



# Guide pour la planification de services SERVIR

19 septembre 2017

## Contents

Contents .....	ii
Acronymes .....	v
I. Introduction .....	6
II. Comment utiliser ce guide .....	6
III. Comprendre la méthode de planification de services .....	10
Outils de planification de services .....	10
Calendrier .....	11
Rôles et responsabilités .....	12
Autres points clés .....	14
IV. Outil de consultation et d'évaluation des besoins .....	16
Introduction .....	16
1 <sup>re</sup> partie : Informations générales .....	17
Portée .....	17
Maintenir l'élan .....	17
2 <sup>e</sup> partie : Consultation et évaluation des besoins dans la pratique .....	18
Qui consulter .....	18
Méthodes pour la consultation .....	19
Étapes initiales .....	21
Maintenir les relations .....	21
3 <sup>e</sup> partie : Ressources pour les ateliers .....	22
Présentation de l'atelier .....	22
Travail de groupe .....	23
Rapport d'atelier .....	26
4 <sup>e</sup> partie : Projet d'ordre du jour, ressources de l'atelier et modèle de rapport .....	27
Exemple d'ordre du jour pour l'atelier .....	27
Exemple de modèle pour le travail en groupe .....	29
Exemple d'exercice de définition des priorités .....	30
Exemple de table des matières .....	31
V. Outil de cartographie des parties prenantes .....	32
Introduction .....	32
1 <sup>e</sup> partie : Informations générales .....	33
Quand effectuer la cartographie des parties prenantes .....	34

2 <sup>e</sup> partie : Cartographie des parties prenantes en quatre étapes .....	35
Étape 1 : Établir une liste préliminaire des parties prenantes et les classer par catégorie ..	35
Étape 2 : Ajout de nouveaux intervenants pour compléter la liste des parties prenantes....	38
Étape 3 : Visualiser les rôles et les relations entre les parties prenantes.....	40
Étape 4 : Lacunes/opportunités et partenaires limitrophes du projet SERVIR .....	44
3 <sup>e</sup> partie : Exemple d'exercices pour les ateliers .....	48
VI. Outil de conception de service.....	50
Introduction .....	50
1 <sup>re</sup> partie : Informations générales .....	52
Coordination au sein de SERVIR .....	53
Liens vers les autres outils .....	53
2 <sup>e</sup> partie : La conception de services en pratique.....	54
Compréhension des compétences et techniques de base .....	56
Transition vers la planification détaillée .....	57
3 <sup>e</sup> partie : Modèles de conception de services et exemples .....	58
Modèle 1 : Présentation du service .....	58
Modèle 2 : Document de définition de produit (DDP) .....	60
Modèle 3 : Document de définition de la gestion des données (DDGD) .....	63
Modèle 4 : Document de définition du renforcement des compétences et de la formation (DDF).....	65
Exemples de modèles réalisés.....	67
VII. Outil de suivi, évaluation et apprentissage.....	78
Introduction .....	78
1 <sup>re</sup> partie : Informations générales .....	79
TdC et SEA.....	80
Révision de la TdC.....	80
Étape 1 : Préparation .....	82
Étape 2 : Identification de l'impact.....	83
Étape 3 : Élaboration d'une démarche de changement .....	84
Étape 4 : Opérationnalisation des impacts, des résultats et des extraits par la sélection d'indicateurs .....	86
Étape 5 : Définition des interventions .....	87
Étape 6 : Identification des personnes et des organisations et de leur engagement dans le service .....	88

Étape 7 : Définition des hypothèses et analyse des questions pertinentes.....	90
Informations supplémentaires sur les méthodes de TdC.....	91
3 <sup>e</sup> partie : Modèles de théorie du changement.....	91
Modèle texte de TdC de SERVIR.....	92
Exemple textuel de théorie du changement .....	96
Modèle graphique de TdC.....	99
VIII. Conclusion .....	100

## Acronymes

AOR	Représentant du contrat USAID
AST	Équipe des sciences appliquées de la NASA
COR	Représentant de l'agent de négociation des contrats de l'USAID
DDGD	Document de définition de la gestion des données
SEA	Suivi, évaluation et apprentissage
NASA	Agence spatiale américaine
DDP	Document de définition du produit
SCO	Bureau de coordination scientifique de la NASA
TdC	Théorie du changement
DDF	Document de définition du renforcement des compétences et de la formation
USAID	Agence américaine pour le développement international

## I. Introduction

En 2015, le programme SERVIR a mis en place une méthode de planification pour s'assurer que ses services permettent aux pays en développement de résoudre efficacement des problèmes liés à l'agriculture, la gestion de l'eau, l'utilisation des terres et la gestion des catastrophes (Figure1). S'appuyant sur les expériences acquises lors de l'application de cette nouvelle méthode, ce guide est destiné à aider les Hubs SERVIR à concevoir, livrer et mettre en œuvre des services.

Ce guide contient quatre outils liés au cycle de vie des services SERVIR qui sont :

- Consultation et évaluation des besoins
- Conception de services
- Cartographie des parties prenantes
- Suivi, évaluation et apprentissage

Il a été conçu en tenant compte des enseignements tirés des premières expériences de planification de services des Hubs. En plus, l'USAID, la NASA et les Hubs ont largement contribué à l'élaboration de ce guide lors de la réunion sur la planification des services SERVIR de 2017 et la réunion annuelle mondiale SERVIR de 2016.

Cet esprit de collaboration perdurera tout au long de l'évolution de la méthode de planification de services SERVIR et du perfectionnement des outils. Conçu pour être évolutif, ce guide sera régulièrement mis à jour et amélioré pour refléter les meilleures pratiques du réseau SERVIR. <b>DOMAINES D'INTERVENTION DU PROJET SERVIR</b>	
 Agriculture et sécurité alimentaire	 Couverture terrestre et écosystèmes
 Eau + catastrophes liées à l'eau	 Météo et climat

## II. Comment utiliser ce guide

Ce guide fournit des conseils et des modèles pour aider les Hubs à mettre en œuvre les différentes phases de la planification d'un service.

Il commence par présenter la méthode de planification de services, puis les quatre outils cités ci-dessus.. Chaque outil contient des sections fournissant des conseils généraux, une description de son fonctionnement, des modèles de l'outil ainsi que des documents supplémentaires. Il est recommandé de lire attentivement la section III avant d'utiliser cet outil.

Les processus et modèles détaillés décrits dans ce guide devraient fonctionner dans la plupart des cas pour tous les Hubs. Bien que les outils fournissent des lignes directrices basées sur les meilleures pratiques, ils doivent être adaptés aux contextes locaux et aux exigences de planification de chaque service. Le cas échéant, le guide contient des ressources supplémentaires pour aider les Hubs à affiner leurs méthodes.

Les modèles et les documents pour les ateliers fournis dans ce guide peuvent être téléchargés à l'adresse suivante : <https://goo.gl/8f9v5o>.

Le tableau suivant présente les définitions des principaux termes utilisés dans ce guide.

<b>DÉFINITIONS DES TERMES CLÉS UTILISÉS DANS CE GUIDE</b>	
<b>TERMES DU PROJET</b>	
Domaine d'application	Les quatre catégories utilisées pour organiser toutes les activités du projet SERVIR : Eau et catastrophes liées à l'eau ; Couverture terrestre et écosystèmes ; Agriculture et sécurité alimentaire ; Météo et climat. Voir la Figure 1.
Service	Un ensemble de composants de service, y compris les intrants et activités, destiné à résoudre un problème de développement. Dans certains cas, le service peut être constitué d'un seul composant de service.
Composant de service	Les intrants ou activités qui composent un service, y compris les données, les produits, les outils, les plateformes et le renforcement des compétences. Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Données de températures maximales (Données)</li> <li>• Surveillance et prévision du gel (Produit)</li> <li>• Cartographie des inondations (Outil)</li> <li>• Portail du système d'aide à la décision du ministère de l'Agriculture (Plateforme)</li> <li>• Séminaire de formation à la gestion et à la préparation aux sécheresses (Renforcement des compétences)</li> <li>• Webinaire/cours en ligne (Renforcement des compétences)</li> </ul>
Problème de développement	Un défi socioéconomique ou environnemental majeur nécessitant l'intervention de nombreux acteurs. Généralement, un problème que le projet SERVIR ne peut pas résoudre seul. Exemples : « <i>La déforestation au Népal favorise les incendies de forêt, les glissements de terrain, la réduction des opportunités économiques et la perte de biodiversité</i> » ou « <i>La pénurie d'eau au Sahel réduit le rendement du bétail et des cultures, ce qui entraîne des risques pour la santé et contribue à l'insécurité alimentaire.</i> »
Spécificités du problème	Dans le contexte général d'un problème de développement, le défi spécifique qu'un service cherche à résoudre. Exemples : « <i>Des données et des informations précises et exactes sont nécessaires pour aider le gouvernement et les communautés à détecter et surveiller les incendies de forêt.</i> » Ou « <i>La cartographie en temps réel des eaux de surface est nécessaire pour aider les éleveurs et les agriculteurs à localiser l'eau pendant les périodes de sécheresse</i> ».

