉGIE] ?	1	2	3	4	8
2.4	Avez-vous encouragé d'autres personnes en dehors de votre organisation à devenir prestataire de [la STRATÉGIE] ?	1	2	3	4	8
2.5	Continuerez-vous à proposer [LA STRATÉGIE] à l'avenir ?	1	2	3	4	8
2.6	Allez-vous demander une supervision régulière pour [LA STRATÉGIE] à l'avenir ?	1	2	3	4	8
2.7	Continuerez-vous à suivre les progrès des clients en utilisant les systèmes appropriés (par exemple, registres, formulaires de rapport) ?	1	2	3	4	8
2.8	La prestation de [LA STRATÉGIE] sera-t-elle une priorité pour vous à l'avenir ?	1	2	3	4	8
2.8a	Si vous avez répondu « pas du tout » ou « un peu », pouvez-vous expliquer pourquoi il ne s'agit pas d'une priorité élevée ?					

3	ACCEPTABILITÉ					
	Question	**Pas du tout**	**Un peu**	**Moyennement**	**Beaucoup**	**Ne sait pas**
3.1	Aimez-vous mettre en œuvre [LA STRATÉGIE] ?	1	2	3	4	8
3.2	Vous sentez-vous bien à propos de [LA STRATÉGIE] comme solution aux problèmes que vous avez rencontrés dans votre travail ?	1	2	3	4	8
3.3	Avez-vous aimé en apprendre davantage sur [LA STRATÉGIE] ?	1	2	3	4	8
3.4	Pensez-vous que les compétences acquises en mettant en œuvre [LA STRATÉGIE] vous seront utiles pour améliorer votre travail ?	1	2	3	4	8
3.5	Les composantes de [LA STRATÉGIE] vous semblent-elles logiques ?	1	2	3	4	8
3.6	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la formation que vous avez reçue sur [LA STRATÉGIE] ?	1	2	3	4	8
3.7	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la supervision que vous recevez lorsque vous appliquez [LA STRATÉGIE] ?	1	2	3	4	8
3.8	Le matériel de [LA STRATÉGIE] (par exemple, le manuel, les formulaires de rapport) est-il clair ?	1	2	3	4	8
3.9	Le fait de mettre en œuvre [LA STRATÉGIE] vous aide-t-il à vous sentir performant(e) dans votre travail ?	1	2	3	4	8
3.10	Le fait de mettre en œuvre [la stratégie] vous permet-il de bénéficier d'une stabilité professionnelle ?	1	2	3	4	8
3.11	La mise en œuvre de [LA STRATÉGIE] est-elle compatible avec vos objectifs professionnels ?	1	2	3	4	8
3.12	Le fait de mettre en œuvre [LA STRATÉGIE] crée-t-il davantage de possibilités d'avancement professionnel ?	1	2	3	4	8
	EFFICACITÉ PERÇUE					
3.13	La [STRATÉGIE] est-elle efficace pour résoudre les problèmes de vos clients ?	1	2	3	4	8
3.14	La [STRATÉGIE] a-t-elle produit des améliorations tangibles ?	1	2	3	4	8
3.14a	Dans l'affirmative, pouvez-vous décrire brièvement ces améliorations ?					
3.15	La [STRATÉGIE] a-t-elle produit des résultats négatifs ?	1	2	3	4	8
3.15a	Dans l'affirmative, pouvez-vous décrire brièvement ces résultats négatifs ?					

4	FAISABILITÉ					
	Question	**Pas du tout**	**Un peu**	**Moyennement**	**Beaucoup**	**Ne sait pas**
	COMPÉTENCES					
4.1	Pensez-vous être suffisamment qualifié pour fournir [LA STRATÉGIE] à vos clients ?	1	2	3	4	8
	TEMPS					
4.2	Avez-vous de suffisamment de temps pour toutes les activités liées à la mise en œuvre de [LA STRATÉGIE] (par exemple, la documentation, la gestion des problèmes de sécurité) ?	1	2	3	4	8
4.3	Avez-vous suffisamment de temps à consacrer aux activités de supervision liées à [LA STRATÉGIE] ?	1	2	3	4	8
4.4	Avez-vous de suffisamment de temps pour réaliser régulièrement [LA STRATÉGIE] à ceux qui en ont besoin ?	1	2	3	4	8
4.5	Avez-vous de suffisamment de temps pour vous rendre aux rendez-vous et en revenir pour [LA STRATÉGIE] ?	1	2	3	4	8
	RESSOURCES					
4.6	Êtes-vous suffisamment payé pour exécuter [LA STRATÉGIE] ?	1	2	3	4	8
4.7	Disposez-vous de toutes les ressources nécessaires pour soutenir vos activités liées à l'exécution de [LA STRATÉGIE] ?	1	2	3	4	8
4.8	Quelles sont les ressources nécessaires pour réaliser [LA STRATÉGIE] auxquelles vous n'avez pas suffisamment accès ?	Transport/argent pour le transport Matériel (stylos/crayons/carnets/jouets/fournitures artistiques) Matériel imprimé (formulaires d'évaluation, documents à distribuer) Ordinateur Internet Téléphone Temps de discussion Plate-forme de réunion en ligne (par exemple, Zoom) Espace de réunion privé Espace en bon état pour rencontrer les clients confortablement (par exemple, propre, sécuritaire) Autre (spécifier)_____				
4.9	Votre organisation dispose-t-elle d'un budget suffisant pour réaliser [LA STRATÉGIE] selon les besoins ?	1	2	3	4	8
	PERSONNEL/SUPERVISION					
4.11	Y a-t-il suffisamment de prestataires formés à [LA STRATÉGIE] pour ceux qui en ont besoin au sein de la population avec laquelle vous travaillez ?	1	2	3	4	8
4.12	Pouvez-vous joindre votre superviseur en cas de besoin ?	1	2	3	4	8

4.13	Avez-vous un accès suffisant à un soutien et à une formation continus pour mettre en œuvre [LA STRATÉGIE] ?	1	2	3	4	8
4.14	En général, combien d'heures par semaine consacrez-vous à fournir [LA STRATÉGIE] aux clients ?					
4.15	En général, combien de jours par semaine êtes-vous disponible pour fournir [LA STRATÉGIE] aux clients ?					
4.16	Combien d'heures par semaine consacrez-vous à d'autres activités, en dehors de la consultation des clients et de la supervision, liées à la prestation de [LA STRATÉGIE] ?					
4.17	Combien d'heures par semaine consacrez-vous à des réunions liées à la supervision ?					

5	COUVERTURE (PORTÉE / ACCÈS)					
	Question	**Pas du tout**	**Un peu**	**Moyennement**	**Beaucoup**	**Ne sait pas**
5.2	Les clients qui ont besoin de [LA STRATÉGIE] peuvent-ils l'obtenir s'ils le souhaitent ?	1	2	3	4	8
5.3	Lorsque les clients décident de recourir à [LA STRATÉGIE], le temps d'attente est-il raisonnable ?	1	2	3	4	8
5.4	Les personnes les plus pauvres de votre communauté qui ont besoin de [LA STRATÉGIE] pourraient-elles l'obtenir si elles le souhaitaient ?	1	2	3	4	8
5.5	Les autres groupes vulnérables qui ont besoin de [LA STRATÉGIE] pourraient-ils l'obtenir s'ils le souhaitaient ?	1	2	3	4	8

LISTE SUGGÉRÉE DE QUESTIONS OUVERTES. AU MOINS UNE DE CES QUESTIONS PEUVENT ÊTRE AJOUTÉES À UN SONDAGE PAR IMPULSIONS PORTANT SUR LES RÉSULTATS PERTINENTS DE LA MISE EN ŒUVRE.

Au début : opinions sur la **pertinence** des stratégies de programmation :

- Quels sont les problèmes les plus importants dans votre travail qui nécessitent une attention particulière ?
- Si votre équipe pouvait accomplir une seule chose, quelle serait-elle ?
- Pensez-vous que les activités proposées constitueront une solution aux problèmes que vous avez identifiés ?
- Selon vous, qu'est-ce qui sera différent un an après le début des activités proposées ?
- À votre avis, qu'est-ce qui pourrait mal se passer avec ces stratégies ?
- Que se passera-t-il si ces problèmes ne sont pas résolus ?
- Comment saurez-vous si ce projet a été mené à bien ?

Plus tard : opinions sur le processus de réalisation des stratégies (**adoption, faisabilité, acceptabilité**) :

- Les gens sont-ils en mesure de mettre en œuvre les activités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie ?
- Quels sont les principaux obstacles à la réalisation des activités de cette stratégie ?
- Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus dans ces stratégies ?
- Quelles sont vos suggestions quant à la manière dont l'équipe devrait aborder son travail ?

LE RAPPORT DU SONDAGE PAR IMPULSIONS

Le rapport du sondage par impulsions doit être court (1-2 pages) et contenir les informations suivantes :

- Le nombre et les types de personnes interrogées (par exemple, clients, agents de santé, gestionnaires).
- Le résultat de la mise en œuvre exploré, et les questions posées.

- Réponses moyennes pour chaque question, sans tenir compte des réponses « Ne sait pas » (qui reçoivent un score de 8).
- Vous devriez envisager d'examiner les différences entre les scores moyens des différents types de répondants (par exemple, les prestataires de santé et les gestionnaires). S'il y en a, vous pouvez en explorer les raisons pour obtenir des enseignements lors d'une réunion de pause-réflexion qui examine ces informations, comme une réunion sur les leçons apprises.
- Si des questions ouvertes ont été incluses, le rapport doit donner un bref résumé des réponses.

4.2.6 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Rôle	Responsabilité
Équipe technique	• Décide des parties prenantes auprès desquelles obtenir des informations • Sélectionne les résultats de la mise en œuvre sur lesquels poser des questions • Adapte les questions et finaliser l'outil de sondage • Facilite la réunion
Responsable des données / Équipe SEA	• Sondage du programme, si électronique • Rapport et stockage des résultats

4.3 CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF

4.3.1 CONTEXTE

L'approche du CPS[34] consiste à générer et à analyser des histoires personnelles de changement et à décider laquelle de ces histoires est la plus significative et pourquoi. Les histoires sont censées être courtes (100-200 mots) et caractériser les types de changements qui se produisent dans la zone du projet. Le CPS permet aux parties prenantes du projet d'identifier les changements les plus critiques qui ont résulté d'un projet, *indépendamment du fait que ces changements soient ceux qui ont été priorisés par l'équipe du projet ou non*. Le CPS est le plus utile lorsqu'il est appliqué à ceux qui sont proches du terrain, comme les clients et les prestataires, mais il peut également être utilisé avec des parties prenantes de plus haut niveau, comme les responsables de district, les gestionnaires et les autres parties prenantes du projet. Le CPS utilise des questions ouvertes qui suivent une structure spécifique (voir la section Méthodologie).)

Le processus de CPS s'articule en 4 étapes de base :

1. Élaborer la question qui sera utilisée pour guider les histoires qui seront recueillies (y compris le cadre temporel et l'événement de référence que les gens doivent utiliser lorsqu'ils pensent aux changements qui se sont produits, et la perspective du changement que nous voulons enregistrer).

2. Collecter les histoires et décider lesquelles sont les plus significatives.

3. Classer les histoires en domaines, ou thèmes majeurs, selon sur les types de changements identifiés.

4. Partager les histoires sélectionnées avec les conteurs, les parties prenantes et les contributeurs pour faciliter l'apprentissage.

Ces étapes peuvent se dérouler en une seule fois, de manière itérative avec les mêmes conteurs, avec des parties prenantes de niveau progressivement plus élevé, ou en combinant ces options.

4.3.2 MÉTHODOLOGIE

APPROCHE ILLUSTRATIVE POUR L'INTÉGRATION DU CPS DANS LE SUIVI.

Voici un exemple d'approche pour inclure le CPS, avec la collecte de données incorporée dans la structure du suivi et la discussion lors des réunions périodiques de pause-réflexion. Par exemple, une telle réunion de pause-réflexion au cours de laquelle les informations sur le CPS sont revues pourrait avoir lieu pendant une réunion trimestrielle de routine du district au cours de laquelle les données quantitatives sont également revues. Pour faciliter la collecte, les histoires doivent être racontées oralement au cours d'une réunion où sont rassemblés les conteurs potentiels. Chaque histoire ne dure que deux minutes environ.

1. Avant le début de l'activité, l'équipe de projet doit déterminer la question du CPS. Cette question suit le format ci-dessous. La question ne doit pas être spécifique au point d'être suggestive (par exemple, si nous faisons référence à un projet par son nom, cela peut conduire les conteurs à ne mentionner que les changements liés au projet, même s'ils ne sont pas les plus significatifs), mais elle ne doit pas être générique au point de ne pas fournir d'histoires utiles (par exemple, si nous demandons le CPS qui s'est

[34] Pour plus d'informations sur les indicateurs sentinelles, voir *MOMENTUM A GUIDE TO COMPLEXITY-AWARE MONITORING APPROACHES FOR MOMENTUM PROJECTS* https://usaidmomentum.org/resource/a-guide-to-complexity-aware-monitoring-approaches-for-momentum-projects/.

produit pour les clientes au cours des deux derniers mois, nous pouvons obtenir une grande variété de réponses qui n'ont rien à voir avec notre intervention.

Éléments de la question	Exemple
Commence par demander l'opinion du conteur...	A votre avis...
Préciser que la question porte sur un changement ...	A votre avis, quel est le changement le plus important qui s'est produit..."
Qualifier le LIEU et/ou la POPULATION qui a connu le changement ...	"À votre avis, quel est le changement le plus important qui s'est produit pour les prestataires de santé primaires du comté de Bomet ?
Préciser le DÉLAI ou l'événement SIGNIFICATIF du changement	"A votre avis, quel est le changement le plus important qui s'est produit chez les prestataires de santé primaires du comté de Bomet depuis qu'ils ont reçu une formation en counseling de couple ?"

2. Avant la première réunion au cours de laquelle les histoires du CPS seront recueillies, les conteurs doivent être orientés sur le CPS, explorer les éléments d'une histoire convaincante et s'entraîner à raconter des histoires. Faites-leur savoir qu'ils raconteront des histoires lors de leur prochaine réunion. Cela peut être inclus dans d'autres réunions ou formations. Sur la base des documents originaux sur la technique *du changement le plus significatif de Rick Davies et Jessica Dart*,[35] Jhpiego a élaboré des conseils détaillés pour les facilitateurs, qui sont actuellement en cours de développement.
3. Pendant la réunion, posez aux participants la question du CPS. Donnez aux participants quelques minutes pour réfléchir à des histoires. Demandez à des volontaires de raconter des histoires. Chaque histoire ne doit pas durer plus de deux minutes. Cela sera difficile au début, mais la pratique s'améliorera avec le temps. Les histoires peuvent être enregistrées et transcrites ultérieurement si possible, à l'aide d'un appareil MP4 ou d'une application gratuite pour téléphone portable telle que Voice Record Pro. Demandez à chaque conteur de nommer son histoire, et écrivez le titre de chaque histoire à un endroit où tout le monde peut le voir, afin de pouvoir s'y référer ultérieurement. Il ne faut pas raconter plus de 10 histoires dans un groupe donné pour que les participants puissent s'en souvenir plus facilement.
4. Lors de la première réunion de narration seulement, les conteurs travaillent ensemble pour regrouper les histoires en domaines ou catégories, sur la base de thèmes communs. Normalement, deux ou trois thèmes communs seront identifiés (ceux-ci peuvent être liés au type de changement, comme le changement d'attitude et le changement de comportement, ou au niveau de changement, comme le changement personnel et le changement organisationnel). Lors des prochaines sessions de narration, si des histoires racontées ne correspondent pas à ces domaines, de nouveaux domaines peuvent être ajoutés.
5. Une fois que toutes les histoires ont été racontées, les conteurs travaillent ensemble pour donner la priorité à une à trois histoires qui leur semblent les plus significatives. Il n'y a pas de critères établis pour ce processus, et il est important que les conteurs eux-mêmes décident quelles histoires sont les plus importantes et pourquoi. Le groupe peut choisir de développer des critères et de noter les histoires, ou d'en discuter pour arriver à un consensus, ou de procéder à un vote ouvert ou fermé, ou un autre

[35] https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSCGuide.pdf.

processus de son choix. Un journal est conservé pour toutes les histoires avec le nom du conteur, le titre de l'histoire, et une case à cocher pour les histoires sélectionnées comme les plus importantes. Si un deuxième niveau de sélection est prévu, ce journal est envoyé avec les histoires sélectionnées transcrites au niveau suivant.