## DÉFINITIONS DES TERMES CLÉS UTILISÉS DANS CE GUIDE

### ACTEURS PRINCIPAUX

Parties prenantes	Personnes ou institutions ayant un intérêt dans le projet SERVIR, ses services et produits. Ce terme peut généralement être utilisé pour couvrir tous les publics ci-dessous.
Décideurs	Personnes ayant le pouvoir d'utiliser (ou non) des informations telles qu'un outil, un produit, un ensemble de données ou un autre service. Il s'agit des responsables politiques à tous les niveaux du gouvernement ainsi que les personnes qui prennent des décisions administratives ou opérationnelles quotidiennes pour des institutions gouvernementales ou non gouvernementales. Exemples : <i>ministres, planificateurs, responsables du fonctionnement des installations, de la gestion des ressources naturelles, des alertes/avertissements, de la planification, des autorisations, de la budgétisation, les responsables d'ONG ou de partenaires de développement.</i>
Autres partenaires	Institutions ou individus intéressés par le projet SERVIR et ses services, mais ne participant pas directement au développement des services. Exemples : <i>donateurs, agences/ONG travaillant dans des domaines connexes, médias et associations du secteur privé.</i>
Partenaire de mise en œuvre	Personne ou institution collaborant avec SERVIR pour la conception, le codéveloppement et le maintien d'un service. Ces partenaires peuvent également être des utilisateurs.
Utilisateur	Personne ou institution qui consultent les données, produits ou outils SERVIR pour atteindre un objectif particulier. Il peut s'agir d'analystes ou de décideurs. Dans de nombreux cas, les utilisateurs feront également partie de l'équipe de mise en œuvre. Ces parties prenantes sont parfois chargées de la communication avec les bénéficiaires. Exemples : <i>Le Centre d'avertissement et de prévision des inondations du Bangladesh, la Fondation de recherche sur le thé du Kenya</i>
Intermédiaire	Partie prenante susceptible d'avoir un impact sur le développement en soutenant l'adoption, la diffusion à grande échelle et/ou la pérennité d'un service. Exemples : <i>les conseillers agricoles, les ONG, les organisations communautaires ou les médias qui diffusent des informations aux bénéficiaires, les décideurs qui peuvent ne pas être des utilisateurs, mais peuvent jouer le rôle de porte-drapeau.</i>
Bénéficiaire	Personne ou groupe tirant parti des données, produits ou outils SERVIR pour améliorer ses capacités à s'adapter aux changements climatiques, météorologiques et environnementaux, à renforcer la résilience des moyens de subsistance, à se préparer et à réagir aux catastrophes, etc. Ces parties prenantes peuvent être autorisées ou non à utiliser directement les données, le produit ou l'outil. Exemples : <i>les agriculteurs, les membres de la communauté, les gestionnaires locaux de l'eau et des ressources, les organisations communautaires des universités.</i> Des femmes, des hommes et des groupes autochtones peuvent être des bénéficiaires prioritaires en raison des effets néfastes que le problème de développement peut avoir sur leur vie ou de leur désavantage relatif dans la prise de décisions, l'accès à l'information, etc.
Partenaire limitrophe	Un terme utilisé dans le cadre de la cartographie des parties prenantes pour désigner un groupe clé de parties prenantes étroitement liées à un service, soit directement en tant que partenaires de mise en œuvre et utilisateurs ou indirectement en tant qu'intermédiaires. Ces partenaires limitrophes seront très certainement amenés à jouer un rôle dans la livraison d'un service SERVIR à un bénéficiaire ou dans la réussite de ce service.



### III. Comprendre la méthode de planification de services

La planification de services est une méthode systématique d'organisation des activités SERVIR (en particulier la conception, le développement et la mise en œuvre de services) au sein d'un processus collaboratif axé sur les résultats et visant à résoudre un problème de développement. Le but de la planification de services est d'aider les Hubs SERVIR à maximiser leur impact grâce à la fourniture de services efficaces, codéveloppés et soutenus par des partenaires. Dans la plupart des cas, cet impact se traduira par une meilleure prise de décision ainsi qu'une action et une réponse politiques dans des domaines tels que la gestion des ressources environnementales, la préparation aux catastrophes, la sécurité alimentaire, les moyens de subsistance durables et la résilience des individus.

Les outils de ce guide doivent être compris dans ce contexte.

#### Outils de planification de services

La planification de services permet d'identifier un problème, de trouver une solution et de fournir un service (Figure 2). En matière de mise en œuvre, ce processus se déroule en trois étapes, notamment :

- *Consultation et évaluation des besoins* : impliquer les parties prenantes pour identifier et hiérarchiser les problèmes de développement et déterminer comment le projet SERVIR peut aider à relever ces défis ;
- *Conception de services* : collaborer avec les partenaires de mise en œuvre sur la conception d'un service, le développement des produits le composant, les outils, les ensembles de données et le renforcement des compétences requises, ainsi que sur la sensibilisation pour permettre son adoption ; et
- *Livraison* : mise en œuvre du service, favorisée par l'adoption et la sensibilisation

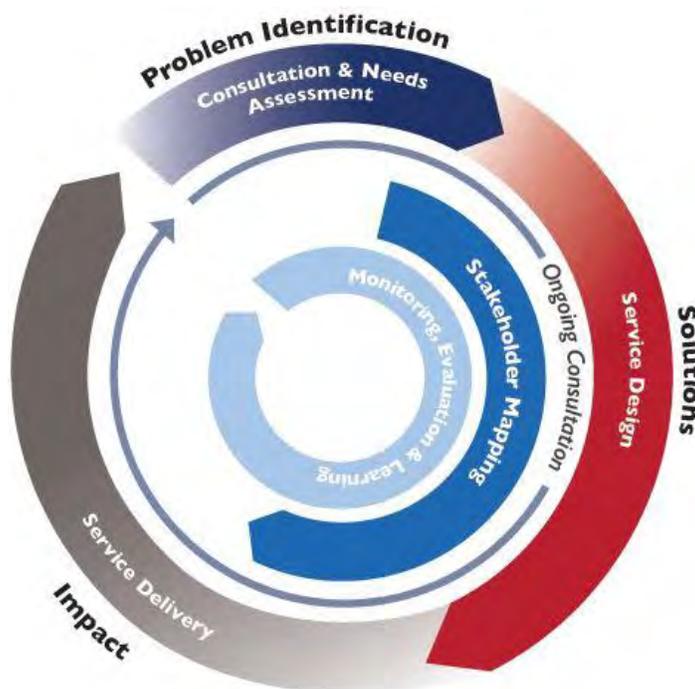


Figure 2 : Diagramme représentant le cycle de vie de la planification de services

Les quatre outils de ce guide permettent de mettre en œuvre ces étapes. Outre les outils conçus pour la consultation et l'évaluation des besoins et la conception de services, des outils sont inclus pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SEA) ainsi que pour la cartographie des parties prenantes. L'outil SEA aidera les Hubs et les partenaires de mise en œuvre à suivre efficacement les progrès, à tirer des enseignements des expériences et à mesurer l'impact des services. L'outil de cartographie des parties prenantes aidera les Hubs et les partenaires à mieux cerner les publics existants et potentiels ainsi que leur rôle dans l'utilisation, l'activation, le bénéfice ou le maintien d'un service.

## Calendrier

Alors que les outils de consultation et d'évaluation des besoins et de conception de services s'utilisent de manière séquentielle, les outils SEA et de cartographie des parties prenantes doivent être utilisés au moment opportun. Par exemple, selon la situation, l'outil de cartographie des parties prenantes peut s'avérer nécessaire plus tôt ou plus tard dans le processus de planification de services, et peut être utilisé plusieurs fois. De même, les activités SEA seront menées tout au long du cycle de vie d'un service, avec un effort collectif pour développer une théorie du changement (TdC) au moment de la conception du service. Comme le montre la Figure 2, bien qu'il s'agisse d'une étape formelle du développement d'un service, l'étape de consultation et d'évaluation des besoins évolue au fil du temps pour devenir un engagement durable et un effort de sensibilisation mené par le centre.

Aucun délai spécifique n'est défini pour chaque étape de la planification des services. L'amplitude géographique d'un service, le niveau de complexité technique, le nombre de parties prenantes impliquées et divers autres facteurs sont des questions dont l'équipe du centre doit tenir compte pour déterminer le temps alloué à chaque étape. Un point important dont il faut tenir compte en matière de gestion du temps est que la phase de conception est celle qui nécessite généralement le plus de travail, juste avant la phase de livraison du service. La Figure 3 illustre le pourcentage de travail que nécessite chaque étape de la mise en œuvre d'un service dans le cadre du programme SERVIR.



*Figure 3 : Temps qu'un centre peut passer sur chaque étape du processus de planification d'un service. La flèche représente la durée totale du processus de planification d'un service dans le cadre du projet SERVIR.*

## Rôles et responsabilités

L'efficacité de la planification d'un service dépend de l'implication de l'ensemble de l'équipe du centre, notamment du chef de projet et des personnes responsables des données et des informations scientifiques, de l'engagement des utilisateurs, des communications, du suivi et de l'évaluation. Chaque individu doit participer à la modélisation de la méthode de planification du service, en tenant compte à chaque étape des problèmes stratégiques propres à son domaine de compétence. Le personnel de chaque centre étant différent et présentant des compétences distinctes, les équipes doivent collaborer pour déterminer comment exploiter au mieux les ressources humaines dont elles disposent pour mettre en œuvre le processus.