6. Au niveau supérieur, toutes les histoires sélectionnées de toutes les réunions de premier niveau sont compilées et partagées lors de la réunion de ce niveau. Les participants à la réunion discutent des histoires et utilisent leur propre processus pour sélectionner une ou deux des meilleures histoires de chaque district. L'équipe doit résumer en un court paragraphe ce qu'elle a appris de ces histoires et les actions nécessaires qui en découlent. Ceci doit être documenté et inclus dans le rapport trimestriel.
7. A la fin du cycle du CPS (une fois que les histoires ont été partagées et sélectionnées au plus haut niveau), le rapport, y compris les histoires et les processus de sélection à chaque niveau, doit être partagé avec le niveau du district pour leur donner un feedback. De cette façon, chaque équipe de district peut à la fois voir comment ses histoires ont été interprétées et utilisées et apprendre des histoires des autres districts.

4.3.3 UTILISATION DES DONNÉES ET RAPPORTS

Les histoires sélectionnées doivent être partagées avec les partenaires et les équipes de projet à différents niveaux afin de faciliter la compréhension de la façon dont les participants au programme considèrent le changement au sein du programme :

- Au niveau le plus élémentaire, il est de bonne pratique d'organiser une séance de débriefing avec le personnel du projet pour réfléchir au processus et aux résultats du CPS, dans le cadre de la gestion de routine ou d'autres réunions de pause-réflexion. Cela peut inclure une réflexion sur l'appropriation des histoires, la possibilité de partialité dans la sélection ou la documentation des histoires, et les implications de ces questions pour l'utilisation des données par le programme.
- Les histoires peuvent également être partagées avec les participants du CPS. Par exemple, si la collecte des histoires du CPS se fait avec plusieurs groupes utilisant la même question, les histoires sélectionnées par chaque groupe peuvent être partagées avec tous les autres groupes.
- Les informations sur le CPS doivent également être intégrées dans les réunions de pause-réflexion du type leçons apprises ou de suivi des liens de causalité afin de déterminer s'il est nécessaire d'adapter les plans de travail du programme ou la TdC.

Enfin, il convient de noter que les histoires de CPS ne sont pas destinées à être utilisées comme des histoires de réussite. Si un programme choisit d'utiliser une histoire de CPS comme histoire de réussite ou dans d'autres communications du projet, le projet doit valider l'histoire avec le conteur et la personne sur laquelle porte l'histoire, et demander la permission des deux parties.

4.3.4 CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE

Facilitation	Les facilitateurs doivent être formés à cette méthodologie et à cette pratique afin d'être à l'aise pour orienter et guider les conteurs dans le processus du CPS. Veuillez contacter l'équipe de SEA pour trouver un facilitateur expérimenté.
Temps	L'orientation et la narration peuvent avoir lieu dans le cadre d'autres réunions ou d'activités préplanifiées. Chaque séance de narration du CPS ne devrait pas ajouter plus d'une heure à l'activité/réunion.
Budget	Il peut y avoir des coûts associés à la transcription des histoires et à leur transfert entre les niveaux. La prolongation des réunions préplanifiées peut également nécessiter l'offre de rafraîchissements ou d'autres mesures incitatives pour les participants.

4.3.5 COLLECTE DES DONNÉES ET FORMULAIRE DE RAPPORT

INSTRUCTIONS ET FORMULAIRE DE RAPPORT POUR LE FACILITATEUR DU CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF

Instructions
Ci-dessous un contexte général et des instructions, y compris le formulaire de collecte de données.

Contexte
L'approche du CPS consiste à générer et à analyser des histoires personnelles de changement et à décider laquelle de ces histoires est la plus significative, et pourquoi. Les histoires sont censées être courtes (100-200 mots) et illustrer les types de changements qui se produisent dans la zone du projet. MOMENTUM prévoit d'utiliser le CPS avec ceux qui sont « proches du terrain », c'est-à-dire les clients et les prestataires. L'équipe utilisera un feedback plus structuré (« feedback des parties prenantes » consistant en de simples entretiens avec des informateurs clés, des gestionnaires, des leaders et d'autres parties prenantes du projet). Il faut utiliser des questions ouvertes pour obtenir les histoires.

Le processus de CPS s'articule en 4 étapes de base :

1. Élaborer la question qui sera utilisée pour guider les histoires qui seront recueillies (y compris le cadre temporel et l'événement de référence que les gens doivent utiliser lorsqu'ils pensent aux changements qui se sont produits, et la perspective du changement à enregistrer, par exemple, le changement au niveau individuel ou communautaire).

2. Collecter les histoires et décider lesquelles sont les plus significatives.

3. Classer les histoires en domaines, ou thèmes majeurs, selon sur les types de changements identifiés.

4. Partager et parlez des histoires avec les parties prenantes et les contributeurs pour promouvoir l'apprentissage des changements décrits (positifs ou négatifs).

Le CPS consiste non seulement à collecter et à rapporter des histoires, mais aussi à mettre en place des processus permettant de discuter et d'en tirer des leçons, y compris des expériences éventuellement divergentes entre des personnes issues de milieux et de situations différents. Il fournit des informations sur les effets de la programmation, qu'elles soient intentionnelles ou non, positives ou négatives. (Comme les histoires ont tendance à être biaisées vers le positif, il peut être utile d'ajouter explicitement un processus pour générer et collecter des histoires de l'autre extrémité, celle d'un changement faible ou négatif). Le CPS

peut aider à expliquer comment le changement se produit et dans quelles circonstances, et peut donc soutenir le développement ou la révision de la TdC.

APPROCHE ILLUSTRATIVE POUR INTÉGRER LE CPS AU SUIVI DE ROUTINE

Voici un exemple d'approche pour inclure le CPS, avec la collecte de données incorporée dans la structure du suivi de routine et la discussion dans les mécanismes d'apprentissage périodique de routine (pause-réflexion). Cette approche pourrait être utilisée au niveau du district lors des réunions trimestrielles de routine du district au cours desquelles les données sont revues. Pour faciliter la collecte, les histoires doivent durer deux minutes et être partagées oralement pendant la réunion. Cette approche permet d'identifier les histoires de CPSC au niveau local. Les histoires des différents districts doivent être transmises aux niveaux supérieurs pour revue et sélection d'exemples qui illustrent le mieux les changements dans les domaines d'intérêt (ainsi que ceux qui sont inattendus mais considérés comme importants).

- Au début du projet, les groupes qui seront appelés à raconter des histoires de CPS (responsables de district, prestataires, membres de la communauté, personnel du projet, etc.) sont orientés sur le processus de CPS, explorent les éléments d'une histoire convaincante et pratiquent le processus de narration. Ceci peut être inclus dans d'autres réunions ou formations.
- Avant la réunion régulière de revue des données, le superviseur de district rappelle à ceux qui participeront à la réunion qu'une histoire est attendue de la part de chacune des unités de rapport. Les questions de CPS suivent un format standard pour susciter des histoires susceptibles d'être intéressantes. (Notez que les questions ne mentionnent pas le projet, afin de ne pas être suggestives, mais elles se concentrent sur les domaines d'intérêt pour le projet.)
  - A votre avis, quel est le changement le plus significatif qui s'est produit pour les femmes enceintes recevant des soins prénatals ?
  - À votre avis, quel est le changement le plus important que vous avez constaté dans votre propre travail depuis que vous avez été formé en counseling de couples ?
  - Selon vous, quel est le changement le plus important que vous ayez constaté dans votre communauté depuis le lancement de l'approche de l'assainissement total piloté par la communauté ?
- Lors de la réunion, les personnes présentes au niveau local (jusqu'à un maximum de 12) sont invitées à partager leur histoire de deux minutes. La narration doit être chronométrée pour assurer le respect de la limite de temps de deux minutes. Cela sera difficile au début, mais cela s'améliorera avec la pratique. Les histoires peuvent être enregistrées et transcrites ultérieurement si possible, à l'aide d'un appareil MP4 ou d'une application gratuite pour téléphone portable telle que Voice Record Pro.
- Une fois que toutes les histoires ont été racontées, les conteurs travaillent ensemble pour donner la priorité à une à trois histoires qui leur semblent les plus significatives. Il n'y a pas de critères établis pour ce processus, et il est important que les conteurs eux-mêmes décident quelles histoires sont les plus importantes et pourquoi. Le groupe peut choisir de développer des critères et de noter les histoires, ou d'en discuter pour arriver à un consensus, ou de procéder à un vote ouvert ou fermé, ou un autre processus de son choix. Un journal est conservé pour toutes les histoires avec le nom du conteur, le titre de l'histoire, et une case à cocher pour les histoires sélectionnées comme les plus importantes. Le domaine de l'histoire choisi par les personnes au niveau local est également indiqué. Ce journal est envoyé au niveau supérieur avec les données de suivi où le responsable de SEA choisit également les domaines pour les histoires. Ceci est expliqué plus en détail dans le guide du facilitateur.
- Au niveau supérieur, toutes les histoires sont compilées (avec les données quantitatives) dans le cadre des données à revoir lors de la réunion trimestrielle. Les participants à la réunion discutent des histoires et

utilisent leur propre processus pour sélectionner une ou deux des meilleures histoires de chaque district. L'équipe rédige un court paragraphe résumant ce qu'elle a appris des histoires et les actions nécessaires en fonction de celles-ci. Ce résumé doit être inclus dans le rapport trimestriel.

- Le rapport, comprenant les histoires et l'analyse au niveau supérieur, doit être partagé au niveau du district pour fournir un feedback. Cela permettra à chaque équipe de district de voir comment ses histoires ont été interprétées et utilisées et d'apprendre des histoires des autres districts.

FORMULAIRE DE RAPPORT SUR LE CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF

Date	
Lieu	
Nom et titre du transcripteur	
Question sur le CPS	

Nom du conteur	Nom de l'histoire	Domaine initial de changement	Domaine final de changement	Sélectionnée pour le premier tour d'avancement ?	Sélectionnée pour le deuxième tour d'avancement ?

Dans les cases suivantes, écrivez (pas plus de 250 mots) jusqu'à trois des histoires les plus significatives partagées.

Première histoire :
Deuxième histoire, le cas échéant :
Troisième histoire, le cas échéant :

Sélection de l'histoire :

1. Pourquoi cette histoire a-t-elle été sélectionnée comme la plus significative ?
2. Quel processus a été utilisé pour sélectionner cette histoire (par exemple, les participants ont-ils voté, ont-ils discuté pour arriver à un consensus...) ?
3. La sélection de cette histoire s'accompagne-t-elle de considérations ou de désaccords ?

4.3.6 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Rôle	Responsabilités
Équipe technique	• Approfondit la question du CPS. • Oriente les participants conteurs sur le processus de CPS. • Identifie la méthode de transcription des histoires. • Facilite les sessions de narration du CPS. • Organise le transfert des histoires sélectionnées entre les niveaux. • Réfléchit aux connaissances acquises des histoires des participants et aux implications pour les stratégies techniques du programme. • Dirige le processus d'adaptation du programme en fonction des leçons tirées des histoires.
Équipe SEA	• Identifie l'emplacement et le processus de stockage de toutes les histoires transcrites. • Aide à faciliter l'analyse des histoires sélectionnées et des implications pour la programmation. • Participe à l'adaptation des programmes en fonction des leçons tirées des histoires.

5. RÉUNIONS DE PAUSE-RÉFLEXION

Les réunions de pause-réflexion[36] utilisent une série de techniques de réflexion structurée sur les informations recueillies lors du suivi. C'est une façon de penser et d'agir qui peut être intégrée dans des réunions plus larges ; cependant, nous présentons quatre types de réunions de pause-réflexion comme des réunions autonomes par souci de simplicité. Dans les réunions de pause-réflexion, les participants s'engagent dans des discussions, effectuent des analyses participatives et établissent un consensus sur les conclusions et les actions recommandées pour améliorer le programme. Les réunions de pause-réflexion aident les gestionnaires à réfléchir de manière critique aux activités du programme et à surmonter les préjugés courants, comme la tendance à accorder plus d'attention aux informations qui confirment leurs croyances ou la réticence à mettre fin à une activité après un investissement initial. Prendre le temps de pause-réflexion encourage les équipes à identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, à envisager des solutions et des stratégies alternatives, et à choisir parmi celles-ci pour formuler des recommandations d'action. Cela encourage la prise de décision fondée sur l'information et ouvre la base de cette prise de décision à un examen externe.

Cette boîte à outils comprend quatre types de réunions. Les trois premiers (revue après action, revue des données, leçons apprises) peuvent être considérés comme formant un ensemble de base de réunions de pause-réflexion qui devraient être incorporés tout au long du cycle du programme et à différents niveaux (de l'échelle locale à l'échelle du programme). Il est important de souligner que ces réunions doivent être intégrées aux activités du programme, y compris aux réunions de routine. Le quatrième type (suivi des liens de causalité) est un moyen d'examiner et de réviser la TdC. Il requiert davantage de compétences en matière de facilitation et de pensée critique et se produit moins fréquemment. Cela peut être considérée comme un ajout à l'ensemble de base. Toutes ces réunions ont certains éléments en commun. Elles prennent toutes des informations sur le suivi (à l'exception de la revue après action, qui est axée sur des événements spécifiques) ; elles ont toutes un processus structuré de réflexion et d'analyse facilitée ; et elles aboutissent toutes à la formulation par les participants d'une série de recommandations d'actions à entreprendre pour améliorer la programmation. En raison de cette dernière caractéristique, les décideurs qui ont le pouvoir d'exécuter ou de préconiser les actions décidées devraient participer à la réunion. Lorsque cela n'est pas possible, il doit y avoir un processus rapide et convenu pour transmettre l'information aux décideurs afin qu'ils puissent agir rapidement.

Type de réunion pause-réflexion	**Fréquence / niveau**	**A quoi sert-elle ?**
Revue après action	Immédiatement après l'événement clé	• Cela permet d'améliorer les processus et procédures de gestion. • Les personnes impliquées dans une activité ou un événement clé (par exemple, la planification du travail, une conférence), passent en revue la façon dont cela s'est passé et ce qui pourrait être mieux fait la prochaine fois.

[36] Pour plus d'informations sur les indicateurs sentinelles, voir *MOMENTUM A GUIDE TO COMPLEXITY-AWARE MONITORING APPROACHES FOR MOMENTUM PROJECTS* https://usaidmomentum.org/resource/a-guide-to-complexity-aware-monitoring-approaches-for-momentum-projects/.

Type de réunion pause-réflexion	Fréquence / niveau	A quoi sert-elle ?
Revue des données	Mensuelle/locale	• Il est particulièrement important d'inclure le niveau local. • Examiner régulièrement un petit ensemble de données quantitatives clés, conformément aux cycles de gestion ou d'établissement de rapports. • Il est utile de les visualiser pour faciliter l'analyse (par exemple, graphiques, tableaux de bord). • Le premier niveau de revue doit porter sur la qualité, puis sur l'analyse, les conclusions et la formulation d'actions.
Leçons apprises	Trimestrielle / niveau supérieur	• Cela convient à un apprentissage continu des stratégies clés et peut contribuer à l'élaboration de nouvelles leçons sur des sujets du programme d'apprentissage du programme. • Passer en revue les expériences concernant une stratégie de programmation clé ou une question d'apprentissage. • Analyser les principaux facteurs internes et externes qui ont influencé cette expérience. • Élaborer des recommandations pratiques pour la programmation.
Revue de la TdC (suivi des liens de causalité)	Annuellement / niveau supérieur	• Passer en revue les informations sur une stratégie clé de la TdC (par exemple, indicateurs quantitatifs clés et informations provenant de techniques qualitatives complémentaires). • Analyser les informations et tirer des conclusions sur le fait que les preuves montrent ou non que les « liens » hypothétiques clés dans les TdC se vérifient (par ex. par exemple, les personnes formées mettent en œuvre de nouvelles pratiques ; les résultats de santé s'améliorent). • Si les liens se vérifient, analyser le mécanisme par lequel cela se produit ; si les liens ne se vérifient pas ou seulement dans certains cas, examiner les raisons.

5.1 REVUE APRÈS ACTION

5.1.1 CONTEXTE

La revue après action est un outil simple pour faciliter la réflexion et l'apprentissage immédiatement après la clôture d'une activité ou d'un événement important, qui peut inclure une tâche critique, comme l'élaboration d'un plan de travail ; un événement, comme une conférence ou une réunion de parties prenantes ; ou une activité de programme discrète, comme une formation de formateurs ou des activités initiales de mentorat. Les revues après action ont pour but de fournir des informations sur les processus de gestion et d'organisation spécifiques à cet événement ou à cette activité. Elles doivent être effectuées immédiatement après l'activité, lorsque l'expérience est encore fraîche dans l'esprit des participants, et durent généralement de 45 à 60 minutes. La clé du succès d'une revue après action est la participation active et constructive de tous les participants. Il est important que les revues après action soient facilitées dans un environnement sûr et confiant où les succès et les défis peuvent être discutés ensemble, et où personne ne doit avoir l'impression d'être spécifiquement critiqué.

5.1.2 MÉTHODOLOGIE

OÙ INTÉGRER. Lorsque vous planifiez une revue après action, profitez des jours et/ou des heures qui convenaient pendant les phases de planification de l'événement qui vient de se produire et qui fera l'objet la revue après action. Il est important de mener la revue après action immédiatement après l'événement ou l'activité afin que les participants puissent mieux se souvenir des détails de ce qui s'est passé.

PARTICIPANTS. Une revue après action doit être réalisée de manière participative avec un groupe représentatif des parties prenantes impliquées, avec un facilitateur, dès que possible après la fin de l'événement, de manière ouverte et honnête. Cela devrait prendre de 45 à 60 minutes.

Facultatif : les facilitateurs peuvent envisager d'envoyer un bref sondage avant la revue après action pour recueillir un premier feedback anonyme avant la revue après action en utilisant les mêmes questions. Une question visant à reconnaître les membres du personnel qui ont fait un excellent travail peut être incluse pour lancer la revue après action et établir une teneur positive et constructive. L'enquête ne remplace pas la session de revue après action.

QUESTIONS DIRECTRICES. Les revues après action aident à structurer la réflexion sur l'expérience des individus impliqués dans une activité spécifique. Les revues après action sont également utiles pour établir un récit commun sur l'activité et élaborer des recommandations sur la manière dont l'activité pourrait être améliorée à l'avenir. Les questions peuvent être adaptées, ou des questions supplémentaires incluses. Une revue après action aborde quatre questions fondamentales (et dans cet ordre) :

1. Que voulions-nous qu'il se passe ?
2. Que s'est-il réellement passé ?
3. Qu'est-ce qui a bien fonctionné (et pourquoi) ?
4. Ce qui pourrait être amélioré (et comment) ?

DOCUMENTATION. Les questions de revue après action doivent indiquer comment les notes sont prises et comment la revue après action finale est organisée et partagée avec les participants pour leur revue immédiate à la fin des sessions avant d'être finalisées et soumises.

ENQUETE PRÉALABLE AVANT LA REVUE APRÈS ACTION (FACULTATIF). Les facilitateurs de la revue après action peuvent envisager d'envoyer une très brève enquête préalable et utiliser les résultats comme point de départ de la revue après action. Les questions à considérer sont incluses ci-dessous (veuillez conseiller aux répondants de ne pas inclure de commentaires susceptibles de les identifier) :

1. Dans l'ensemble, comment qualifieriez-vous votre satisfaction à l'égard de cette activité [échelle de Likert] ?
2. De votre point de vue, qu'est-ce qui a particulièrement bien fonctionné ?
3. De votre point de vue, qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné ?
4. Souhaitez-vous féliciter ou faire une dédicace à une personne avec laquelle vous avez travaillé sur cette activité ? Veuillez indiquer son nom et ce qu'elle a fait.
5. Y a-t-il autre chose dont vous aimeriez discuter lors de la revue après action ?

5.1.3 UTILISATION DES DONNÉES ET RAPPORTS

Un bref rapport doit être rédigé, qui doit inclure les réflexions, les apprentissages et les recommandations découlant de la session de revue après action. Ce rapport doit être partagé avec les participants à la revue après action et d'autres parties prenantes pour obtenir leur feedback. Le rapport final doit être téléchargé à l'endroit approprié avec les méta références adéquates afin qu'il puisse être trouvé et utilisé pour éclairer des activités futures similaires. La documentation de la revue après action peut également être incluse en annexe du rapport trimestriel du projet, si nécessaire.

FORMULAIRE DE RAPPORT DE REVUE APRES ACTION

NOM DE L'EQUIPE/DU PROJET :

PROJET/EVENEMENT EXAMINÉ :

DATE DE LA REVUE APRES ACTION :

PARTICIPANTS :

FACILITATEUR :

QUESTIONS DE DISCUSSION :

1. **Que devait-il se passer ?**
2. **[Quel était le but et les objectifs ? Qui était l'auditoire ? Quel était le calendrier initial ? Qui a participé ? Quels étaient les résultats et les extrants visés ? Quels produits devaient être réalisés ? Quels facilitateurs et quels obstacles étaient attendus ?]**
3. **Que s'est-il réellement passé ?**
4. **Qu'est-ce qui s'est bien passé et pourquoi ? [Quelles mesures ont été prises avec succès pour atteindre votre objectif ? Qu'est-ce qui s'est vraiment bien passé dans le projet ?]**
5. **Qu'est-ce qui peut être amélioré et comment ? [Qu'est-ce qui aurait pu être mieux fait ? Que pouvons-nous faire différemment dans des situations similaires à l'avenir pour assurer le succès ? Quels conseils donneriez-vous aux futures équipes de projet ?]**

EXEMPLE DE RAPPORT DE REVUE APRES ACTION :

DÉVELOPPEMENT DU PLAN DE TRAVAIL DE LA PREMIÈRE ANNÉE, MOMENTUM LEADERSHIP NATIONAL ET MONDIAL

(Remarque : il s'agit du rapport abrégé produit à partir des points à puces du modèle de prise de notes)

Date de la revue : 23 avril 2020

Facilitateur : xxxxxx

RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS

Que devait-il se passer ?

Nous voulions développer un plan intégré. Il s'agissait d'un nouveau processus pour tout le monde, même pour ceux qui avaient participé au dernier projet (ce n'est pas MCSP), y compris l'USAID. Nous voulions expliquer comment le travail de base soutiendra les plans nationaux. Nous avons essayé de mettre l'accent sur la façon dont nous allons progresser vers le développement durable.

Que s'est-il réellement passé ?

Le directeur du projet a donné une vue d'ensemble du projet (TdC, résultats, accélérateurs). Il y a eu un bon alignement entre nos objectifs et la réalité. Nous avons essayé d'adopter l'innovation. Le processus n'était pas clair pour beaucoup au début, mais il est devenu plus évident avec le temps. Il y a eu beaucoup de réunions avec divers homologues de l'USAID et nous nous sommes organisés dans certains cas autour de domaines transversaux. En essayant de consolider, certaines activités ont été classées et ont ensuite disparu.

Qu'est-ce qui a bien marché et pourquoi ?

- La réunion initiale des partenaires a été utile.
- Le brainstorming d'idées au départ doit être poursuivi pour favoriser la pensée innovante.
- Les réunions avec USAID au début du processus ont été utiles.
- La coordination générale dépendait beaucoup de quelques personnes, mais la coordination et le séquençage ont généralement bien marché.
- Même les petits partenaires ont été entendus.

Qu'est-ce qui peut être amélioré et comment ?

- Accorder plus de temps pour la revue d'un projet complet par un large éventail de personnes dans le cadre du projet.
- L'exercice de vision à cinq ans devrait avoir lieu en premier.
- L'USAID devrait fournir une liste de pays pour guider la réflexion.
- Il y a eu un retard dans l'ajout de la couche d'intégration entre les équipes techniques : organiser la planification du travail autour des résultats/résultats intermédiaires/GC d'abord, puis les équipes techniques ensuite.
- Avoir un groupe qui recherche spécifiquement l'intégration entre les résultats et les résultats intermédiaires.
- En termes de domaines transversaux, la santé numérique doit être mieux intégrée dans le plan (comment ?).

5.1.4 CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE

Facilitation	Les personnes ayant des compétences limitées en matière de facilitation peuvent revoir les directives et faciliter la revue après action. Désigner un preneur de notes. Ne pas enregistrer afin d'encourager l'ouverture d'esprit des participants. Il est utile de désigner un facilitateur qui soit neutre et qui communique sur un ton neutre, sans blâmer.
Temps	Préparation minimale, enquête préalable à la revue après action (facultative). Les revues après action durent généralement de 45 à 60 minutes.
Budget	Ressources limitées en matière de facilitation, comme les marqueurs, les tableaux à feuilles mobiles. Selon le format de la revue après action, les spécifications de l'emplacement varieront (virtuel ou en personne), ce qui influencera les coûts.

5.1.5 FORMULAIRE DE COLLECTE DE DONNÉES ET DE RAPPORT

FORMULAIRE DE RAPPORT POUR LA REVUE APRÈS ACTION

Résumé et recommandations :

- *Rédiger 3 à 5 recommandations ou thèmes de haut niveau qui sont ressortis de la revue après action.*
- *Formuler les puces comme des recommandations pour quelqu'un qui mettrait en œuvre une activité similaire à l'avenir.*

Nom de l'équipe ou du projet :	[Insérer le texte ici]
Projet ou événement revu :	[Insérer le texte ici]
Date de la revue après action :	[Insérer le texte ici]
Facilitateur(s) :	[Insérer le texte ici]
Participants	[Insérer le texte ici]
Que devait-il se passer ? • [Insérer une liste à puces ici]	
Que s'est-il réellement passé ? • [Insérer une liste à puces ici]	
Qu'est-ce qui s'est bien passé et pourquoi ? • [Insérer une liste à puces ici]	
Qu'est-ce qui peut être amélioré et comment ? • [Insérer une liste à puces ici]	
MOTS CLÉS [inclure tout mot-clé pertinent pour cette revue après action, comme les domaines de santé, les accélérateurs, les sujets transversaux, et/ou le programme d'apprentissage].	

5.1.6 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Rôle	Responsabilité
Facilitateur de la réunion[37]	• Choisit une date et une heure, invite les participants, élabore un ordre du jour. Facultatif : réalise une enquête préalable à la revue après action. • Souhaite la bienvenue aux participants à la revue après action, leur rappelle qu'il s'agit d'un environnement positif et constructif, pose des questions d'approfondissement, clarifie les réponses, prend des notes. • Le facilitateur doit partager les notes de la revue après action avec les participants. Elles doivent être sauvegardées et étiquetées pour pouvoir être liées à la plateforme d'analyse des données.
Équipe SEA	• S'assure que les prochaines étapes comprennent un rapport sur la réalisation de la revue après action et affiche ce rapport à l'endroit approprié.
Équipe technique	• Participe pleinement à la revue après action et s'engage à utiliser les leçons identifiées pour modifier les approches techniques.
Directeur du projet	• Encourage la participation active à la revue après action à la fois pendant la réunion et lors de l'examen de la documentation de la revue après action. • Souligne l'importance de la participation du personnel aux revues après action.

5.2 RÉUNION DE REVUE DES DONNÉES

5.2.1 CONTEXTE

Le fait de réserver du temps pour réfléchir aux implications des dernières données favorise une culture d'utilisation des données et permet de prendre des décisions fondées sur des données probantes pour les activités du programme. Les réunions de revue des données sont essentielles pour améliorer la mise en œuvre du projet ou du programme et pour progresser par rapport aux objectifs. Les réunions régulières d'examen des données sont un type essentiel d'activité de RAP. Les réunions régulières de revue des données encouragent également un flux bidirectionnel d'informations et de pensées créatives. Par exemple, lorsque les agents de première ligne répondent aux tendances des indicateurs de performance par leurs propres observations, idées et suggestions, cela constitue une riche source de feedback pour les gestionnaires de programmes. Les conseils de cette boîte à outils portent sur la revue des données au niveau local (établissement de santé et district). Bien que la revue des données quantitatives critiques soit également importante à des niveaux plus élevés, comme le niveau national, les réunions de pause-réflexion moins fréquentes qui ont lieu à ces niveaux plus élevés ne doivent pas se contenter de revoir les données quantitatives, mais encourager les parties prenantes à tirer des conclusions plus profondes et à prendre des mesures plus conséquentes sur la base de la triangulation de divers types d'informations. En d'autres termes, ces réunions de pause-réflexion sont plus susceptibles de porter sur la variété des leçons apprises.

Dans de nombreux cas, les partenaires au niveau local sont déjà engagés dans des revues de données. Dans ces situations, nous devrions travailler avec les mécanismes actuels et chercher des opportunités pour les renforcer. Cela peut se faire par le biais des mécanismes suivants :

- systématiser les procédures pour les réunions de révision des données ;

[37] Les facilitateurs des revues après action peuvent être toute personne ayant déjà eu une expérience des revues après action ou ayant suivi une formation de base sur ce sujet. Le facilitateur variera d'un contexte à l'autre

- élargir la participation pour une discussion plus productive ;
- s'assurer que les réunions ont lieu régulièrement et qu'elles sont préparées comme il se doit ;
- se concentrer sur les indicateurs des stratégies ayant le plus d'impact ;
- améliorer les visualisations pour faciliter la compréhension ; et
- s'assurer que des mesures appropriées sont prises pour améliorer la qualité des données et apporter les ajustements nécessaires au programme en fonction de ce que les données montrent.

Au niveau de l'établissement de santé, les données peuvent être représentées graphiquement à l'aide de tableaux muraux et faire l'objet de discussions régulières lors des réunions hebdomadaires de gestion de l'établissement de santé. Certains établissements de santé font également participer la communauté aux réunions de révision des données en présentant les données, en discutant des obstacles et en réfléchissant à des solutions. Au niveau du district, les réunions de révision des données peuvent prendre la forme d'une revue spécifique des données ou être intégrées à d'autres réunions de routine. Lorsqu'il y a trop d'indicateurs à examiner en une seule réunion, les réunions peuvent être divisées, ou un indicateur sélectionné peut être analysé plus en détail. Toutefois, dans ce cas, le personnel doit se demander s'il n'a pas choisi un trop grand nombre d'indicateurs et s'il n'est pas nécessaire d'établir des priorités supplémentaires.

5.2.2 MÉTHODOLOGIE

D'autres guides sont plus complets sur la conduite des réunions de révision des données[38]. Dans cette boîte à outils, nous nous concentrons sur les bases des réunions de révision des données au niveau local. Ces réunions doivent être des réunions participatives axées sur les points suivants:

- Examiner les progrès réalisés par rapport aux indicateurs en examinant l'évolution dans le temps par rapport aux objectifs.
- Discuter des domaines qui doivent être renforcés pour améliorer les progrès, en aidant à identifier les obstacles communs.
- Partager et réfléchir sur les stratégies/innovations qui fonctionnent bien et les raisons possibles de ce succès.

Dans la mesure du possible, les réunions de révision des données doivent prendre en compte d'autres facteurs contextuels qui peuvent expliquer les résultats.

PRÉPARATION PRÉALABLE

Avant d'organiser une réunion de révision des données, il est important que les parties prenantes qui vont collecter et utiliser les données aient des connaissances de base en la matière. Il peut donc s'avérer nécessaire d'offrir une formation en littéracie des données, couvrant des informations telles que la manière de lire, de comprendre et de créer des tableaux et des graphiques et d'interpréter correctement les données. L'OMS a des guides complets sur l'utilisation des données au niveau des établissements de santé.[39] Ces guides sont d'excellents documents de référence. Pour un ensemble de matériels pratiques et ciblés au niveau de l'établissement de santé, MCSP[40] a élaboré un guide d'utilisation des données. Sur ce lien[41], vous trouverez un aperçu du guide, un résumé, un module de supervision de soutien et des tableaux muraux de suivi des établissements de santé personnalisables avec des instructions.