Bien qu'il soit de la responsabilité du centre de planifier les services, l'USAID, la NASA, la SCO et l'AST sont impliqués tout au long du processus. Les missions de l'USAID, qu'elles financent ou non un service, doivent être consultées dans la mesure où elles peuvent souvent mobiliser des partenaires fortement intéressés par la mise en œuvre des services. Ces rôles sont décrits dans le tableau suivant.

<b>RÔLES PAR ACTEUR DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION D'UN SERVICE</b>			
	<b>Consultation des parties prenantes</b>	<b>Conception du service</b>	<b>Livraison du service</b>
<b>Centre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diriger le processus de consultation</li> <li>• Inviter des participants</li> <li>• Rédiger l'ordre du jour</li> <li>• Faciliter les discussions</li> <li>• Rédiger des rapports</li> <li>• Effectuer les actions de suivi auprès des participants</li> <li>• Mettre en place l'équipe dédiée aux services, impliquant l'AST, la SCO et les SME, selon le cas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement continu avec les parties prenantes sélectionnées, par exemple :</li> <li>• Développer la théorie du changement</li> <li>• Rédiger une première ébauche du document Présentation du service</li> <li>• Préparer les documents de définition nécessaires</li> </ul>	Engagement continu avec les parties prenantes sélectionnées, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer un plan de suivi et d'évaluation</li> <li>• Développer des prototypes</li> <li>• Développer des outils</li> <li>• Développer des supports de formation et dispenser des formations</li> <li>• Développer et diffuser des supports de communication</li> <li>• Développer un plan de diffusion des services</li> </ul>
<b>Bureau de coordination scientifique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacter les partenaires existants de la NASA</li> <li>• Participer à des consultations (en personne ou à distance)</li> <li>• Étudier les rapports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier la théorie du changement</li> <li>• Étudier le document Présentation du service</li> <li>• Étudier et compléter, le cas échéant, les documents de définition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier ou co-développer les prototypes</li> <li>• Étudier ou co-développer les outils</li> <li>• Étudier ou co-développer les supports de formation ou les formations</li> <li>• Étudier le plan de diffusion des services</li> </ul>

<b>RÔLES PAR ACTEUR DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION D'UN SERVICE</b>			
	<b>Consultation des parties prenantes</b>	<b>Conception du service</b>	<b>Livraison du service</b>
<b>Chercheur principal de l'équipe scientifique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer aux consultations, si nécessaire (en personne ou à distance)</li> <li>• Étudier et contribuer aux rapports, le cas échéant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier le document Présentation du service</li> <li>• Étudier et compléter, le cas échéant, les documents de définition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à co-développer des prototypes</li> <li>• Contribuer à co-développer des outils</li> <li>• Contribuer à co-développer les supports de formation ou les formations</li> </ul>
<b>Équipe de soutien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à jour l'ordre du jour et les documents connexes</li> <li>• Passer en revue l'ordre du jour et la documentation, si nécessaire</li> <li>• Participer aux consultations, si nécessaire</li> <li>• Étudier les rapports, si nécessaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier et compléter la théorie du changement</li> <li>• Étudier le document Présentation du service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier le plan de suivi et d'évaluation</li> <li>• Étudier les supports de communication</li> <li>• Étudier le plan de diffusion des services</li> </ul>
<b>USAID</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacter les partenaires et projets USAID existants</li> <li>• Participer aux consultations, le cas échéant</li> <li>• Étudier les rapports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier la théorie du changement</li> <li>• Étudier le document Présentation du service</li> <li>• Partager les documents pertinents pour la sensibilisation du pays et/ou de la région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager les mises à jour, les événements et les documents pertinents pour la sensibilisation du pays et/ou de la région</li> </ul>

## Autres points clés

**Interconnexion du processus** : Une liste de contrôle est fournie avec chaque outil afin de déterminer si l'outil a atteint son objectif. Cependant, la planification d'un service repose avant tout sur le jugement d'experts et la gestion étroite de l'équipe du centre, en coopération avec les partenaires de mise en œuvre. L'objectif est d'intégrer une vision partagée de la conception, du développement et de la mise en œuvre d'un service afin de garantir un effet positif sur le développement.

Partage de connaissances au sein et entre les Hubs : Parallèlement aux efforts visant à rendre les services mis en place par les Hubs efficaces, la planification de services a un double objectif : favoriser la gestion des connaissances au sein et entre les Hubs. En documentant systématiquement les étapes de consultation et de conception, le projet SERVIR peut partager efficacement les informations et les expériences à l'échelle du réseau mondial et permettre aux Hubs d'adapter les solutions existantes (outils, produits de données, plateformes, méthodes, stratégies d'engagement et de sensibilisation) à leur région.

Activités ne nécessitant pas de planification de services : Un centre peut occasionnellement entreprendre une activité qui n'entrera pas dans le cadre du processus de planification de services. Cela peut s'appliquer à certaines activités ponctuelles nécessitant peu d'efforts ; demandes spéciales de l'USAID ou d'un autre partenaire clé ; ou d'autres activités présentant une opportunité particulière ou offrant un avantage stratégique. Ces types d'activités doivent rester des exceptions. La planification de services doit être essentiellement axée sur les ressources, s'assurer que les activités contribuent à l'impact décrit dans la théorie du changement et renforcer les partenariats à long terme. Les activités ponctuelles risquent de détourner l'attention et les ressources des principales priorités du centre.

### SERVICES POUR TOUS

*L'un des principaux objectifs de la planification de services est l'inclusion et la représentation de publics spéciaux, tels que les individus marginalisés en raison de leur sexe, âge, handicap, orientation sexuelle, lieu de résidence, accès à la technologie, etc. En utilisant chaque outil, les centres et les partenaires de mise en œuvre ont la possibilité de considérer : 1) les effets disproportionnés d'un problème de développement sur ces publics, 2) si leurs besoins sont correctement pris en compte, et 3) si la conception et la fourniture des services peuvent être renforcées pour aider à réduire leur vulnérabilité. Les documents Présentation du service et Théorie du changement doivent favoriser la prise en compte et l'intégration des besoins de ces publics dans la vision globale d'un service.*

## PLANIFICATION DE SERVICES : POINTS CLÉS

### QUOI ?

Une méthode pour :

- *Identifier un problème de développement pouvant être résolu grâce au vaste éventail d'outils, de produits, de formations et/ou de données SERVIR tout en garantissant la transparence entre tous les partenaires ;*
- *Améliorer l'engagement des parties prenantes dans toutes les phases de la conception, du développement et de la mise en œuvre d'un service ;*
- *Élaborer une théorie du changement incluant des indicateurs de référence clairs et des mesures de l'impact des services ; et*
- *Accroître la transparence et le partage des informations.*

### POURQUOI ?

- *Pour avoir un impact significatif sur le développement grâce à l'utilisation efficace des données d'observation de la Terre ;*
- *Pour renforcer les partenariats et s'assurer que le projet SERVIR ajoute de la valeur aux initiatives en cours*
- *Pour identifier des services spécifiques et réalisables pouvant être livrés dans un délai relativement court, mais ayant un impact durable et mesurable ; et*
- *Pour mettre en place des projets SERVIR en ayant une parfaite compréhension des besoins, objectifs et activités spécifiques de chaque service.*

### QUI ?

- *La planification des services est menée par les Hubs SERVIR, en consultation avec les partenaires de mise en œuvre, l'USAID (SERVIR Washington et les missions), le Bureau des sciences et de la coordination (SCO) de la NASA et l'Équipe des sciences appliquées (AST).*

### QUAND ?

- *La planification des services a lieu tout au long du cycle de vie d'un service, de la consultation et de l'évaluation des besoins à la conception, au développement et à la mise en œuvre. Bien que les étapes soient présentées les unes après les autres dans ce document, elles doivent être effectuées au moment approprié.*

## IV. Outil de consultation et d'évaluation des besoins

### Introduction

La première étape du processus de planification des services, à savoir la consultation et l'évaluation des besoins, est particulièrement importante et consiste à inviter les parties prenantes concernées à décrire leurs besoins et priorités. Un objectif clé de cette étape est de susciter l'adhésion et de créer (ou renforcer) la communauté de praticiens SERVIR.

L'outil de consultation et évaluation des besoins est une directive simple et standardisée. Bien qu'une adaptation spécifique au contexte puisse être nécessaire, cette directive est conçue de façon à être pertinente, que la portée de la consultation soit régionale ou nationale ou qu'elle concerne un seul ou plusieurs partenaires. Cet outil a pour but de permettre aux membres de l'équipe SERVIR de se faire une idée précise des problèmes existants, des opportunités pour les services SERVIR de résoudre ces problèmes et des connaissances de base des principales parties prenantes.

Les objectifs de la phase de consultation et d'évaluation des besoins se répartissent en quatre catégories :

- Identification des parties prenantes ;
- Partage d'informations, tant à des fins de transparence que de sensibilisation ;
- Bilan des activités connexes et
- Définition des problèmes.

Cet outil permet de produire un rapport analysant les besoins et les lacunes auxquels les services SERVIR peuvent répondre. Il permet également de définir des solutions et la façon de les appliquer à la prise de décision, à l'action politique, à la planification des réponses et aux autres besoins des utilisateurs.