---

[38] https://www.data4impactproject.org/wp-content/uploads/2021/09/D4I-Uganda-Data-Review-Guide_MS-21-202-D4I.pdf
[39] https://www.who.int/data/data-collection-tools/analysis-use-health-facility-data.
[40] https://www.mcsprogram.org/resource/visualizing-and-using-routine-rmnch-data-at-health-facilities-a-resource-package-for-health-providers-and-district-managers/.
[41] https://www.who.int/data/data-collection-tools/analysis-use-health-facility-data

PRÉPARATION :

1. Veiller à ce que les données soient partagées et accessibles. La meilleure façon d'accéder aux données variera selon le site. Par exemple, au niveau de l'établissement de santé, il peut s'agir d'utiliser des impressions de graphiques et de tableaux, des affiches ou des tableaux à feuilles mobiles qui peuvent être affichés au mur, plutôt que d'essayer d'afficher des tableaux de bord électroniques sur des écrans d'ordinateur.
2. Identifier les principales parties prenantes qui doivent être présentes à la réunion de révision des données. Lorsque les réunions incluent des décideurs de haut niveau, il est recommandé d'inclure également des responsables directs qui peuvent partager ce qui se passe sur le terrain. Les parties prenantes ayant des points de vue différents doivent être incluses pour encourager le débat sur la signification des données et offrir différentes interprétations.
3. Pour une réunion formelle et autonome de revue des données, prévoir une réunion de deux heures à l'avance sur les calendriers de chacun. En faire une réunion trimestrielle récurrente. Veiller à ce que la salle de réunion choisie offre des possibilités de présentation. Pour les réunions de révision des données qui font partie des activités de routine, 15 minutes seulement d'un point de l'ordre du jour peuvent être consacrées à la révision d'un indicateur.
4. **Analyser les données à l'avance,** en créant des graphiques et des tableaux faciles à interpréter et en mettant en évidence les changements radicaux, les tendances intéressantes ou les faits marquants parmi les données. Si des données sont manquantes, l'idéal est de combler les lacunes avant la réunion. Cependant, dans certains cas, les données manquantes devront être discutées dans le cadre de la revue des données. Dans la mesure du possible, inclure également des informations contextuelles qui pourraient être utiles à prendre en compte lors de l'interprétation des indicateurs de performance examinés. Si ces données sont présentées à un nouveau groupe, inclure une description des forces et des limites de chaque source de données.

LE JOUR MEME :

1. Désigner un preneur de notes pour la réunion afin de noter les principaux éléments discutés et les points d'action.
2. Revoir les progrès réalisés par rapport aux points d'action précédents.
3. Pour les réunions formelles : faciliter la réunion en présentant d'abord toutes les informations en moins de 30 minutes. Demander aux participants de noter les principaux commentaires. En parcourant d'abord la présentation complète, les participants comprendront la vue d'ensemble, étant donné que les résultats de certains indicateurs peuvent être liés à d'autres. Lorsque la revue des données est intégrée aux activités de routine, ajuster le temps alloué à la revue des données, en veillant à ce qu'il reste du temps pour discuter et présenter les données. Il est préférable de revoir moins de données et d'avoir une discussion riche, plutôt que d'essayer de revoir beaucoup de données sans avoir le temps de discuter. Cela peut impliquer de sélectionner un sous-ensemble d'indicateurs à revoir et de passer en revue différents indicateurs au cours de chaque réunion.
4. Les étapes ci-dessous doivent être appliquées pour toutes les réunions formelles. Pour les revues de données intégrés aux réunions de routine, un sous-ensemble de ces étapes doit être envisagé. Pour chaque indicateur/ensemble d'indicateurs, travailler avec l'équipe pour identifier :
    a. Quels ont été les principaux résultats ? (Au cours de ce processus, peser les forces de manière cohérente des données et considérez comment des données insuffisantes peuvent affecter les conclusions).

b. Les raisons possibles des progrès ou de l'absence de progrès observés - vous pouvez utiliser des outils tels que les « cinq pourquoi » - en demandant plusieurs fois pourquoi jusqu'à ce qu'une cause fondamentale soit identifiée.

c. Stratégies pour surmonter les obstacles identifiés. Réfléchir à ce que nous pouvons apprendre des domaines où les choses ont bien fonctionné.

d. Quelles autres données seraient utiles ?

5. Passer les dernières minutes à revoir les points d'action et à créer un plan de suivi. Pour les révisions de données intégrés aux réunions de routine, cette étape peut être combinée avec les points d'action de l'ensemble de la réunion.

APRÈS :

1. Le preneur de notes doit partager ses notes et les mesures à prendre avec tout le monde. Les résultats peuvent être sauvegardés dans une base de données ou sur un disque dur commun, le cas échéant ou disponible.

2. Les points d'action peuvent être partagés via des rappels mensuels et doivent être revus au début de la prochaine réunion de révision des données.

5.2.3 UTILISATION DES DONNÉES ET RAPPORTS

Les données issues des réunions de révision des données doivent être utilisées pour réaligner les activités et les ressources de mise en œuvre afin de mieux atteindre les cibles/objectifs. Les facilitateurs résument les notes des réunions de révision des données, remplissent la feuille de travail de la réunion de révision des données et partagent le rapport avec tous. Les notes et les points d'action de la réunion doivent servir à la gestion adaptative et à l'amélioration des performances, à la documentation du projet ou du programme (rapports périodiques, publications techniques), à la diffusion de messages sur les événements et aux produits de connaissance pertinents.

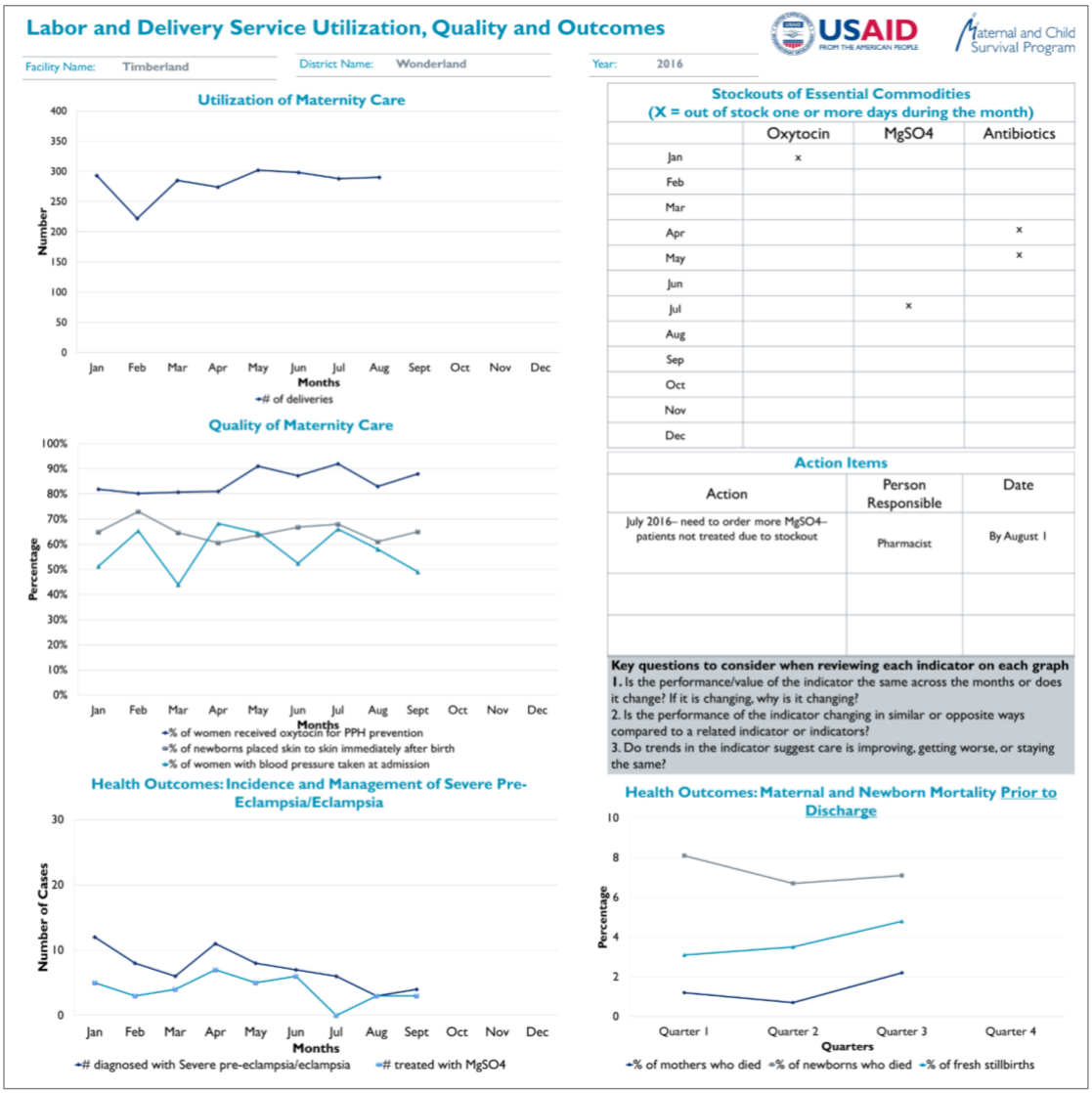
5.2.4 CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE

Facilitation	Les revues des données nécessitent des compétences de base en matière de facilitation, cette méthode est donc considérée comme facile à mettre en œuvre.
Temps	Lorsque les revues de données sont intégrées aux activités de routine et se concentrent sur un ou quelques indicateurs clés, comme nous le recommandons au niveau local ou du district, elles peuvent être réalisées en 30 minutes ou moins. Les programmes plus complexes auront un plus grand nombre d'indicateurs à revoir, et il peut être utile d'effectuer un cycle, en sélectionnant un ou plusieurs indicateurs à chaque réunion. La préparation d'une réunion de révision des données consiste à collecter et à analyser les indicateurs clés. Cela peut prendre quelques heures, mais peut être réparti entre plusieurs membres de l'équipe.
Budget	Une salle de réunion avec des capacités de présentation est nécessaire. Lorsque la revue des données est intégrée aux réunions de routine, il n'y a pas de coûts supplémentaires. Pour les réunions de révision des données plus importantes qui englobent plusieurs unités de rapportage, il peut être nécessaire d'envisager la réservation d'une salle de réunion, des rafraîchissements et des indemnités journalières.

5.2.5 FORMULAIRE DE COLLECTE DE DONNÉES ET DE RAPPORT

La documentation d'une revue des données doit être simple et non fastidieuse, axée sur la fiche de documentation des principaux résultats de révision des données et les mesures à prendre. Le format ci-dessous est une illustration de l'ensemble produit par MCSP. Le jeu complet se trouve dans le lien dans la note de bas de page.[42] Il comporte les visualisations à gauche et une courte matrice pour les actions à entreprendre basées sur les discussions sur les données. Ceci est spécifiquement adapté au niveau de l'établissement de santé. Il peut être adapté pour des revues de données à d'autres niveaux.

FIGURE 5 : EXEMPLE DE TABLEAU MURAL DE L'ÉTABLISSEMENT DE SANTE POUR VISUALISER ET SUIVRE LES INDICATEURS CLÉS



[42] https://www.mcsprogram.org/resource/visualizing-and-using-routine-rmnch-data-at-health-facilities-a-resource-package-for-health-providers-and-district-managers/
https://www.mcsprogram.org/wp-content/uploads/2018/07/Customizable-Health-Facility-Monitoring-Wall-Chart-template-instructions-and-examples-June-2018.ppt

5.2.6 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Rôle	Responsabilité
Responsable des données / Équipe SEA	• Analyse les données avant la réunion, consulte l'équipe technique sur les questions d'intérêt/préoccupation à mettre en évidence dans la présentation. • Co-facilite les réunions, y compris l'organisation et le suivi. • Met en œuvre les points d'action, le cas échéant.
Prestataires et gestionnaires de soins de santé	• Co-facilite les réunions, y compris l'organisation et le suivi. • Participe activement à toutes les réunions. • Généralement responsable de la mise en œuvre de plusieurs points d'action, qui peuvent inclure des actions de plaidoyer ou des demandes de soutien auprès de niveaux supérieurs.
Responsable d'établissement de santé / Responsable de district ou de région	• Assure une budgétisation adéquate des réunions d'examen des données. • Donne la priorité aux réunions d'examen des données et veille à ce qu'elles aient lieu. • Met en œuvre les points d'action, le cas échéant.

5.3 RÉUNIONS SUR LES LEÇONS APPRISES

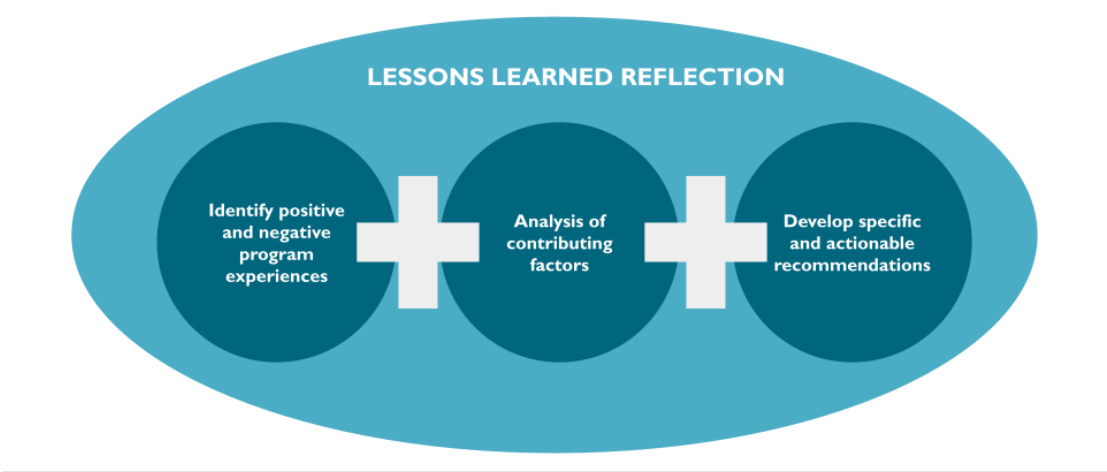
5.3.1 CONTEXTE

Les revues des leçons apprises sont des discussions structurées de pause-réflexion à des moments prédéterminés (p. ex., trimestriellement, semestriellement) visant à identifier, à réfléchir et à formuler des recommandations pour l'amélioration du programme. Les revues des leçons apprises peuvent prendre différentes formes ; le modèle inclus dans cette boîte à outils permet de faire ressortir les leçons émergentes dans un format de réunion relativement court. Au cours de la revue des leçons apprises, il est important de réunir le personnel du programme et d'autres parties prenantes ayant des perspectives diverses sur les sujets techniques ou programmatiques à discuter. Suivant un format structuré, cet outil peut être mis en œuvre de manière systématique pour revoir et analyser les données quantitatives et les informations qualitatives disponibles, réfléchir aux facteurs contextuels importants et formuler des recommandations concrètes et pratiques. Ces réunions peuvent également porter sur les adaptations apportées aux stratégies de programmation pour les rendre plus réalisables et/ou plus efficaces.

Le modèle de leçons apprises présenté dans la figure ci-dessous divise une leçon en trois composantes :

1) l'identification des expériences positives et négatives du programme liées aux stratégies clés du programme ou aux questions d'apprentissage ; 2) la réflexion critique et l'analyse des facteurs internes et externes qui y ont contribué ; et 3) l'élaboration de recommandations spécifiques et exploitables à utiliser pour l'apprentissage et l'amélioration continus.

FIGURE 6 : COMPOSANTES D'UNE RÉUNION DE REVUE DES LEÇONS APPRISES



5.3.2 MÉTHODOLOGIE

OÙ L'INTÉGRER. La revue des leçons apprises peut être adaptée pour examiner les leçons émergentes sur une question d'apprentissage ou pour examiner une stratégie ou une intervention de programmation clé, ou peut-être juste un aspect d'une question ou d'une stratégie d'apprentissage. Les discussions sur les leçons tirées peuvent être intégrées aux activités et réunions existantes du programme, comme les réunions trimestrielles dans un seul district ou un groupe de districts, les réunions du groupe d'AQ ou la préparation des réunions annuelles de planification du travail. Le choix du format exact à utiliser dépend de la taille de l'équipe, ainsi que du temps et des ressources disponibles.

Revoir les documents d'orientation et de formation	Une fois qu'un facilitateur a été identifié (c'est-à-dire parmi le personnel technique, de SEA ou de la GC), il revoit les documents d'orientation, qui comprennent des questions directrices, la façon de choisir les domaines thématiques pour l'apprentissage, et un menu de formats basés sur le nombre de participants, le temps et les ressources disponibles, et tout autre paramètre. Les réunions sur les leçons apprises sont généralement utilisées pour examiner les stratégies clés de la TdC du programme ou une question de son programme d'apprentissage.
Préparations, questions directrices, et données et documentation d'appui	Déterminer à l'avance les 2 ou 3 domaines techniques, activités de programme ou questions du programme d'apprentissage qui seront au centre de la réunion sur les leçons apprises. Le facilitateur peut adapter l'ordre du jour et inviter les participants à se joindre à la réflexion. Il est essentiel que les personnes invitées comprennent un mélange de ceux qui étaient directement ou indirectement impliqués dans l'activité ou les thèmes explorés - et ne doivent pas être limitées aux participants internes. Pour aider les lecteurs à démarrer, voici une liste de quelques **questions directrices** à considérer. Les facilitateurs ne sont pas censés ou encouragés à les utiliser toutes. Elles doivent être personnalisées pour répondre aux objectifs spécifiques de la réunion. Il est essentiel de rappeler aux participants que les informations provenant d'autres sources doivent alimenter la réunion et la discussion. Il s'agira probablement de données de routine pertinentes sur la performance (en particulier à partir des indicateurs clés) et d'informations provenant de sondages par impulsions, de CPS, de pause-réflexion ou de toute autre collecte d'informations qualitatives pertinente aux stratégies et/ou aux questions d'apprentissage choisies pour la réflexion sur les leçons apprises. Tout au long de la réflexion, n'oubliez pas de maintenir une atmosphère positive et constructive.

Rassembler les notes et le feedback	Utiliser la feuille de travail pour la collecte des leçons apprises pour organiser les notes de la réflexion sur les leçons apprises avant de les partager avec le personnel technique et les responsables de programme concernés pour obtenir un feedback. Veiller à signaler toute question ou commentaire en suspens qui pourrait nécessiter une réflexion supplémentaire.
Étiquetage et stockage	Une fois le feedback intégré, étiquetez la feuille de travail avec les mots-clés appropriés (y compris les domaines techniques, les composants de la TdC ou le programme d'apprentissage) et la télécharger pour la sauvegarder. Cela permettra de rechercher des leçons de l'ensemble du programme.
Utilisation des résultats	Les résultats de la réflexion sur les leçons apprises doivent être intégrés dans la planification du travail, la documentation du projet (rapports périodiques, publications techniques), les messages des événements et les produits de communication.

QUESTIONS DIRECTRICES

La réunion sur les leçons apprises est structurée de deux façons :

1. Les thèmes ou les questions d'apprentissage à couvrir sont déterminés avant la réunion. La réunion n'est pas conçue comme une réflexion ouverte sur un sujet quelconque. Elle est plutôt axée sur une ou plusieurs questions d'apprentissage spécifiques, qui peuvent changer d'une réunion sur les leçons apprises à une autre.

2. Chaque série de réunions sur les leçons apprises aborde un aspect spécifique des thèmes ou des questions d'apprentissage - résultats et autres informations, facteurs contributifs et recommandations.

Série 1. Les participants énumèrent et décrivent les expériences intentionnelles, involontaires, positives ou négatives en rapport avec la stratégie ou la question d'apprentissage choisie pour la réunion. La plupart des participants doivent connaître la stratégie et les activités de la programmation. Il s'agit d'une étape importante pour s'assurer que tous les participants sont sur la même longueur d'onde.
• Quelles sont les données quantitatives et/ou qualitatives disponibles qui peuvent éclairer les thèmes ou les questions d'apprentissage de cette réunion ? • Quelles sont les expériences du programme (positives ou négatives) qui se rapportent spécifiquement à la stratégie ou aux questions d'apprentissage abordées lors de cette réunion ? • Quelles parties de la stratégie ont bien fonctionné ? Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné ? Quelles adaptations ont été faites par les responsables de la mise en œuvre (et pourquoi) ? Veuillez vous référer à la description des stratégies clés, qui se trouve dans la section 3.1 de la boîte à outils de base de l'apprentissage adaptatif.
Série 2. Réflexion sur les facteurs internes et externes (contextuels) qui ont eu une incidence importante pour la programmation. Voir la matrice ci-dessous pour les facteurs externes hors du contrôle du programme. Ces facteurs peuvent inclure des perturbations causées par des maladies épidémiques, la situation politique, sociale et/ou économique, ou des catastrophes environnementales.
• Quels obstacles ou circonstances imprévues ont rendu difficile la réalisation des buts ou objectifs du projet ? • Dans quelle mesure les problèmes ont-ils été résolus ? • Comment savons-nous qu'il s'agit d'une leçon ? Quelles données sont disponibles pour appuyer nos expériences ? Qu'est-ce qui manque ?

Série 3. Discuter des recommandations potentielles qui pourraient être mises en œuvre pour donner suite aux informations discutées lors des deux premiers séries de réunions. Assurez-vous de lier les recommandations aux résultats de la réunion sur les leçons apprises.
• Selon ce qui a été discuté, quelles actions ou changements particuliers recommanderiez-vous pour améliorer le programme ? • D'après ce que nous savons maintenant, qu'est-ce qui aurait dû être fait différemment ? • Qu'est-ce qui vaut la peine d'être reproduit ? • La recommandation d'action est-elle clairement liée à ce qui a été appris ?

MATRICE POUR L'ANALYSE SYSTÉMATIQUE DU CONTEXTE

(peut être utilisée avant ou pendant la réunion sur les leçons apprises)

Facteur contextuel	Exemples de facteurs pertinents possibles	Énumérez tous les facteurs qui ont pu affecter la programmation	De quelle manière pensez-vous que l'un des facteurs énumérés a affecté la programmation ?
Contexte de la maladie	• Maladies épidémiques qui perturbent ou dépassent la prestation de services. • Schémas saisonniers des maladies qui nécessitent des ajustements de la prestation de services.		
Contexte politique	• Stabilité politique, y compris les élections à venir • Changements dans l'engagement des ressources gouvernementales dans le secteur de la santé		
Contexte de sécurité	• Menace de troubles civils • Déplacement interne		
Contexte du système de santé	• Niveau de soutien externe pour la politique/le programme • Autres politiques/programmes qui entrent en conflit, aident ou sont en désaccord avec la programmation • Construction (ou destruction) d'établissements de santé ou d'autres biens		
Contexte de développement	• Collaboration entre les partenaires du développement • Présence d'autres programmes qui aident, entravent ou concurrencent la programmation		
Contexte économique	• Conditions économiques (par exemple, récession) • Dévaluation de la monnaie		
Contexte de l'environnement physique	• Conditions météorologiques qui influencent la prestation ou la demande de services • Sécheresse • Famine		
Autres facteurs contextuels	• Tout facteur contextuel non inclus dans les catégories ci-dessus		

5.3.3 UTILISATION DES DONNÉES ET RAPPORTS

Une revue des leçons apprises peut générer un riche ensemble d'informations, à la fois dans le cadre du processus de discussion et de la documentation, que ce soit présenté dans les tableaux à feuilles mobiles, des présentations et pendant la rédaction du rapport. Cela peut être difficile pour les facilitateurs et les preneurs de notes. La feuille de travail pour la collecte des leçons apprises fournit un minimum de ce qui doit être documenté après la réunion sur les leçons apprises. Elle peut être utilisée pour documenter les recommandations clés et le contexte de ces recommandations. La feuille de travail doit également être utilisée pour impliquer les parties prenantes essentielles qui n'ont pas pu assister à la réunion. Elle peut également mettre en évidence certains domaines à explorer davantage, soit dans le cadre d'une réunion de suivi des leçons apprises, soit comme contribution à d'autres stratégies d'apprentissage adaptatif. L'utilisation d'une feuille de travail pour la collecte d'informations standardisée pour l'ensemble des activités du programme permet d'identifier les similitudes en termes de défis, d'apprentissage et de solutions pour des types de programmes similaires. Pour cette raison, il est important d'utiliser les mots-clés appropriés et de les conserver à l'endroit adéquat.

5.3.4 CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE

Facilitation	• Avant de diriger une discussion de pause-réflexion sur les leçons apprises, les facilitateurs doivent revoir les documents d'orientation et de formation et suivre une brève orientation. • Identifier les modérateurs et les preneurs de notes. • Identifier les sujets à discuter et adapter les questions. • Déterminer une date et un lieu/espace approprié, inviter les participants et s'assurer qu'ils ont tout ce dont ils ont besoin pour une discussion productive.
Temps	• Selon le nombre de questions abordées, une réunion sur les leçons apprises peut durer entre 2 et 3 heures et/ou peut être organisée en deux sessions.
Budget	• Pour les réunions en personne, des fournitures de base seront nécessaires, comme des tableaux à feuilles mobiles, des marqueurs et des documents à distribuer. • Il peut y avoir des coûts associés à la logistique, à la réservation de salles, aux rafraîchissements et aux indemnités journalières. Ces coûts peuvent être réduits en fonction du moment de l'activité et du nombre de participants invités.

5.3.5 FORMULAIRE DE COLLECTE DE DONNÉES ET DE RAPPORT

FORMULAIRE DE RAPPORT DE LA RÉUNION SUR LES LEÇONS APPRISES

Résumé et recommandations :
Inclure quelques phrases sur la réunion sur les leçons apprises, y compris la date à laquelle elle a eu lieu, les participants, leurs fonctions dans le projet, les questions d'apprentissage et/ou les stratégies de programme abordées. Le résumé peut également inclure des suggestions pour faciliter une session de leçons apprises à l'avenir.

Stratégie du programme / Question d'apprentissage	Révision des résultats et des informations sur la programmation	Facteurs contributifs, facteurs internes et externes	Recommandations concrètes
[Insérer le thème]	*[Insérer le texte ici]*	*[Insérer le texte ici]*	*[Insérer le texte ici]*
[Insérer le thème]	*[Insérer le texte ici]*	*[Insérer le texte ici]*	*[Insérer le texte ici]*
[Insérer le thème]	*[Insérer le texte ici]*	*[Insérer le texte ici]*	*[Insérer le texte ici]*
MOTS CLÉS *[Inclure tout mot-clé pertinent pour cette session sur les leçons apprises, comme les domaines de la santé, les accélérateurs, les sujets transversaux, et/ou le programme d'apprentissage].*			

5.3.6 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

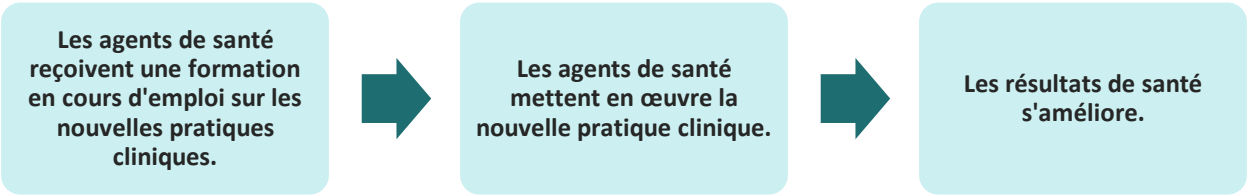
Rôle	Responsabilité
Équipe SEA	• Fournit des conseils ou co-facilite, au besoin, la planification de la réunion sur les leçons apprises.
Équipe technique	• Contribue à la sélection des questions qui seront discutées lors de la réunion et aide à sélectionner les participants.
Directeur du projet	• Participe à la réunion sur les leçons apprises, selon les besoins, fournit des contributions et veille à ce qu'il y ait suffisamment de temps et de ressources. • Veille à ce que les leçons apprises soient utilisées dans d'autres activités similaires.

5.4 REVOIR ET AFFINER LA THÉORIE DU CHANGEMENT : SUIVI DES LIENS DE CAUSALITÉ

5.4.1 CONTEXTE

Lorsque les participants se réunissent dans le cadre d'une réunion pause-réflexion et utilisent le suivi des liens de causalité, ils essaient de déterminer si les liens de causalité hypothétique de la TdC se vérifient ou non. Si ce n'est pas le cas, il faut déterminer comment le programme (et donc la TdC) doit être affiné pour atteindre les résultats souhaités.[43] Le suivi des liens de causalité est utile pour examiner les domaines de la TdC où les liens de causalité entre les composants doivent être clarifiés ou détaillés. Nous incluons le suivi des liens de causalité dans l'étape de pause-réflexion parce que nous mettons l'accent sur les aspects de réflexion de la technique, mais l'utilisation efficace du suivi des liens de causalité dépend de l'existence d'une TdC, décrivant systématiquement des interventions/stratégies clés, puis collectant des données de suivi pour revoir les domaines pertinents de la TdC. Bien que le suivi du lien de causalité nécessite une réflexion critique de la part des participants pour savoir si les hypothèses de programmation se vérifient et pour en connaître les raisons, il n'est pas nécessaire que ce soit trop compliqué ou que cela aborde l'ensemble de la TdC lors d'une réunion. Cela peut porter sur un élément clé de la TdC pour voir si les liens hypothétiques se vérifient. Par exemple, de nombreux programmes forment des personnes. Une chaîne logique qui peut être revue à l'aide du suivi des liens de causalité pourrait ressembler à celle illustrée à la figure 7.

FIGURE 7 : SÉRIE SIMPLE DE LIENS HYPOTHÉTISÉS QUI PEUVENT ÊTRE EXAMINÉS DANS UNE RÉUNION DE SUIVI DES LIENS DE CAUSALITÉ



[43] Britt H, Hummelbrunner R, and Greene J. 2017. *Causal Link Monitoring à l'adresse* : https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/CLM%20Brief_20170615_1528%20FINAL.pdf
Comme indiqué dans le document à la page 1 : *le suivi des liens de causalité est une itération du Process Monitoring of Impacts*, qui a été développé comme une approche pour le suivi des programmes des Fonds structurels européens. Le *Process Monitoring of Impacts* (processus de suivi des impacts) a permis de relever les défis du suivi associés à des objectifs multiples, à un large éventail d'agents de mise en œuvre et à un grand nombre de projets associés aux programmes des Fonds structurels. Il s'est inspiré de la cartographie des incidences, en particulier de l'accent mis sur les changements de comportement prévus, leur performance et leur contribution aux résultats attendus (Williams, B., et R. Hummelbrunner, 2011. Systems Concepts in Action : A Practitioner's Toolkit. Palo Alto, CA : Stanford University Press, pp. 92-107).).

Afin d'utiliser le plus efficacement possible le suivi du lien de causalité, le programme doit disposer de données quantitatives qui peuvent être utilisées pour examiner s'il existe une corrélation entre chacune des étapes de la chaîne logique. Disposer de données quantitatives granulaires provenant de diverses unités de rapportage facilite la réflexion (mais n'est pas nécessaire) pour voir si la chaîne logique tient la route dans divers contextes. Il est également essentiel de recueillir des informations qualitatives sur le contexte et les points de vue des clients, des prestataires et des gestionnaires. Cela peut expliquer les goulots d'étranglement dans la chaîne causale ou pourquoi certaines unités de rapportage s'en sortent mieux que d'autres. Pour cela, les informations provenant du CPS et/ou du feedback des parties prenantes (sondages par impulsions) peuvent être utiles, ainsi que d'autres informations qualitatives (par exemple, des entretiens avec des informateurs clés).