Cet outil comporte quatre parties : 1) Informations générales 2) Consultation et évaluation des besoins dans la pratique 3) Aperçu de l'atelier et 4) Exemples d'ordre du jour, de ressources pour l'atelier et de rapport.

---

#### EN 50 MOTS OU MOINS...

*Consultation et évaluation des besoins*

**OBJECTIF** : Développer des relations solides avec les parties prenantes, hiérarchiser les problèmes pouvant être résolus par des services SERVIR, se renseigner sur les efforts existants et identifier les opportunités de services et de produits.

**APPROCHES POSSIBLES** : Ateliers de consultation, réunions individuelles, sondages en ligne, groupes de discussion, etc.

**RÉSULTATS ATTENDUS** : Rapport détaillé analysant les besoins et les lacunes, décrivant les opportunités, énumérant les étapes suivantes.

---

## 1<sup>re</sup> partie : Informations générales

La consultation et l'évaluation servent de base à toutes les étapes ultérieures de la planification d'un service. Pour bien gérer cette étape, il faut : identifier efficacement les problèmes et les acteurs ; donner un ton positif à la coopération ultérieure ; comprendre les fondements techniques ; prendre en compte la diversité des besoins des utilisateurs et des bénéficiaires et formuler des idées préliminaires sur les services possibles.

Cette étape permet de créer le rapport de consultation et d'évaluation des besoins, qui peut servir de guide tout au long du cycle de vie du service. L'analyse et les conclusions du rapport peuvent servir de point de référence informel pour aider l'équipe du centre à évaluer leur travail en le comparant aux idées évoquées lors des consultations.

### *Portée*

La consultation et l'évaluation des besoins peuvent être effectuées au niveau du domaine d'application ou du service. En pratique, les Hubs ont constaté que la consultation et l'évaluation des besoins au niveau du domaine d'application était une étape indispensable pour comprendre la nature des défis interconnectés, les besoins et les opportunités, mais que cette étape ne fournissait pas suffisamment d'informations détaillées pour pouvoir servir de base à une étape de conception de service solide. Dans presque tous les cas, les Hubs ont entrepris une autre série de consultations pour mieux comprendre les objectifs, les besoins et les lacunes spécifiques aux services. Un des Hubs a constaté qu'une deuxième série de consultations portant essentiellement sur le service, associée à un effort de cartographie des parties prenantes, a donné de meilleurs résultats : connaissances pratiques et exploitables des sources et systèmes d'information existants, « écosystèmes » de parties prenantes et initiatives connexes.

### *Maintenir l'élan*

Le risque de l'étape de consultation et d'évaluation des besoins est qu'elle peut durer des mois et ainsi monopoliser une grande partie du temps nécessaire à la mise en œuvre d'un service, c'est-à-dire généralement deux ou trois ans. Cette étape doit être contrôlée de près pour que le centre puisse passer à la prochaine étape importante qu'est la conception du service et prévoir suffisamment de temps pour la phase de développement du service qui prend également beaucoup de temps.

Dans la plupart des cas, le processus complet de consultation et d'évaluation des besoins n'a lieu qu'au début du projet ou lorsque de nouveaux services sont requis. Bien que le processus de consultation se poursuive tout au long du cycle de la planification des services, les Hubs ne sont pas fréquemment amenés à utiliser l'outil de consultation et d'évaluation des besoins.

La liste de vérification suivante peut aider un centre à déterminer quand passer de l'étape de consultation et d'évaluation des besoins à celle de conception du service, et à quel moment la cartographie des parties prenantes doit être effectuée.

## LISTE DE VÉRIFICATION DE L'ÉTAPE DE CONSULTATION ET D'ÉVALUATION DES BESOINS

Au niveau des domaines d'application, le centre doit :

- *Comprendre les principaux thèmes, problèmes et défis de chaque domaine d'application ;*
- *Bien comprendre qui sont les principales parties prenantes, les chefs de file et les partenaires de mise en œuvre potentiels à contacter ;*
- *Comprendre ce que le programme SERVIR peut apporter en termes de valeur ajoutée et d'avantage comparatif et/ou comment il peut compléter d'autres efforts ; et*
- *Avoir une liste ciblée de services à explorer de manière plus approfondie.*

Au niveau d'un service, le centre doit :

- *S'assurer de la nécessité du service ;*
- *Comprendre qui bénéficiera du service ;*
- *Avoir une idée générale des intrants requis, notamment en matière de données et de ressources humaines ;*
- *Avoir un groupe de partenaires de mise en œuvre impliqués avec lesquels collaborer ;*
- *Élaborer des stratégies réalisables pour maintenir et perpétuer le service ;*
- *Avoir une bonne compréhension du contexte informationnel du service, des rôles des partenaires de mise en œuvre, des utilisateurs et des bénéficiaires ; et*
- *Comprendre le contexte de prise de décision, notamment les différentes étapes du processus décisionnel et les personnes autorisées à prendre des décisions et à diffuser les informations.*

*Si la réponse aux deux derniers points est « non », il est préférable que le centre effectue une cartographie des parties prenantes.*

## 2<sup>e</sup> partie : Consultation et évaluation des besoins dans la pratique

L'étape de consultation et d'évaluation doit prendre la forme d'un échange bidirectionnel basé sur 1) l'écoute des parties prenantes et les leçons tirées de ces entretiens 2) le partage des informations concernant les capacités et les ressources SERVIR. Le processus initial de consultation et d'évaluation des besoins doit être peu à peu remplacé par une activité de mobilisation et de sensibilisation qui se poursuivra tout au long de la vie du service afin d'améliorer et d'affiner les processus de conception et de mise en œuvre du service.

### *Qui consulter*

La liste des institutions, agences et personnes susceptibles d'être consultées peut être relativement longue. Il est nécessaire de trouver le juste équilibre afin de 1) sensibiliser un nombre suffisant de personnes pour s'assurer que le processus est crédible et génère des informations pertinentes et 2) mettre en place un processus gérable qui ne surcharge pas l'équipe du centre ni ne détourne trop d'énergie ou de ressources d'autres activités.

Il peut donc s'avérer utile de consulter des personnes et institutions qui ont :

- Des connaissances techniques pertinentes ;
- La capacité et/ou l'autorité à répondre ;
- La capacité à susciter l'intérêt et le soutien ;
- Les ressources nécessaires pour financer et maintenir le service ;
- Une expérience dans des activités similaires et
- La possibilité de tirer parti d'un service ou de représenter les points de vue des personnes susceptibles de tirer parti du service.

Enfin, les questions fondamentales à poser pour identifier les publics à consulter sont les suivantes :

- Qui a besoin et/ou a la volonté d'utiliser des données géospatiales ?
- Qui possède les informations, l'expérience ou les perspectives permettant de définir le service SERVIR à mettre en place ?
- Qui sont les principaux décideurs, partenaires de mise en œuvre, utilisateurs et intermédiaires dont le soutien et la participation sont indispensables à la réussite du projet ?
- Quelles entités peuvent tirer le meilleur parti de ce service, et comment leurs points de vue peuvent-ils être représentés ?
- Qui peut ou est le plus susceptible de garantir la pérennité du service ?

Dans l'ensemble, il est important de prendre en compte divers avis au cours de ce processus, notamment l'avis de publics particuliers dont les opinions sont parfois laissées de côté à ce stade du processus.

### *Méthodes pour la consultation*

Il est indispensable à ce stade de prendre des décisions intelligentes concernant les méthodologies afin de maximiser la quantité et la qualité des informations tout en minimisant le temps et les ressources que le centre consacre à cette tâche. Ces décisions sont le plus souvent spécifiques au contexte, influencées par des facteurs tels que :

- *Le niveau de consultation*, par exemple, régional, national ou avec un groupe spécifique de partenaires.
- *La portée*, par exemple, sur plusieurs domaines d'application ou sur un seul service.
- *La familiarité du public cible*, par exemple, s'agit-il d'une nouvelle interaction ou le projet SERVIR est-il déjà bien connu des parties prenantes ?
- *La base de connaissances existante*, par exemple, le centre possède-t-il déjà les informations nécessaires sur la capacité des parties prenantes et la disponibilité des données ou est-il nécessaire d'obtenir ces informations ?

D'après l'expérience des Hubs, l'approche la plus efficace et la plus productive consiste à combiner des ateliers consultatifs et des réunions avec les principaux influenceurs.

**Atelier :** Les ateliers consultatifs sont de précieux outils car ils permettent de réunir des individus et de leur donner l'opportunité 1) d'établir un consensus sur les besoins et les impacts désirés et 2) de favoriser le partenariat. Les ateliers de consultation ont également l'avantage d'être :

- *Participatifs*, favorisant la collaboration et créant une opportunité d'établir un climat de confiance ;
- *Transparents*, permettant au public de comprendre et d'influencer les futurs programmes ;
- *Informatifs*, facilitant l'échange de connaissances ;
- *Inclusifs*, offrant un lieu d'échange à des personnes très diverses, qui peuvent alors communiquer sur une grande variété de questions. Cela suppose, bien sûr, que les animateurs veillent à ce que le format de l'atelier et l'organisation des débats incitent toutes les personnes à participer.

Cependant, les ateliers ont également des inconvénients. Ils peuvent, par exemple, nécessiter une logistique et une planification rigoureuses, de monopoliser du personnel pendant un certain temps, des ressources pour l'animation des ateliers et des dépenses pour réunir tous les participants.

La section suivante de cet outil explique en détail comment structurer un atelier, notamment les sujets à traiter au cours d'un atelier.

**Réunions avec les principaux acteurs:** Elles permettent de rencontrer des individus, des institutions ou des projets qui ont la capacité de modéliser ou compléter le processus, ou qui peuvent garantir une attention personnalisée. Il peut s'agir d'un ministre, d'un responsable important d'un comité national techniquement ou thématiquement pertinent ou d'un dirigeant communautaire ayant une influence locale importante. Sensibiliser ce type d'individus peut servir à mieux faire connaître le projet SERVIR tout en favorisant l'adhésion durant les phases de conception, de mise en œuvre et d'adoption. Ces réunions peuvent s'avérer un excellent moyen d'entrer en contact avec des publics qui pourraient ne pas être en mesure de se faire entendre dans des ateliers publics. Bien que des réunions individuelles soient plus faciles à planifier et à organiser, elles présentent néanmoins des inconvénients. Par exemple, la nécessité de gérer les attentes et l'impossibilité pour les différents groupes de communiquer entre eux, ce qui contribue généralement à améliorer les idées et la collaboration.

**Autres approches :** Un éventail d'approches peuvent être envisagées, chacune présentant un avantage et une utilité spécifiques selon le contexte :

- *Enquête en ligne* : tant qu'il existe une liste de diffusion solide des répondants cibles, ces enquêtes sont faciles à réaliser à l'aide de logiciels gratuits ou peu coûteux. Dans le cas contraire, le travail nécessaire à la recherche des adresses électroniques et à la création de la liste de diffusion peut s'avérer particulièrement fastidieux. Ces enquêtes ont tendance à donner de meilleurs résultats lorsque les personnes interrogées connaissent déjà l'expéditeur de l'enquête ; sinon, le taux de réponse peut être faible.
- *Entretiens semi-structurés* : ils peuvent être utiles lors des réunions individuelles avec les principaux influenceurs pour recueillir des informations cohérentes. Il s'agit d'une

approche peu coûteuse qui devrait générer un retour d'informations d'un public restreint mais représentatif. En revanche, ces entretiens peuvent prendre du temps. De plus, des informations clés risquent de ne pas être collectées avec des réunions en petit groupe alors qu'elles pourraient ressortir avec un groupe plus grand et plus diversifié.

- *Évaluation technique/questionnaire* : cela peut être nécessaire lorsqu'un grand nombre d'informations doivent être récoltées et que différentes institutions doivent fournir des informations techniques spécifiques. Ce type d'outil peut également s'avérer efficace pour tester les informations de base existantes.
- *Discussions de groupe* : elles sont très utiles pour recueillir des opinions sur les priorités et les besoins, plutôt que des informations techniques. Cela peut être particulièrement pratique pour les bénéficiaires, en particulier ceux qui ne peuvent pas être contactés par Internet ou téléphone mobile.

Il est important de s'assurer qu'aucun public n'est laissé pour compte si la prise de contact se fait exclusivement par un moyen technologique dans la mesure où tous les bénéficiaires potentiels n'auront peut-être pas un accès régulier à une messagerie ou à d'autres technologies. Il est important de déterminer si une prise de contact adaptée est requise ou si le projet SERVIR peut contacter des intermédiaires détenant des informations fiables sur les besoins de publics particuliers.

### *Étapes initiales*

Voici quelques idées pour aborder le processus de consultation :

- *Analyser les ressources existantes* : Afin de s'appuyer sur le travail des autres, vérifiez auprès de parties prenantes connues, de la mission de l'USAID et d'autres partenaires si des consultations ou projets similaires ont déjà été réalisés.
- *Passer en revue* les évaluations techniques, les rapports d'atelier, les publications gouvernementales, les articles de journaux pertinents, etc.
- *S'interroger sur la nécessité de cartographier les parties prenantes* : S'il s'agit d'un nouveau « marché » de coopération, il peut être utile d'effectuer cet exercice dès le début du processus afin de mieux comprendre le contexte global.
- *Établir une liste préliminaire des organisations et individus* : Collaborez avec les membres de l'équipe du centre et avec les partenaires (y compris les missions et autres partenaires de l'USAID) pour commencer à créer la liste des personnes et des institutions à consulter. Afin de favoriser une adhésion précoce au projet, il est possible de diffuser un brouillon de la lettre d'invitation à l'atelier afin de savoir ce qu'ils en pensent.

### *Maintenir les relations*

L'étape de consultation et d'évaluation des besoins s'achève une fois que le rapport final d'évaluation des besoins est terminé, mais l'engagement, la collaboration et le renforcement des relations doivent se prolonger tout au long du cycle de vie de la planification du service. Voici quelques suggestions pour continuer sur cette lancée et faire en sorte que les parties prenantes restent des alliés à long terme :

**Partagez des informations concernant le processus.** Diffusez le rapport final d'évaluation des besoins ou, si cela est plus approprié, un résumé des résultats et des étapes à venir. Les personnes consultées auront ainsi le sentiment d'être toujours impliquées dans le processus.

**Organisez des réunions régulières avec les principales parties prenantes.** Le centre sera amené à régulièrement interagir avec des partenaires de mise en œuvre et d'autres utilisateurs associés à un service ou un produit, mais certaines parties prenantes de haut niveau peuvent souhaiter rester informées des progrès de la conception et de la mise en œuvre des services. Des réunions semestrielles ou annuelles avec des influenceurs clés, réalisées conjointement avec un partenaire de mise en œuvre, peuvent répondre à ce besoin.

**Envoyez une mise à jour par courrier électronique.** Lors de l'atelier consultatif, mettez à jour la liste des adresses électroniques et utilisez-la pour informer les parties prenantes des progrès et des nouveaux développements. Cette étape de base renforcera l'impression d'appartenir à une communauté. Si des ressources sont disponibles pour rédiger un bulletin d'information formel, des logiciels gratuits et faciles à utiliser sont disponibles. Si vous n'avez pas la possibilité de créer un bulletin d'information, l'envoi d'un court e-mail résumant quelques points importants tous les trois à six mois devrait suffire à maintenir l'intérêt des parties prenantes pour le projet.

**Contactez les missions de l'USAID.** Veillez à demander aux missions de désigner les participants aux ateliers ou réunions de consultation et d'évaluation des besoins au moins 3 semaines à l'avance.

Quel que soit le moyen utilisé, l'engagement continu doit être considéré comme une opportunité pour un dialogue à double sens, les parties prenantes étant continuellement invitées à donner leur avis.

### 3<sup>e</sup> partie : Ressources pour les ateliers

Vous trouverez dans cette partie des suggestions pour organiser un atelier consultatif en fonction des domaines d'application, un aperçu du rapport de l'atelier et des conseils pour mieux réussir. Un exemple d'ordre du jour, un exemple d'organisation de travail en groupe, un exemple d'exercice de définition des priorités et un modèle de rapport sont fournis dans la 4<sup>e</sup> partie de ce chapitre.

#### *Présentation de l'atelier*

Cette présentation des objectifs et de l'organisation de l'atelier peut être adaptée au contexte local.

**Durée :** Il est conseillé d'organiser des ateliers de deux jours. Dans certains cas, par exemple si les parties prenantes se connaissent déjà bien, il est possible d'organiser un atelier sur une journée seulement. Mais une session de deux jours garantit que 1) les participants ont amplement la possibilité de partager leur travail et d'échanger les uns avec les autres et 2) sont tous capables de collaborer pour identifier les problèmes et les solutions.

**Publics cibles :** Comme mentionné dans la première partie, la question cruciale consiste à identifier un groupe de parties prenantes capables de définir les défis et les besoins

techniques et/ou de participer activement aux initiatives de SERVIR et de les promouvoir. Il n'est pas essentiel d'inclure tous les ministères et ONG. En fait, il est préférable d'avoir un public ciblé et gérable afin que le dialogue soit riche et précis. Il peut être utile d'inclure des personnes susceptibles de pouvoir exploiter des projets connexes, ainsi que des personnes pouvant représenter efficacement les points de vue des bénéficiaires. Dans certains cas, il peut être judicieux de demander à des personnes ayant travaillé sur des projets similaires qui n'ont pas abouti de participer.

## **Organisation :**

### *1er jour*

La première journée est consacrée à l'échange d'informations : présentation du programme SERVIR et des mandats institutionnels, des priorités et des activités des parties prenantes. Ces sessions d'échange et d'écoute permettent à tous les participants d'être bien informés et préparés aux discussions qui doivent se tenir le lendemain. Elles permettent également d'identifier les points communs des participants. Plus important, elles donnent aux participants le sentiment d'appartenir à un réseau, une première étape indispensable pour susciter l'adhésion et la collaboration.

La session doit commencer par des formalités d'usage adaptées au contexte local, suivies des présentations données par le centre et l'équipe SERVIR. Les parties prenantes présentent ensuite brièvement leurs institutions, notamment leur mandat et/ou leur intérêt dans des activités pertinentes. Puis, si le groupe est important, il est conseillé d'organiser les sessions du matin par domaine d'application SERVIR, en menant deux sessions simultanées. Les participants assistent à deux des quatre sessions. Les comptes rendus de l'après-midi permettent à chacun de s'informer sur les autres discussions.