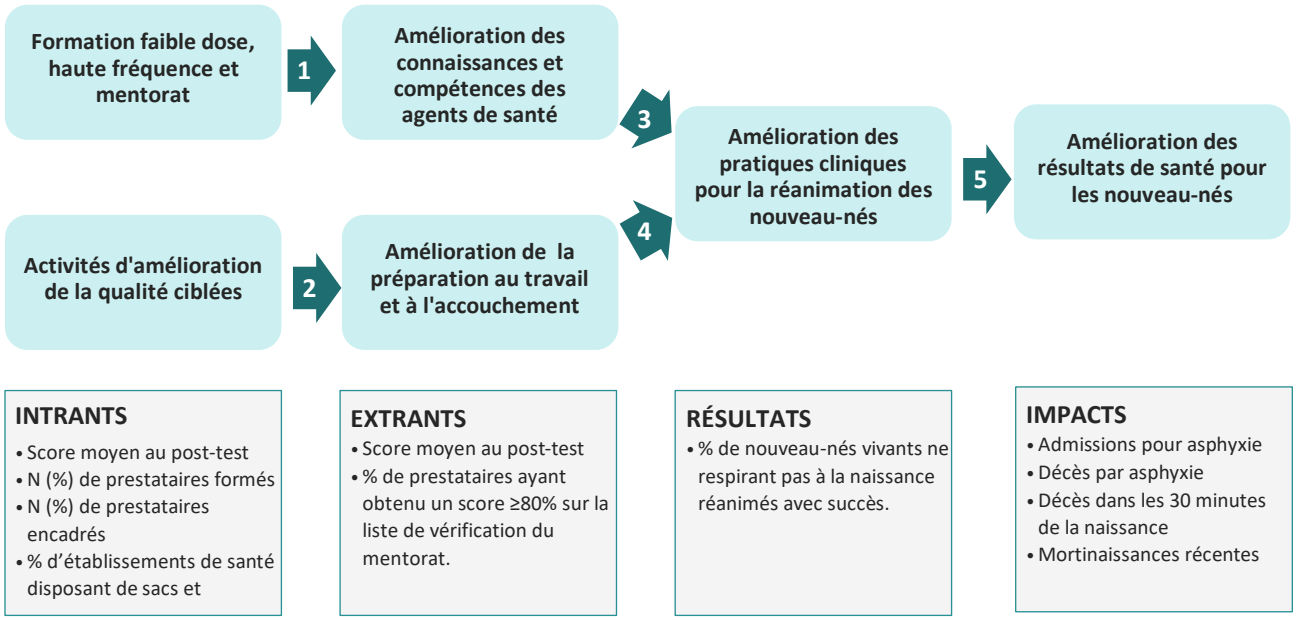
Dans un article récemment publié, un ensemble légèrement plus complexe de liens de causalité a été émis comme hypothèse et les données quantitatives permettant de revoir ces liens ont été tirées du système d'information sur la gestion de la santé et des données du projet (voir Figure 8). Le suivi des liens de causalité pourrait également être utilisé pour vérifier si les hypothèses de cette TdC du programme se vérifient. Par exemple, dans la figure 8, nous pouvons apporter des informations pour nous aider à répondre à des questions telles que les suivantes :

- L'augmentation des intrants (formation initiale ; AQ ciblée) est-elle associée à l'amélioration des connaissances et des compétences ?
- L'augmentation des niveaux de compétences est-elle associée à une amélioration des résultats (pourcentage de nouveau-nés vivants ne respirant pas qui ont été réanimés avec succès) ?
- L'amélioration des résultats est-elle associée à l'un ou à l'ensemble des impacts (par exemple, les admissions pour asphyxie) ?

Si les données ne montrent pas que ces liens sont maintenus, les participants peuvent d'abord déterminer si les données sont suffisamment fiables pour tirer cette conclusion. Puis, dans l'affirmative, réfléchir aux raisons qui pourraient expliquer la faiblesse de ces liens (par exemple, la dose de formation/mentorat est-elle trop faible ? S'agit-il d'une stratégie d'AQ bien conçue ?). Enfin, les participants peuvent ensuite réfléchir à la manière dont les stratégies pourraient être modifiées pour améliorer les liens. Il faut cependant considérer qu'avant même de disposer d'informations quantitatives, des informations qualitatives pourraient être utilisées pour sonder les hypothèses inhérentes aux liens :

- La formation permet-elle d'acquérir les connaissances, les compétences et les attitudes essentielles ?
- Cette hypothèse peut être examinée au début du projet par le biais d'observations et d'entretiens avec un échantillon choisi de stagiaires.
- Les stagiaires mettent-ils en œuvre les pratiques qui leur ont été enseignés ?
- Cette question pourrait être examinée par des observations directes des superviseurs. Des sondages par impulsions pourraient également permettre d'examiner les préoccupations relatives à la faisabilité ou à l'acceptabilité et de sonder l'auto-efficacité sur le lieu de travail.

FIGURE 8 : SÉRIE DE LIENS PLUS COMPLEXES DANS LA TDC QUI POURRAIT ÊTRE EXAMINÉS PAR LE SUIVI DES LIENS DE CAUSALITÉ. [44]



Il y a divers liens occasionnels hypothétiques dans la TdC présentée à la Figure 2, représentés par les cinq flèches numérotées. Les hypothèses qui sous-tendent ces liens doivent être explicitement décrites au début du programme, soit dans la TdC elle-même, soit dans la description de la stratégie clé correspondant à cette flèche. A titre d'exemple, nous présentons quelques pistes de recherche fructueuses sur les hypothèses impliquées dans plusieurs des liens de causalité numérotés. Nous invitons le lecteur à réfléchir à d'autres :

- Par exemple, la flèche n°1 implique un lien entre la formation des agents de santé et l'amélioration des connaissances et des compétences. L'hypothèse est que cette formation est menée avec une grande qualité et vise le niveau approprié pour les apprenants.

  L'exactitude de cette hypothèse peut être vérifiée par les résultats quantitatifs obtenus après le test, mais aussi par les informations qualitatives recueillies immédiatement dans les formulaires d'évaluation de la formation auprès des apprenants.

- Les flèches n°2 et n°4 sont toutes deux supposées être liées à l'amélioration des pratiques cliniques de réanimation des nouveau-nés.

  Là encore, l'exactitude de cette hypothèse peut être vérifiée en revoyant les données quantitatives sur les résultats provenant des établissements de santé. Mais la collecte et l'analyse de ces données impliquent un décalage dans le temps. Il peut y avoir des observations de supervision des soins encore plus tôt et/ou des sondages sur l'adoption ou la faisabilité des pratiques requises.

[44] Based on Figure 1 from Umunyana, J., Sayinzoga, F., Ricca, J. et al. 2020. "A practice improvement package at scale to improve management of birth asphyxia in Rwanda: a before-after mixed methods evaluation." *BMC Pregnancy Childbirth* **20:** 583.

5.4.2 MÉTHODOLOGIE

Cet outil convient mieux aux niveaux national et du programme, mais avec la contribution et la participation de ceux qui travaillent au niveau local, là où se déroulent les activités clés. Pour ces examens de relations, il peut être utile d'avoir des données granulaires au niveau des établissements de santé ou des districts et de voir si la relation n'existe que pour certains d'entre eux pour mieux comprendre les facteurs contextuels possibles qui peuvent affecter les résultats. Afin d'utiliser de manière fructueuse le suivi des liens de causalité dans une réunion de pause-réflexion, les étapes suivantes doivent se produire à chacune des étapes du cycle d'un projet d'apprentissage adaptatif :

PRÉPARATION :
Intégrer les éléments nécessaires au suivi des liens de causalité au stade de la conception du programme.

- Développer une TdC avec des liens clairs entre ses parties.
- Identifier les hypothèses concernant les liens de causalité (celles-ci peuvent être incluses dans la description d'une stratégie clé figurant dans la TdC).
- Réfléchir à la manière dont vous améliorerez les informations sur les progrès de la TdC en tenant compte de divers points de vue et facteurs contextuels (par exemple, penser à l'utilité du feedback des parties prenantes par le biais de sondages par impulsions rapides).
- Prioriser les domaines d'observation (c'est-à-dire élaborer un plan pour recueillir des informations de suivi quantitatives et qualitatives).

SUIVI :
Obtenir un feedback pertinent en temps réel, nécessaire à la réflexion sur le suivi des liens de causalité.

- Collecter des informations de suivi (les informations qualitatives peuvent être l'option la plus disponible au début ; plus tard, il devrait y avoir des données quantitatives sur les résultats et la mise en œuvre des stratégies clés, ainsi que des informations qualitatives complémentaires sur les perspectives des parties prenantes).

PAUSE-RÉFLEXION :
Engager une discussion lors d'une réunion structurée autour de deux objectifs :

- Interpréter et utiliser les informations de suivi lors d'une réunion structurée avec les parties prenantes concernées.
- Réviser ou affiner la TdC, si nécessaire (et envisager les implications en termes de programmation ; mise à jour des hypothèses).

Il est essentiel que les personnes qui participent à la réunion de pause-réflexion s'engageant dans l'utilisation de la technique du suivi des liens de causalité représentent une variété de perspectives - personnel technique, gestion de projet, MS, et partenaires locaux.

5.4.3 UTILISATION DES DONNÉES ET RAPPORTS

Les facilitateurs résument les notes de la session du suivi des liens de causalité et remplissent le rapport pour sa revue. Le rapport doit être partagé avec les participants à la réunion de pause-réflexion sur le suivi des liens de causalité et d'autres membres du personnel/responsables concernés afin d'obtenir leur feedback. Il doit y avoir un mécanisme convenu pour mettre en œuvre les décisions basées sur les conclusions de l'analyse (c.-à-d., si la TdC du programme doivent être modifiée et, le cas échéant, quelles sont les implications de cette conclusion sur la programmation). **L'annexe E présente un exemple de rapport de deux**

pages que la réunion de pause-réflexion sur le suivi des liens de causalité peut générer et qui peut être inclus en annexe d'un rapport annuel.

Le rapport final de la réunion de suivi des liens de causalité doit être téléchargé à l'endroit approprié avec les étiquettes adéquates. Le rapport de suivi des liens de causalité doit servir de base à la gestion adaptative et à l'amélioration de la performance, et être inclus dans la documentation du projet (rapports périodiques, publications techniques), dans les messages d'événements et les produits d'information pertinents.

5.4.4 CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE

Facilitation	• L'utilisation du suivi des liens de causalité requiert des compétences intermédiaires en matière de facilitation. La formation comprend une vue d'ensemble du suivi des liens de causalité, la manière de gérer ses différents formats et l'examen de l'outil de collecte de données. • Les préparatifs comprennent la revue des directives, l'identification des facilitateurs et des preneurs de notes, l'identification des thèmes et l'adaptation des questions, ainsi que la recherche d'une date et d'un lieu/espace approprié pour la session sur les leçons apprises. • Les preneurs de notes veillent à ce que les commentaires et les discussions soient saisis et documentés. Ils doivent avoir une certaine connaissance du sujet mais ne seront pas nécessairement des experts techniques.
Temps	• Selon la quantité d'informations à prendre en compte, cela peut ne prendre qu'une heure, mais peut prendre plus de temps. Cela peut être inclus à d'autres réunions de routine qui pourraient avoir lieu.
Budget	• Une salle de réunion avec des capacités de présentation est nécessaire. Il peut y avoir des coûts associés à la logistique, à la réservation de la salle, aux rafraîchissements et aux indemnités journalières. Ces coûts peuvent être réduits en fonction du calendrier de l'activité et du nombre de participants invités.

5.4.5 FORMULAIRE DE RAPPORT

Le rapport de suivi des liens de causalité se compose d'une TdC annotée et d'un court texte expliquant les améliorations ou les modifications. Voir l'annexe E pour un exemple d'analyse et d'amélioration d'une TdC à l'aide du suivi des liens de causalité.

5.4.6 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Rôle	Responsabilité
Équipe de SEA	• Fournit des conseils ou co-facilite, selon les besoins, la planification d'une réunion de pause-réflexion sur le suivi des liens de causalité.
Équipe technique	• Aide à sélectionner les participants..
Directeur du projet	• Participe à la session de suivi des liens de causalité, apporte des contributions et veille à ce qu'il y ait suffisamment de temps et de ressources. • Donne suite aux recommandations de la session pour modifier la TdC si nécessaire et considère les implications pour le prochain cycle de planification du travail en termes de révision des activités prévues.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

MOMENTUM Adaptive Learning Guide: A pathway to stronger collaboration, learning, and adapting *(Guide d'apprentissage adaptatif MOMENTUM : une voie vers une collaboration, un apprentissage et une adaptation plus solides)*

https://usaidmomentum.org/resource/adaptive-learning-guide/

A Guide to Complexity-Aware Monitoring Approaches for MOMENTUM Projects *(Guide des approches de suivi tenant compte de la complexité pour les projets MOMENTUM)*

https://usaidmomentum.org/resource/a-guide-to-complexity-aware-monitoring-approaches-for-momentum-projects/

Boite à outils de l'USAID CLA (la collaboration, l'apprentissage, et l'adaptation)

https://usaidlearninglab.org/cla-toolkit

USAID Guide for Hiring Staff with Adaptive Management Competencies *(Guide de l'USAID pour l'embauche de personnel ayant des compétences en gestion adaptative)*

https://usaidlearninglab.org/library/hiring-adaptive-employees

Site web Better Evaluation
Ce site présente une grande variété d'approches d'évaluation pertinentes pour la gestion adaptative et l'apprentissage

https://www.betterevaluation.org/

ANNEXE A. ÉLÉMENTS PRINCIPAUX DE LA GESTION ADAPTATIVE

Éléments de la pratique adaptative et comment ils diffèrent des pratiques organisationnelles conventionnelles. (tiré de : Petraglia J and Ricca J. 2020. Jhpiego Adaptive Management Case Studies).

Élément	Pratiques conventionnelles pour cet élément	Pratiques adaptatives pour cet élément
Décrire, examiner, et réviser la TdC et les hypothèses clés	Certains projets ne précisent pas ou n'explicitent pas leurs hypothèses ou leur TdC. Plus fréquemment encore, lorsque de telles hypothèses ou TdC sont explicitées, elles sont considérées comme des fondations statiques et immuables sur lesquelles un programme prédéterminé peut être fondé. Pour cette raison, les projets ne cherchent généralement pas de manière proactive à examiner, réfléchir et envisager la nécessité de réviser leurs hypothèses ou leurs TdC, mais plutôt à prouver que leurs hypothèses initiales et leur TdC sont corrects. Bien que le projet puisse avoir une composante de recherche ou d'apprentissage, le but n'est pas tant de réfléchir à la réflexion antérieure que d'assurer la fidélité à la mise en œuvre d'activités prédéterminées pour prouver sa TdC.	Les hypothèses initiales et les TdC ne sont que cela : des hypothèses et des théories sur la façon d'atteindre les objectifs du programme et les buts ultimes. Au fur et à mesure de la mise en œuvre du programme, au fil des mois et des années, nous devrions en apprendre davantage sur l'exactitude de ces hypothèses et de ces TdC et être prêts à les réviser à la lumière de nouvelles informations. C'est pourquoi nous parlons maintenant d'un programme d'apprentissage pour notre projet.
Mobiliser efficacement les intervenants de première ligne	Habituellement, l'agent de première ligne est supposé être les « bras » du projet. Au bas de la hiérarchie où les gestionnaires de projet sont au sommet, ce sont généralement les personnes à qui l'on assigne des tâches et que l'on supervise pour s'assurer qu'elles s'en acquittent correctement, par exemple en remplissant les informations relatives à la prestation de services et au registre. Dans un système non adaptatif, on leur demande simplement de « faire les tâches qui leur sont assignées ».	Le personnel de première ligne - qui est généralement le point de contact avec les clients et les populations que nous servons - est bien placé pour observer et rendre compte des besoins d'adaptation locale ou des changements de contexte imprévus que connaissent toutes les interventions. Comme ils sont plus proches de la communauté que ne le sont souvent les superviseurs, ils voient directement dans quelle mesure les services répondent aux besoins des clients. Cela leur permet de savoir, mieux que la plupart des autres acteurs d'un projet, quelles adaptations sont nécessaires pour répondre aux circonstances changeantes. La mobilisation efficace des intervenants de première ligne est donc un aspect important de toute approche de gestion adaptative et une source importante d'informations pour tout projet et programme d'apprentissage organisationnel.