### *2<sup>e</sup> jour*

Le deuxième jour est principalement consacré à une réflexion collective sur les problèmes et les opportunités. Cette deuxième journée débute par la présentation de la structure de planification de services SERVIR, puis se poursuit avec un travail de groupe basé sur les domaines d'application SERVIR afin de débattre des défis, identifier les opportunités et les relations et définir les priorités. Guidée par un plan, la discussion porte sur l'identification, la définition et l'analyse des problèmes. L'après-midi débute par des comptes rendus avant de se poursuivre par un exercice de hiérarchisation dirigé par l'animateur. Enfin, le groupe discute et s'accorde sur les prochaines étapes. (Voir la 4<sup>e</sup> partie pour des suggestions d'organisation du travail en groupe et des exemples d'exercices de définition des priorités).

### *Travail de groupe*

L'objectif du travail en groupe est de tirer parti des connaissances et points de vue des personnes réunies afin de définir des activités pertinentes et axées sur la demande.

Les groupes de discussion doivent être organisés par domaine d'application et débattre des points suivants : les problèmes, les personnes/groupes concernés, le contexte décisionnel, les besoins en données, les efforts existants et les réponses potentielles. Pour s'assurer que

le leader et le rapporteur du groupe comprennent bien leurs rôles et responsabilités, cherchez des volontaires pendant la séance plénière pour tenir les rôles de leader et rapporteur, puis lorsque le reste des participants se répartit en domaines d'application, entretenez-vous pendant cinq minutes avec eux pour leur faire part de la marche à suivre. De cette manière, les comptes rendus seront de véritables résumés des principaux points à retenir concernant les solutions, plutôt qu'une simple transcription de la discussion.

Dans l'idéal, le travail de groupe et les rapports devraient découler sur l'établissement des priorités afin d'inciter les participants qui se sont jusqu'à présent intéressés aux priorités des domaines d'application, à réfléchir aux priorités nationales. Bien qu'il soit facultatif, cet exercice renforce la collaboration et permet de trouver plus facilement des consensus par la suite.

### **CONSEILS POUR UN ATELIER RÉUSSI**

#### Avant l'atelier

- *Sollicitez l'avis des participants pour l'organisation de l'atelier. Invitez des décideurs importants, des partenaires de mise en œuvre existants et/ou potentiels, des experts techniques, des missions de l'USAID et d'autres partenaires à donner leur avis sur la liste des participants et l'ordre du jour.*
- *Prenez le temps d'examiner la liste des personnes invitées. Pour que le dialogue soit fructueux, il est nécessaire d'avoir un groupe de personnes capables de participer activement. Passez du temps à contacter et communiquer avec les invités pour vous assurer d'avoir un groupe diversifié de participants et de compétences.*
- *Gérez efficacement le calendrier. Le délai approprié pour informer les partenaires de la date de l'atelier et envoyer les invitations varie d'un projet à l'autre. Une invitation envoyée au moment opportun permettra d'avoir un public adéquat.*
- *Envoyez des informations aux participants en amont de l'atelier. Assurez-vous que les participants reçoivent l'ordre du jour et les documents connexes requis afin qu'ils puissent réfléchir à l'avance aux problèmes.*
- *L'animateur joue un rôle essentiel. Faites part à l'animateur de vos attentes en ce qui concerne l'atelier et le déroulement du programme. Veillez à ce qu'il comprenne bien l'objectif du groupe et les exercices permettant d'établir les priorités en amont de l'atelier, afin de pouvoir obtenir des informations pertinentes de tous les participants.*

#### Pendant l'atelier

- *Prévoyez suffisamment de temps pour les questions et la discussion. Cela établira un climat de confiance entre les participants, mais favorisera aussi la collaboration et l'apparition de nouvelles idées et de nouveaux points de vue.*
- *Décrivez de manière claire le projet SERVIR. Décrivez les objectifs et les domaines d'application et donnez des exemples de services. Vous pouvez utiliser des affiches ou d'autres documents qui aideront les participants à comprendre le programme. Cela permettra également de déterminer les activités possibles et à gérer les attentes vis-à-vis des objectifs SERVIR.*
- *Distribuez des documents et/ou des dossiers à emporter. Ceci permet aux participants de partager des informations avec d'autres et d'accroître l'intérêt dans le projet SERVIR.*

- Expliquez clairement les étapes à venir et la stratégie de suivi des participants. C'est une étape importante pour maintenir l'intérêt et l'enthousiasme dans les activités.

Après l'atelier

- Veiller à assurer le suivi comme promis et à honorer les engagements pris lors de l'atelier.

## Rapport d'atelier

À la fin du processus de consultation, l'USAID, le SCO et l'AST, ainsi que les parties prenantes consultées, vont vouloir connaître les conclusions et les prochaines étapes à suivre. C'est à ce stade, qu'il est nécessaire de présenter un rapport de consultation et d'évaluation des besoins complet.

Une fois l'atelier et les réunions terminés, il pourrait être tentant de rédiger un rapport qui se contente de décrire ce qui a déjà été fait. Mais ce type de document risque de détourner l'attention des parties prenantes des points clés à retenir. Au lieu de cela, rédigez un résumé des informations et problèmes clés tout en mettant l'accent sur les actions à entreprendre afin d'aider les lecteurs à comprendre les besoins et services prioritaires et les prochaines étapes à suivre. Considérez ce document comme une ressource vivante qui peut être consultée tout au long du cycle de vie du service pour comparer les progrès réalisés aux objectifs initiaux définis par les parties prenantes. Le rapport doit traiter des sujets suivants :

- Description des principaux problèmes de développement et des priorités retenues par les parties prenantes/utilisateurs pour y répondre ;
- Discussion de la capacité technique existante et des ressources de données ;
- Discussion des besoins prioritaires et des lacunes ;
- Recommandations concernant les activités, services ou outils potentiels du programme SERVIR pour répondre à ces besoins et combler les lacunes ;
- Recommandations sur les prochaines étapes possibles pour passer à la conception du service ; et
- Aperçu du processus de consultation et des personnes consultées.

### DÉFINIR LES PRIORITÉS DANS LE RAPPORT

*Pour hiérarchiser les services et produits SERVIR, identifiez et appliquez des critères aux résultats de la consultation. Cela permettra de structurer votre analyse et d'ajouter de la transparence.*

*Vous trouverez ci-après des exemples de critères :*

- *Impact potentiel sur le développement ;*
- *Faisabilité technique (par exemple, disponibilité des données) ;*
- *Capacité de l'institution à collaborer de manière substantielle ;*
- *Probabilité de durabilité ;*
- *Alignement avec les points forts du centre et des membres du consortium ;*

Un exemple de table des matières, basée sur de précédents rapports d'évaluation du centre, est disponible dans la 4<sup>e</sup> partie.

### RAPPORTS POUR LES LECTEURS DÉBORDÉS

*Peu de lecteurs ont le temps de lire tout ce qu'ils aimeraient lire (ou doivent lire). Le document Consultation et évaluation des besoins SERVIR-Mekong d'août 2015, couvrant cinq pays de la région du Bas-Mékong, totalisait 74 pages. Mais il comportait un résumé de 3 pages et un rapport principal reprenant les points clés en 18 pages. Les 56 autres pages d'annexes concernaient des ateliers nationaux, ainsi que les résultats d'une enquête en ligne et d'un examen préalable. Cette structure « en couches » a permis aux lecteurs d'obtenir les informations dont ils avaient besoin en lisant les premières pages du rapport, tout en pouvant consulter des informations plus détaillées sur des sujets ou pays spécifiques dans les annexes.*

## 4<sup>e</sup> partie : Projet d'ordre du jour, ressources de l'atelier et modèle de rapport

Exemple d'ordre du jour pour l'atelier

### Atelier consultatif SERVIR

[Lieu] – [Date]

#### Ordre du jour

1 <sup>er</sup> jour : Informations et discussions		
08h30 – 09h00	<b>Arrivée/Inscription</b>	
09h00 – 09h40	<b>Bienvenue</b> <b>Présentation des participants</b> <b>Message de bienvenue du centre</b> <b>Présentation/Mise à jour du projet SERVIR</b>	<i>Animateur et intervenants possibles : USAID, Leadership du centre ; Chef de projet SERVIR et responsable scientifique</i>
09h40 – 10h30	<b>Brève présentation des parties prenantes</b> Deux sessions simultanées, chacune couvrant deux domaines d'application du projet SERVIR, pendant lesquelles les parties prenantes présentent pendant 10 minutes leur mandat institutionnel par rapport aux impacts climatiques, météorologiques et environnementaux, les principaux défis et priorités et leur utilisation ou besoin en données géospatiales.	
	<i>Sécurité alimentaire et agriculture</i>	<i>Ressources en eau et gestion des catastrophes</i>
	<i>Couverture terrestre/utilisation des sols et écosystèmes</i>	<i>Météo et climat</i>
09h40 – 10h30	<i>Création des groupes avec des interlocuteurs représentant chaque institution. Un leader et un rapporteur sont désignés pour chaque groupe. Les participants assistent à deux sessions portant sur quatre domaines d'application.</i>	
10h30 – 10h50	<b>Pause</b>	
10h50 – 12h30	<b>Brève présentation des parties prenantes (suite)</b>	
12h30 – 13h30	<b>Déjeuner</b>	
13h30 – 15h30	<b>Comptes rendus et discussion</b> Résumé des principaux thèmes et problèmes pour chaque domaine d'application.	<i>Compte rendu de l'animateur et du rapporteur (20 minutes). Session de Q+R/discussion de 40 minutes</i>
15h30 – 15h45	<b>Pause</b>	