Élément	Pratiques conventionnelles pour cet élément	Pratiques adaptatives pour cet élément
Collecte et utilisation de données en temps réel	En général, nous recueillons des informations très spécifiques sur les indicateurs du projet afin de savoir si nous atteignons nos objectifs. Ces données servent de base aux rapports trimestriels et annuels destinés aux donateurs. Bien que les données puissent être examinées afin d'améliorer le projet, les instruments utilisés pour les collecter ne sont pas conçus pour signaler les problèmes autant que pour montrer que nous atteignons les objectifs et que nous sommes responsables devant le donateur. Nous n'avons généralement pas de mécanismes tels que les mécanismes/événements de pause-réflexion intégrés pour examiner les données. Même si nous en avons, pour les données les plus fréquemment collectées, nous ne regardons souvent que les aspects « en amont » d'un projet comme les résultats (par exemple, le nombre de prestataires formés) parce que c'est plus facile à mesurer à court terme. Bien que cela soit bon pour ce qui est des résultats, ce niveau de données ne nous dit toujours pas si nous avons l'effet escompté (dans ce cas, l'amélioration des pratiques des prestataires).	Si la pratique réelle s'avère différente de ce qui avait été imaginé lors de la planification ou des réalités sur le terrain, par exemple, des problèmes imprévus se présentent ou de nouvelles variables influencent l'adoption d'un service, il est important d'observer et de réagir à ces problèmes en temps réel. Bien sûr, différentes techniques et différents mécanismes peuvent être utilisés pour collecter et appliquer ces données entrantes (dont l'un est le moment de pause-réflexion, préconisé par l'USAID), mais l'important est que les informations soient fréquemment collectées et présentées d'une manière qui les rende faciles à utiliser. Les données en temps réel peuvent également permettre d'identifier rapidement des tendances inattendues dans les données, de sorte que nous puissions réfléchir à la question de savoir si nous avons ou non les effets escomptés et si nous obtenons les résultats escomptés.
Travailler avec les partenaires de mise en œuvre de manière flexible	Lors de la conception d'une proposition, l'organisation qui agit en tant que chef de file ou de principal responsable consacre généralement beaucoup d'efforts à l'élaboration d'accords d'équipe avec d'autres partenaires qui définissent clairement les rôles et les responsabilités de chacun. La réinvention de ces rôles et responsabilités à la lumière des réalités du projet n'est pas envisagée ou la modification est considérée comme trop lourde.	Les organisations partenaires font souvent preuve de forces (et parfois de faiblesses) lorsqu'elles sont confrontées à des changements dans les réalités locales une fois la mise en œuvre du projet commencée. C'est pourquoi les organisations principales doivent avoir la latitude de demander aux partenaires de travailler différemment si les hypothèses initiales doivent être modifiées pour maximiser l'efficacité du consortium.
Travailler avec les donateurs et les parties prenantes en tenant compte du contexte	Lorsque les organisations s'adressent aux gouvernements et aux donateurs pour obtenir un soutien et un financement (généralement en réponse à la demande de propositions d'un donateur), elles indiquent clairement quels seront les résultats et les produits livrables, les activités spécifiques qui doivent être financées pour atteindre ces résultats, et les indicateurs qui signifieront le succès de la réalisation de ces produits livrables clés. Cette entente ne vise pas à s'écarter du cadre logique ou du plan de programme initial.	Lorsqu'elles cherchent à créer un programme adaptatif, les principales parties prenantes, y compris les donateurs, doivent reconnaître que le but du projet est de répondre aux besoins de la ou des populations cibles au fur et à mesure qu'elles évoluent, que les variables contextuelles deviennent plus claires grâce à l'apprentissage et que les effets du programme se font sentir. Cela doit se refléter dans les propositions de financement en termes de création de mécanismes de pause-réflexion, de révision des indicateurs, de possibilité d'améliorer ou de restreindre les activités en fonction des événements, et même de modification des objectifs du programme en fonction de ce qui est appris ou de ce qui change dans le contexte.

Élément	Pratiques conventionnelles pour cet élément	Pratiques adaptatives pour cet élément
Créer une culture organisationnelle adaptative (c'est-à-dire devenir une organisation apprenante)	De nombreuses organisations mettent l'accent sur leur expertise et leur compréhension de la manière dont les programmes devraient être gérés. En fait, elles pensent que c'est ce qu'elles doivent faire pour attirer les donateurs. Cela conduit parfois à une culture de l'expertise dans laquelle la flexibilité n'est pas autant valorisée que le contrôle des processus. En fait, l'adaptabilité et l'ouverture à de nouveaux apprentissages peuvent même être considérées comme indésirables si elles nuisent à l'image de la maîtrise technique. Certaines organisations qui ne sont pas des organisations apprenantes peuvent connaître des échecs répétés dans l'utilisation d'une stratégie à laquelle elles sont attachées parce que les gens pensent que si « nous faisons mieux la même chose », l'organisation obtiendra de meilleurs résultats, sans réfléchir de manière créative à d'autres solutions. Dans d'autres cas, une organisation non apprenante ou non adaptative continuera à utiliser les mêmes stratégies qui ont fonctionné dans le passé, même si de nouvelles preuves ou stratégies sont apparues.	Les organisations emploient souvent de nombreuses personnes réfléchies, curieuses et flexibles qui, pourrait-on dire, ont une bonne capacité d'adaptation. Ces personnes sont capables de repérer ou d'anticiper les points sur lesquels les projets doivent être ajustés et elles peuvent même avoir une idée précise de la manière de procéder à ces ajustements. Travailler dans une organisation qui nourrit activement cette capacité d'adaptation en créant un environnement qui encourage la réflexion et dispose de systèmes dans lesquels les nouvelles idées d'amélioration peuvent circuler du bas vers le haut, aussi facilement qu'elles circulent du haut vers le bas, peut libérer la créativité et la réactivité aux réalités locales et aux changements des conditions d'exploitation.

ANNEXE B. BESOINS EN RESSOURCES POUR LES OUTILS ET LES APPROCHES

Le tableau ci-dessous contient des informations sur le niveau d'effort et les besoins budgétaires. Des détails supplémentaires sont inclus dans la section sur chaque méthode.

	PREPARATION	**SUIVI**			**RÉUNIONS PAUSE-RÉFLEXION**			
	Description de la stratégie critique	**Indicateurs clés**	**Feedback des parties prenantes (sondage par impulsions)**	**CPS**	**RAA**	**Réunion de revue des données**	**Révision de la TdC (suivi des liens de causalité)**	**Réunion sur les leçons apprises**
ÉQUIPE DE FACILITATION	Pas nécessairement dans un groupe en personne. Mais, si c'est le cas, facilitateur principal, preneur de notes	Aucun. Cela fait partie de la conception du projet, avec l'aide du conseiller de SEA	Facilitateur principal Preneur de notes (si la réunion a lieu en personne)	Facilitateur principal Preneur de notes	Facilitateur principal Preneur de notes	Facilitateur principal Preneur de notes	Facilitateur principal Preneur de notes	Facilitateur principal Modérateur Preneur de notes
RESSOURCES	Si en personne, marqueur, tableaux à feuilles mobiles	Aucune ressources supplémentaires nécessaires	Si virtuel, sondage programmé Si en personne, notes autocollantes, sondages par impulsion imprimés.	Lieu physique, frais de transport, indemnités journalières, transcription des récits, matériel de réunion, selon les besoins	Marqueurs, tableaux à feuilles mobiles, lieu physique ou virtuel	Projecteur, marqueurs, tableaux à feuilles mobiles, modèle de tableau avec les données analysées	Projecteur, marqueurs, tableaux à feuilles mobiles	Marqueurs, tableaux à feuilles mobiles, lieu physique ou virtuel, y compris les salles de réunion.
FORMATION DES FACILITATEURS	**½-1 HEURE** Il n'est pas nécessaire de le faire en personne. Mais si elle est faite en personne, appropriée pour les personnes ayant des compétences limitées en matière de facilitation, mais qui connaissent bien les données du programme	**AUCUNE** Les indicateurs clés doivent être regroupés dans des tableaux de bord Quelqu'un avec formation de base en visualisation de données	**½ HEURE** Convient aux personnes ayant des compétences limitées en matière de facilitation	**6 HEURES** Les facilitateurs doivent suivre une orientation et une formation formelles en CPS	**½ HEURE** Convient à tous	**30–60 MINUTES** Convient aux personnes ayant des compétences limitées en matière de facilitation, mais connaissant bien les données du programme	**1 HEURE** Convient aux personnes ayant des compétences limitées ou intermédiaires en matière de facilitation	**1 HEURE** Convient aux personnes ayant des compétences limitées ou intermédiaires en matière de facilitation

	PREPARATION	SUIVI			RÉUNIONS PAUSE-RÉFLEXION			
	Description de la stratégie critique	**Indicateurs clés**	**Feedback des parties prenantes (sondage par impulsions)**	**CPS**	**RAA**	**Réunion de revue des données**	**Révision de la TdC (suivi des liens de causalité)**	**Réunion sur les leçons apprises**
PLANIFICATION DES ACTIVITÉS	**<1 HEURE** Si la réunion se déroule en personne, identification du facilitateur, programmation	**MINIMAL** La planification au stade de la conception consiste à déterminer les indicateurs clés qui aideront les programmeurs à suivre les stratégies clés Lors de l'étape de suivi adaptatif, il s'agit de mettre ces indicateurs dans des visualisations	**< 1 HEURE** Conception et programmation des sondages par impulsions	**1–2 HEURES** Planification de l'intégration de l'orientation et de la narration dans le cadre d'autres réunions ou activités préplanifiées Avant la collecte d'histoires, les conteurs doivent assister à une orientation de 1 à 2 heures	**< 1 HEURE** Programmation et enquête avant la RAA (facultatif)	**1–3 HEURES** En fonction du niveau de la réunion de revue des données Analyse des données, préparation de graphiques et de tableaux à l'avance	**2 HEURES** Identifier les co-facilitateurs, identifier les thèmes et les questions d'orientation, programmer l'activité et planifier un essai	**2 HEURES** Identifier les co-facilitateurs, identifier les thèmes et les questions d'orientation, programmer l'activité et planifier un essai
RÉALISATIONS DES ACTIVITÉS	**1 HEURE** Si cela se fait en personne Sinon, une personne élabore un projet et le partage avec les autres membres de l'équipe de conception	**VARIABLE** Au stade du suivi adaptatif : intégration dans les tableaux de bord Lors des réunions de pause-réflexion, la personne chargée de SEA présente les données	**½ HEURE** Pour réaliser le(s) sondage(s)	**1–2 HEURES** la narration du CPS peut être menée dans le cadre d'autres réunions ou d'activités planifiées à l'avance, dans la mesure du possible L'activité de narration ne doit pas ajouter plus d'une heure à une activité, ni prendre plus de 2 heures en tant qu'activité autonome	**1 HEURE** Les RAA durent généralement de 45 à 60 minutes	**½ - 2 HEURES** Selon le niveau, les réunions de revue des données peuvent être intégrées aux activités existantes. Si une réunion autonome de revue des données est prévue, un délai plus long est recommandé	**1 HEURE** Examen des informations de suivi quantitatives et qualitatives ; discussion sur les parties pertinentes de la TdC ; décision sur la nécessité de la réviser ou de l'affiner	**2–3 HEURES** Diviser le grand groupe en petits groupes Fait en trois tours
COMPTE-RENDU (DEBRIEF)	**AUCUN** Il n'est pas nécessaire de faire un débriefing. Cependant, la description de la stratégie doit être largement partagée et discutée pour s'assurer que toutes les parties prenantes sont sur	**AUCUN** Au cours des réunions de pause-réflexion, revoir si les indicateurs clés continuent à fournir des informations utiles	**1 HEURE** Rencontrer l'équipe pour examiner les données des sondages afin d'ajuster la mise en œuvre du programme	**1 HEURE** **(facultatif)** RAA recommandée	**AUCUN**	**AUCUN**	**1 HEURE (facultatif)** Un compte rendu et une discussion peuvent être nécessaires en cas de modification de la TdC ou d'autres hypothèses de programmation majeures, et si tous les décideurs concernés ne sont	**1 HEURE (facultatif)** RAA recommandée

	PREPARATION	SUIVI			RÉUNIONS PAUSE-RÉFLEXION			
	Description de la stratégie critique	**Indicateurs clés**	**Feedback des parties prenantes (sondage par impulsions)**	**CPS**	**RAA**	**Réunion de revue des données**	**Révision de la TdC (suivi des liens de causalité)**	**Réunion sur les leçons apprises**
	la même longueur d'onde						pas présents à la réunion	
DOCUMENT	**1 HEURE** Une fois la matrice remplie, une personne doit se charger de la synthétiser dans la description finale de la stratégie à inclure dans le plan de programme	**MINIMAL** La documentation se présente sous la forme de la liste finale des indicateurs à intégrer dans le système de suivi. Pendant la phase de suivi adaptatif, elle se présente sous la forme d'un tableau de bord. Si celui-ci est électronique, il est rapide et facilite le stockage et le partage	**< 1 HEURE** Calcul des scores composites et les enregistrer dans une base de données Communiquer les scores à l'équipe de mise en œuvre	**VARIABLE** Les histoires seront enregistrées ou transcrites pendant l'activité de narration. Les histoires transcrites doivent être revues et nettoyées après la fin de la session. Les histoires enregistrées doivent être transcrites dès que possible après la fin de la session. Les formulaires de sélection des histoires peuvent être remplis pendant la session ou immédiatement après	**< 1 HEURE** Limiter la documentation aux principales leçons et aux recommandations	**< ½ HEURE** Les points d'action avec le calendrier et la personne responsable sont requis pour la documentation	**1 HEURE** Consolider et incorporer les notes dans le formulaire de rapport, et demander un feedback	**1½ HEURES** Consolider et incorporer les notes dans le formulaire de rapport, et demander un feedback (facultatif)

ANNEXE C. CONSEILS PRATIQUES POUR FACILITER LES SESSIONS D'APPRENTISSAGE VIRTUEL [45]

Faciliter un bon webinaire, une réunion virtuelle ou un atelier à distance est une compétence particulière. Faire participer un public par le biais de la technologie n'est pas la même chose que de connecter avec des personnes réelles dans un public en direct. La transition entre les sessions en direct et les sessions virtuelles peut être un défi. En tant que participants, nous savons ce que c'est que de suivre un webinaire, puis de se laisser aller à rattraper ses courriels ou à lire les nouvelles. En tant que facilitateurs virtuels, nous nous inquiétons lorsque nous ne recevons pas un feedback en temps réel de la part des participants et nous nous demandons : « Sont-ils même intéressés ? » Et, pour nous tous, alors que de plus en plus d'activités en personne deviennent virtuelles, nous faisons l'expérience d'une nouvelle condition : la « fatigue du zoom ». Sur vidéo, nous devons redoubler d'efforts pour comprendre les signaux non verbaux des participants (expressions faciales et ton de la voix), nous devons faire face aux perturbations de la connectivité ou du son, et nous voyons notre propre visage pendant que nous essayons de nous concentrer sur ce que nous disons ou entendons. Alors comment gérer tout cela pour tirer le meilleur parti des possibilités d'apprentissage virtuel ? En passant des sessions en direct aux sessions en ligne, nous pouvons anticiper certaines différences et nous préparer avec des techniques pour les gérer. Les conseils ci-dessous peuvent être utiles.

ADAPTER LA STRUCTURE DE LA SESSION :

- **DIVISER LE WEBINAIRE OU LA SESSION EN SECTIONS DIGESTIBLES :** suivre une leçon de 60 ou 90 minutes est difficile en personne. c'est encore plus difficile dans un format numérique. Diviser les sessions plus importantes en petites unités de 10 a 15 minutes chacune, et prévoir des micro-pauses entre chaque. Se concentrer sur un sujet ou un concept a la fois, et insérer des questions-réponses, un quiz ou une pause entre les deux.
- **LIMITER LA DURÉE TOTALE :** il est important de reconnaître que votre public peut avoir déjà assisté à un certain nombre d'appels ou de réunions virtuelles le jour ou la semaine de votre événement en ligne. Et comme la participation à des appels vidéo ou à des webinaires exige plus de concentration que les réunions en face à face, ces sessions peuvent être fatigantes. En limitant la durée totale de la session à moins de 90 minutes, vous augmentez les chances de maintenir la participation et l'engagement des participants.
- **GERER LES ATTENTES :** Il peut être utile d'établir certaines normes avant ou au début des sessions virtuelles. Vous pouvez établir des attentes concernant la mise en sourdine (encourager tous les participants qui ne parlent pas à mettre en sourdine peut être un moyen efficace de gérer les bruits de fond perturbateurs) et les fonctions vidéo (les introvertis, en particulier, peuvent apprécier de ne pas être devant la caméra tout le temps). Précisez comment vous souhaitez que les participants contribuent - en parlant, en utilisant la fonction de main levée ou la boîte de discussion. Si les participants prennent l'appel depuis leur domicile, des intrusions inattendues d'enfants, d'animaux domestiques, de voisins, etc. peuvent se produire. Gardez votre sens de l'humour et votre empathie, et passez à autre chose.

[45] Pour plus de ressources, voir MOMENTUM Distance Learning Guide https://usaidmomentum.org/resources/.

REPENSER LES PRÉSENTATIONS :

PRÉPARER DES DIAPOSITIVES INTÉRESSANTES : avec les sessions virtuelles, vos diapositives sont votre point d'ancrage, votre principal outil (avec votre voix) pour vous connecter avec votre public. Alors, faites-les bien. Variez vos diapositives. Utilisez des graphiques, des photos, des images et des couleurs (dans la limite du raisonnable - vous ne voulez pas donner aux gens un mal de tête). Mais surtout, utilisez moins de mots et développez vos points, ne lisez pas les diapositives.

- **REMPLACER LES INDICES VISUELS PAR DES INDICES VOCAUX :** en tant que facilitateur virtuel, vous aurez besoin de votre voix pour communiquer toutes les choses que vous pourriez transmettre en personne : enthousiasme, curiosité, intérêt, connexion. Pour améliorer notre capacité à le faire, il peut être utile de pratiquer la présentation à l'avance, et d'obtenir un feedback de la part des autres.
- **AUGMENTER LE NOMBRE DE DIAPOSITIVES :** Étant donné qu'un animateur virtuel ne peut pas se déplacer physiquement dans une salle pour maintenir l'animation et l'intérêt, le fait d'avoir plus de diapositives, avec un contenu plus limité, vous permettra d'augmenter le rythme de la présentation.
- **UTILISER VOS DIAPOSITIVES POUR FAIRE PARTICIPER LES GENS DANS LA CONVERSATION :** garder l'attention de votre public en concevant des diapositives qui ne sont pas seulement visuellement intéressantes, mais aussi engageantes. Insérer des blagues ou des questions si nécessaire.
- **UTILISER LES VIDÉOS DE MANIÈRE APPROPRIÉE :** identifier et inclure des vidéos pédagogiques pertinentes, le cas échéant, pour démontrer des compétences clés, renforcer des points importants ou susciter des discussions.

MAXIMISER L'ENGAGEMENT DES PARTICIPANTS :

- **NE PAS OUBLIER LA MISE EN TRAIN :** en fonction de votre objectif, intégrer des mises en train virtuelles, demander aux participants de discuter ou de contribuer à un mise-en-train virtuelle, en partageant leur super pouvoir, un fait intéressant les concernant, etc. Tout comme pour une réunion en personne, les présentations, les mises-en-train et l'établissement de normes de groupe aident dans la bonne direction.
- **POSER DES QUESTIONS ... OU FAIRE PARTICIPER LES PARTICIPANTS SOUVENT :** prévoir plusieurs pauses pour les questions et réponses, toutes les trois ou quatre diapositives environ, si vous faites une présentation. De plus, demander activement un feedback, de manière répétée, plus souvent que vous ne le feriez dans une session en direct. Demander aux participants de partager leurs expériences personnelles ou des exemples. Vérifier la compréhension ou l'attention en demandant les points à retenir.
- **ENCOURAGER L'UTILISATION DE LA VIDÉO :** activer la vidéo augmente l'engagement actif des participants ; toujours activer la vidéo si la bande passante d'internet le permet.
- **UTILISEZ LES SALLES DE RÉUNION :** la plupart des plateformes logicielles de vidéoconférence offrent la possibilité de créer des salles de réunion pour les discussions en petits groupes. Vous pouvez pré-assigner les groupes avant l'événement, les assigner pendant l'événement ou assigner les personnes de manière aléatoire aux petits groupes. Limiter les petits groupes à moins de 15-20 personnes pour encourager l'engagement actif.
- **S'ATTENDRE AU SILENCE :** sans auditoire en direct, il peut être plus difficile de « lire » les participants, même s'ils sont sur vidéo. Essayer de relâcher le besoin d'indices visuels d'engagement et rechercher d'autres expressions d'intérêt (p. ex., commentaires/questions dans la boite de dialogue). Soyez à l'aise avec un peu de silence, demandez aux participants de discuter et faites des pauses périodiques pour modérer et répondre à la discussion.

- **INTERROGER LES PARTICIPANTS, OU DEMANDER L'AIDE D'UN BENEVOLE A L'AVANCE :** être prêt à appeler les personnes par leur nom pour augmenter l'engagement. Cependant, vous ne voulez pas mettre quelqu'un sur la sellette ou l'embarrasser. Si des groupes de personnes se joignent à la session, vous pouvez appeler une équipe (plutôt qu'un individu) par son nom et lui demander son avis. Vous pouvez également préparer un participant bénévole à qui vous avez parlé à l'avance et qui est prêt à intervenir dans la conversation si l'interaction est lente.
- **RÉALISER UN SONDAGE OU UNE ENQUÊTE :** utiliser une fonction de sondage comme un moyen utile de faire participer les gens sans les rendre nerveux à l'idée de s'exprimer directement. L'utilisation d'un sondage pour solliciter des expériences, par exemple, peut fournir des informations très utiles pour vous en tant que facilitateur. Il peut également servir de point de départ à des discussions et des commentaires supplémentaires.

AUTRES RESSOURCES

- Transition from live to remote facilitation—it's a different skill set! (Passer de la facilitation en direct à la facilitation à distance - c'est un ensemble de compétences différent https://www.idealware.org/tips-and-techniques-making-good-webinars-transitioning-live-sessions-leading-webinars/
- Useful tips on how to keep participants engaged (Conseils utiles pour maintenir l'intérêt des participants): https://www.idealware.org/tips-and-techniques-making-good-webinars-facilitating-participant-interaction/
- Suggestions on keeping audience engaged—I like to build in a question, poll, or activity every three to four slides or so (Conseils utiles pour maintenir l'intérêt des participants: j'aime intégrer une question, un sondage ou une activité toutes les trois ou quatre diapositives environ) https://www.idealware.org/tips-and-techniques-making-good-webinars-engaging-your-audience/

ANNEXE D. EXEMPLE DU SUIVI DES LIENS DE CAUSALITE

Il s'agit d'un exemple spécifique tiré du guide du facilitateur des liens de suivi de causalité 2017 de Britt et. al.[46] La figure 1 montre la TdC de l'ensemble du projet, dont tous les liens ont été examinés au moyen des liens de suivi de causalité. Cet exemple porte uniquement sur la partie de la TdC qui concerne la formation. Cette partie de la TdC est encerclée en rouge. La figure 2 montre comment la TdC a été affinée et élargie en fonction de cette analyse. Cet exemple montre comment les informations qualitatives (comme les sondages de cette boite à outils) ont fourni des informations cruciales pour explorer les liens. Cet exemple montre également comment les informations de suivi quantitatives et qualitatives ont été réinjectées dans un moment de pause-réflexion.

TIRÉ DU GUIDE DU FACILITATEUR POUR LE SUIVI DU LIEN DE CAUSALITÉ (LE SOULIGNEMENT EST AJOUTÉ POUR METTRE L'ACCENT SUR CERTAINS PASSAGES DU DOCUMENT) :

Le personnel du projet a examiné en collaboration les données fournies par le responsable du suivi et a discuté des moyens d'adapter et d'améliorer la mise en œuvre du projet en fonction de ces données. Le responsable du suivi a fait état de données de suivi de la performance et de données de suivi des liens de causalité relatives à la formation. Les données de suivi de la performance ont indiqué que la participation à la formation était assez faible. Les données de suivi de la performance liées à l'activité « Formation des petits exploitants agricoles masculins et féminins à l'aide d'approches sensibles à la dimension de genre » comprenaient le feedback des agricultrices. Ces données ont révélé que, bien que les formateurs aient prêté attention aux besoins spécifiques des agricultrices, peu de femmes avaient entendu parler de la formation. En outre, plusieurs femmes stagiaires ont mentionné que la formation n'était « pas pratique ».

Le gestionnaire a demandé au responsable de suivi d'examiner davantage ce feedback avant le début du prochain cours de formation. Travaillant avec très peu de temps, elle a passé en revue les évaluations de la formation pour les hommes et les femmes, a effectué un sondage rapide et a convoqué deux groupes de discussion (un avec des participants et un avec des participantes) pour explorer les solutions de formation. Les nouvelles données ont montré que les agriculteurs masculins se sont fait l'écho des plaintes de leurs homologues féminines : ils ne trouvaient pas les formateurs crédibles et considéraient que les connaissances nouvellement acquises n'étaient pas pratiques. Les agriculteurs et les agricultrices ont suggéré que les organisations d'agriculteurs participent aux formations.

Lorsque l'équipe de l'IIPA a examiné ces résultats, elle a conclu que le volet formation du projet nécessitait une modification importante. L'équipe a écarté son approche actuelle, dans laquelle le personnel du projet concevait et dispensait la formation directement. Au lieu de cela, le personnel a décidé que les partenaires du projet qui développent les nouvelles technologies et pratiques devraient jouer le rôle principal dans la conception du contenu et la prestation de la formation. Les organisations d'agriculteurs mèneraient des actions de sensibilisation pour encourager leurs membres à assister à la formation. Le personnel de l'IIPA a modifié la conception du projet pour refléter ces changements (voir la figure 2 pour les changements dans le paradigme de la formation, inscrits dans une théorie du changement modifiée).

[46] https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/CLM%20Brief_20170615_1528%20FINAL.pdf.x

FIGURE 1 : TDC ORIGINALE

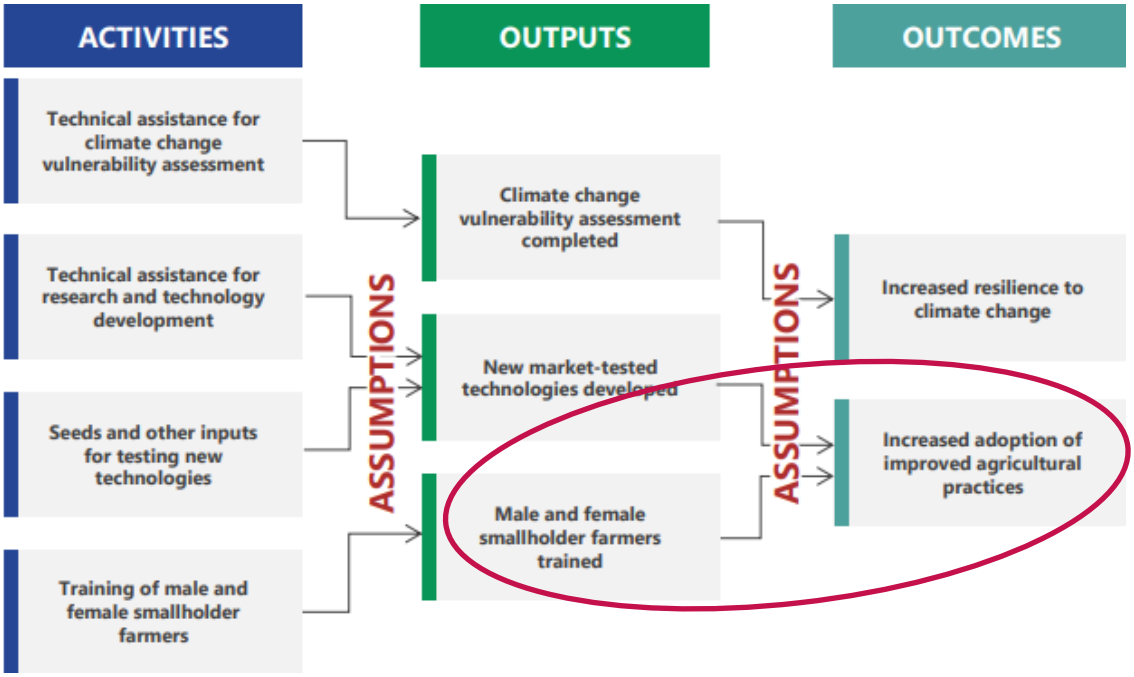
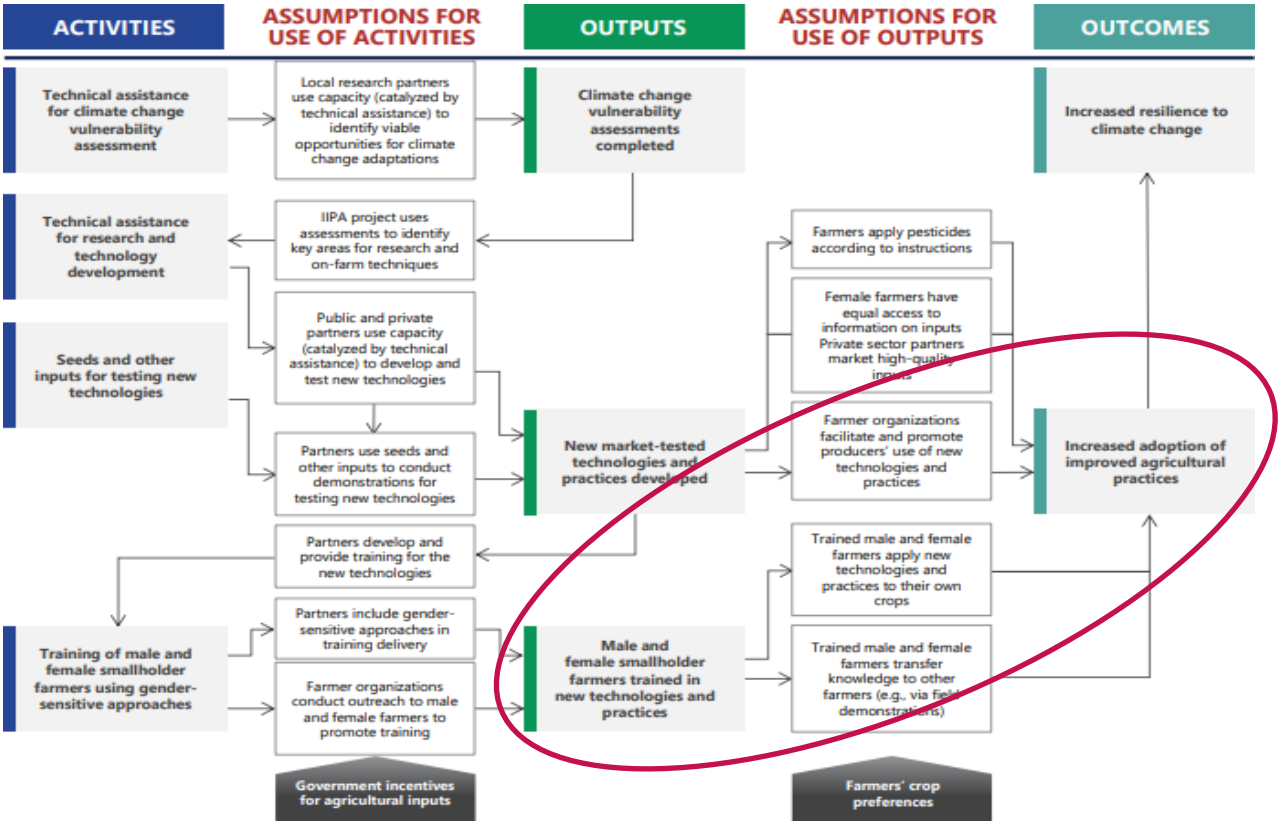


FIGURE 2: MODIFICATION OF THE TOC, BASED ON CLM ANALYSIS



Cette boîte à outils est rendue possible grâce au généreux soutien du peuple américain par l'intermédiaire de l'Agence américaine pour le développement international (USAID), dans le cadre de l'accord de coopération n°7200AA20CA00002, mené par Jhpiego et ses partenaires. MOMENTUM Leadership national et mondial est responsable de ce contenu, qui ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.