15h45 – 16h30	<b>Conclusion</b> Préparer le terrain pour le lendemain, présenter les principaux points à retenir sur des questions telles que : les domaines d'intérêt général, les questions techniques transversales, les principaux problèmes climatiques, météorologiques et environnementaux, les facteurs socioéconomiques pertinents, etc.		<i>Animateur</i>
<b>2<sup>e</sup> jour : Défis et réponse</b>			
08h30 – 09h00	<b>Bienvenue, récapitulatif et instructions pour la journée</b>		<i>Animateur</i>
09h00 – 09h45	<b>MÉTHODE DE PLANIFICATION DES SERVICES</b> Présentation de la méthode proposée par SERVIR pour concevoir, développer et mettre en œuvre des programmes, en mettant l'accent sur les entrées/ressources de la NASA, le suivi et l'évaluation, les stratégies d'adoption, etc.		<i>Représentant du projet SERVIR</i>
09h45 – 10h30	<b>DÉFINITION ET ANALYSE DU PROBLÈME</b> Les participants sont répartis en petits groupes par domaine d'application afin d'identifier les problèmes, décrire le contexte sous-jacent et proposer des solutions potentielles en s'appuyant sur un plan directeur.		<i>Travail de groupe par domaine d'application. Un leader et un rapporteur sont désignés pour chaque groupe. Les participants rejoignent un groupe.</i>
	<i>Sécurité alimentaire et agriculture</i>	<i>Ressources en eau et gestion des catastrophes</i>	
	<i>Couverture terrestre/utilisation des sols et écosystèmes</i>	<i>Météo et climat</i>	
10h30 – 10h45	<b>Pause</b>		
10h45 – 12h00	<b>Définition et analyse du problème (suite)</b>		
12h00 – 13h00	<b>Déjeuner</b>		
13h00 – 14h15	<b>Comptes rendus par domaine d'application</b> Résumé de la discussion du matin en mettant l'accent sur les solutions.		<i>Rapporteur assisté du leader du groupe</i>
14h15 – 15h30	<b>Définition des priorités et discussion</b>		<i>Explication de l'animateur et participants</i>
15h30 – 15h45	<b>Pause</b>		
15h45 – 16h45	<b>Prochaines étapes/Conclusion</b>		<i>Représentant du projet SERVIR et discussion</i>
16h45 – 17h00	<b>Clôture</b>		<i>Représentant de l'hôte</i>

### Exemple de modèle pour le travail en groupe

INSTRUCTIONS : Les participants doivent se répartir en petits groupes par domaine d'application pour identifier les problèmes, décrire le contexte décisionnel sous-jacent et proposer des solutions potentielles. Chaque groupe doit choisir un leader et un rapporteur qui feront une synthèse de la discussion dans les comptes rendus. Le rapporteur doit prendre des notes détaillées, notamment sur les solutions, pour que les organisateurs puissent les utiliser pour définir les priorités. Le leader du groupe doit diriger la conversation, surveiller l'heure de près et s'assurer que toutes les personnes présentes ont la possibilité de participer.

Domaine d'application : [en choisir un]		
SUJET	QUESTIONS DE DISCUSSION	COMMENTAIRES
Description du problème	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les principaux problèmes de développement rencontrés dans ce domaine ?</li> <li>• Quels facteurs climatiques, météorologiques et environnementaux contribuent au problème ?</li> <li>• Existe-t-il d'autres facteurs pertinents ?</li> <li>• Des données géospatiales sont-elles utilisées pour résoudre le problème ? Si oui, d'où proviennent-elles ? Si non, l'utilisation de données serait-elle utile ?</li> </ul>	
Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui est activement impliqué dans la résolution du problème ?</li> <li>• Qui est concerné par le problème ?</li> </ul>	
Contexte décisionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les principales politiques ou réponses connexes ?</li> <li>• <b>Des preuves/données/analyses sont-elles requises pour la prise de décision ?</b></li> <li>• Ces informations sont-elles disponibles ? Si oui, qui la fournit ?</li> </ul>	
Capacité et besoins de l'utilisateur	<p>Qui sont les publics cibles pour ces informations ? Ont-ils accès à ces informations ? Sinon, ont-ils besoin de matériel, de logiciels, de compétences pour y accéder ?</p>	
Efforts existants	<p>Quelles activités sont entreprises pour résoudre les problèmes décrits ci-dessus ?</p>	
Opportunités/ réponses prioritaires	<p>Quelles activités réalisables peuvent être entreprises pour relever les défis ? Examiner des questions telles que : le partage, l'accès et la gestion de données ; les problèmes de capacité ; l'engagement et l'adoption des utilisateurs ; les défis en matière de coordination, etc.</p>	

### *Exemple d'exercice de définition des priorités*

Le but de l'exercice de définition des priorités est d'inciter les participants de l'atelier à faire des choix inévitablement difficiles concernant les priorités de la prise en charge du projet SERVIR. Pour que cet exercice soit efficace, les participants doivent avoir l'expertise et l'objectivité nécessaires pour hiérarchiser correctement les besoins. Cet exercice peut être plus complet en fonction du temps disponible, des ressources et de l'intérêt. En voici le principe de base :

1. Après les sessions du matin, les organisateurs rencontrent les rapporteurs pendant le déjeuner pour établir la liste des solutions/réponses proposées pendant le travail de groupe. Idéalement, les rapporteurs envoient leurs notes par e-mail. Si les notes sont écrites à la main, l'organisateur doit photocopier la page des solutions.
2. Les organisateurs doivent utiliser un tableau de conférence à feuilles mobiles et écrire une solution/réponse sur chaque page. Pendant la pause déjeuner, ils doivent accrocher ces feuilles aux murs de la salle.
3. Après le déjeuner, les organisateurs doivent bien écouter les comptes rendus pour s'assurer qu'ils ont bien compris toutes les solutions. Ils doivent créer une nouvelle feuille pour tout point qui a été oublié.
4. Une fois les comptes rendus terminés, les participants sont invités à réfléchir à leurs trois premières priorités d'action. (Selon les circonstances, ce nombre pourrait être plus élevé, mais idéalement pas plus de cinq.)
5. Les organisateurs peuvent utiliser des marqueurs ou des post-its de couleur pour représenter les différents choix. Par exemple :
  - a. Premier choix = bleu
  - b. Deuxième choix = vert
  - c. Troisième choix = rouge
6. Les participants doivent alors faire une coche ou coller un autocollant pour indiquer leurs choix. (Suggestion : vous pouvez mettre de la musique pendant cette phase de l'exercice pour égayer l'ambiance.)
7. Les organisateurs prennent des photos.
8. Une fois la tâche terminée, l'animateur recueille les résultats et demande aux participants quelles sont les raisons de leur choix (ou non) des diverses solutions.
9. Les organisateurs notent ces informations pour leur rapport final.

Cet exercice devrait durer environ une heure. Pendant les 20 premières minutes les participants se déplacent dans la salle pour faire leur choix, puis pendant 10 minutes l'animateur fait une synthèse des résultats, que les participants peuvent commenter pendant 10 minutes.

### *Exemple de table des matières*

Cet exemple de table des matières peut être adapté pour refléter l'étendue des consultations et l'approche du centre.

## **Table des matières**

### **Sommaire**

#### **Liste des tableaux**

#### **Liste des acronymes**

### **1. Introduction**

- 1.1. Situation et contexte
- 1.2. Objectifs
- 1.3. Portée et limites
- 1.4. Vue d'ensemble des institutions participant à l'évaluation

### **2. Méthodes**

- 2.1. Ateliers consultatifs
- 2.2. Entretiens individuels
- 2.3. Examen préalable

### **3. Résultats**

- 3.2. Principaux thèmes
- 3.3. Besoins en données
- 3.4. Partage de données et normes
- 3.5. Lacunes en matière de compétences
- 3.6. Besoins en applications (outils)
- 3.7. Programmes connexes sur les besoins en données et technologies géospatiales (dans la région ou le pays)

### **4. Conclusions et recommandations**

- 4.1. Conclusions
- 4.2. Recommandations et réponses possibles
- 4.3. Étapes suivantes

### **Bibliographie**

### **Annexes**

- Annexe A. Exemple de notes de consultation et d'ordre du jour de réunion*
- Annexe B. Liste des participants à l'atelier*
- Annexe C. Liste des individus consultés*
- Annexe D. Tableau des priorités du service*

## V. Outil de cartographie des parties prenantes

### Introduction

La cartographie des parties prenantes est une activité de planification stratégique utilisée pour analyser les relations et identifier les lacunes et/ou les opportunités liées à la réalisation d'un objectif donné. Elle est souvent liée à d'autres outils de planification et d'évaluation, tels que la cartographie des résultats qui examine en détail la façon dont les changements dans les pratiques ou les comportements des parties prenantes déboucheront sur les résultats souhaités.

Dans le cadre de la planification du service SERVIR, la cartographie des parties prenantes permet de comprendre quels sont les principaux acteurs liés à un service ou à un domaine d'application. L'outil présenté ici s'appuie sur des éléments de cartographie des résultats, en particulier dans les dernières étapes, pour identifier les parties prenantes et leurs relations tout en explorant la manière dont leurs pratiques doivent évoluer pour catalyser l'impact du développement. Cette approche hybride vise à renforcer la théorie du changement et les méthodes de suivi, évaluation et apprentissage de chaque service.

S'appuyant sur les précédentes étapes du processus de planification de services, l'objectif de la cartographie des parties prenantes du projet SERVIR est de permettre de mieux comprendre :

- Les relations et interactions entre les parties prenantes et entre les parties prenantes et les Hubs SERVIR se rapportant à un problème, un service ou un domaine d'application spécifique ;
- La capacité des parties prenantes à faciliter la conception, la mise en œuvre et l'adoption des services SERVIR ;
- Les approches stratégiques pour impliquer les parties prenantes dans la conception, la livraison et l'adoption d'un service ;
- Le processus d'identification de niches pour les services SERVIR et d'opportunités de tirer parti d'autres activités connexes ;
- Les liens entre les services SERVIR et les processus de prise de décision avec les principaux influenceurs.

Cette étape permet d'obtenir une « carte » des relations qui existent entre les parties prenantes ainsi qu'une analyse sur la manière de tirer parti de ces relations pour garantir le succès du projet. Cette carte doit permettre aux Hubs de visualiser une communauté de praticiens pouvant être mobilisés pour soutenir, mettre en œuvre et pérenniser les services.

Ce chapitre comporte trois parties :

- 1) Informations générales, 2) Cartographie des parties prenantes en quatre étapes et 3) Exemples d'exercices d'atelier.

---

### EN 50 MOTS OU MOINS...

*Cartographie des parties prenantes*

**OBJECTIF** : Aider les centres et les partenaires de mise en œuvre à comprendre les parties prenantes et à tirer parti de ces dernières pour collaborer à la résolution d'un problème de développement.

**APPROCHE** : Un processus participatif de cartographie en quatre étapes accompagné d'une analyse des lacunes et des opportunités.

**RÉSULTATS ATTENDUS** : Une première cartographie des parties prenantes, des liens et des flux d'informations susceptible d'être modifiée pendant la durée du partenariat SERVIR sur un service.

---

## 1<sup>re</sup> partie : Informations générales

Selon le contexte, la cartographie des parties prenantes du projet SERVIR peut être effectuée au niveau du service ou du domaine d'application, mais il est généralement recommandé aux Hubs de réaliser cette activité au niveau du service.

Cette recommandation suppose que 1) des informations de base mais pertinentes sur les parties prenantes d'un domaine d'application ressortent au cours de la phase de consultation et d'évaluation des besoins et 2) la cartographie au niveau du service produira des informations plus pratiques et plus exploitables. Comme nous l'avons mentionné plus haut, il est nécessaire de fournir un effort important dès le début du cycle de deux à trois ans de planification du service afin de laisser suffisamment de temps pour la conception, le développement et la mise en œuvre du service.

Une autre caractéristique distinctive de l'outil présenté ici est que la cartographie est basée sur le *flux d'informations*. En effet, en raison de l'importance que SERVIR donne à la prise de décision basée sur des preuves, la réussite du projet dépend directement de l'efficacité du flux d'informations et des données et analyses sous-jacents au processus de prise de décisions. Dans ce contexte, le processus de prise de décision est défini à un niveau global, incluant aussi bien les décisions politiques de haut niveau prises par les ministres et les membres du parlement que des décisions opérationnelles prises, par exemple, par des fonctionnaires chargés de la gestion des ressources naturelles au niveau régional ou local.

En s'appuyant sur le flux d'informations, le schéma est centré sur les parties prenantes dont le rôle, les responsabilités ou la relation avec les données et les produits issus de l'analyse de données permettent à un « système » d'information de fonctionner. Ce service pourrait être un véritable système d'information, tel qu'un système d'alerte rapide, de surveillance ou de prévision. Il peut également s'agir d'une plateforme d'information, telle qu'un portail ou un ensemble de données, qui n'est pas structurée pour diffuser activement des informations. Pour simplifier, l'outil fait référence à tous ces services en tant que « systèmes d'information ».

Pour la création de la cartographie des parties prenantes, de nombreuses approches utilisent *l'influence* et *l'intérêt* comme critères d'organisation. Dans certaines situations, cette approche peut convenir aux Hubs SERVIR. Par exemple, lors de la dernière phase du processus de planification du service, lorsqu'il s'agit d'augmenter l'adoption du service, un centre peut souhaiter mettre en avant l'influence et l'intérêt des parties prenantes afin d'inciter ces dernières à défendre et promouvoir le service. Lors de la cartographie des parties prenantes, il est important d'identifier les sources d'information qui ont le plus d'influence ou de crédibilité. Mais dans la plupart des contextes des projets SERVIR, les éléments essentiels à la réussite de la mise en œuvre d'un service sont liés au flux d'informations.

Comme pour tous les outils de ce guide, les Hubs sont invités à adapter l'outil de cartographie des parties prenantes à leurs besoins spécifiques.

### *Quand effectuer la cartographie des parties prenantes*

Dans le cadre de la planification de services SERVIR, la cartographie des parties prenantes est un outil transversal. Il peut être utile, par exemple :

- Au cours de la consultation et de l'évaluation des besoins pour identifier le ou les services à poursuivre et s'assurer que le centre contacte les parties prenantes concernées ;
- Au cours de la phase de conception du service pour permettre aux parties prenantes de mieux comprendre le contexte d'un service spécifique, ainsi que pour identifier les actions à mener pour mobiliser les parties prenantes et déterminer quelles institutions et personnes sont essentielles au succès de la mise en œuvre du service ;
- Lors du développement des éléments fondamentaux du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage, notamment pour s'en servir pour élaborer la théorie du changement. (Voir l'outil de suivi, d'évaluation et d'apprentissage pour plus de détails.)

Pour finir, les équipes du centre sont les mieux placées pour décider à quel moment elles veulent effectuer la cartographie des parties prenantes. Quel que soit le moment où l'exercice de cartographie a lieu, le schéma doit être utilisé comme outil de planification organisationnelle et stratégique tout au long du cycle de vie d'un service. En examinant et en mettant continuellement à jour le schéma, ainsi que les rôles et les relations en constante évolution entre les parties prenantes, les Hubs pourront mettre en place des stratégies pour tirer parti des opportunités et éviter de se retrouver bloqués.

#### **RÉSULTATS PRÉVUS DE LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES**

En exploitant les informations recueillies lors de la phase de consultation et d'évaluation des besoins, la cartographie des parties prenantes devrait permettre aux Hubs :

- *De se faire une idée précise des informations utilisées par les parties prenantes ;*
- *De comprendre les relations qui existent entre les parties prenantes dans le contexte du service ;*
- *De comprendre le calendrier des décisions, les flux d'informations et les données utilisées, par exemple, l'historique, le temps réel, les prévisions, la modélisation de scénarios ;*
- *De connaître les lacunes en matière de compétences des différentes parties prenantes ;*
- *D'e connaître les décisions clés que le projet SERVIR cherchera à prendre et/ou les opportunités qui existent pour SERVIR ;*
- *De voir comment le service s'appuiera ou complétera d'autres activités ;*
- *De comprendre les relations entre les parties prenantes, leurs rôles et comment elles peuvent contribuer à promouvoir ou développer l'utilisation du service ; et*
- *D'avoir suffisamment d'informations pour commencer à rédiger le document Présentation du service.*

*Si ces résultats ne sont pas atteints, le centre sera peut-être amené à modifier sa cartographie des parties prenantes et/ou effectuer des consultations de suivi avec certaines parties prenantes pour combler les lacunes en matière d'informations.*

## 2<sup>e</sup> partie : Cartographie des parties prenantes en quatre étapes

Cette section recommande d'établir la cartographie des parties prenantes en quatre étapes. Les deux premières étapes correspondent au travail de préparation effectué par le centre qui contacte et consulte les parties prenantes. Les deux dernières étapes consistent à effectuer un exercice participatif avec un groupe de parties prenantes susceptibles d'être étroitement impliquées dans les processus de conception et de mise en œuvre du service.

Pour commencer à cartographier les parties prenantes au niveau du service, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance du domaine d'application, des idées de services potentiels et une certaine perception des problèmes complexes liés à l'intervention de SERVIR. Par exemple : Quelle est l'importance du projet SERVIR au sein du domaine d'application ? Quelle est l'importance des autres parties prenantes au sein du domaine d'application ? Ces informations ont probablement été évoquées au cours de la phase de consultation et d'évaluation des besoins ou d'expériences antérieures des Hubs. Dans les cas où les Hubs utilisent la cartographie des parties prenantes pour déterminer quels services mettre en œuvre, ces informations permettront d'orienter la discussion.

Une cartographie des parties prenantes peut être développée en suivant les quatre étapes suivantes :

- Étape 1 : Organiser et classer la liste initiale des parties prenantes
- Étape 2 : Compléter la liste des parties prenantes
- Étape 3 : Visualiser les rôles et les relations entre les parties prenantes
- Étape 4 : Identifier les lacunes et les opportunités

### *Étape 1 : Établir une liste préliminaire des parties prenantes et les classer par catégorie*

Cette étape commence par l'élaboration d'une liste préliminaire des parties prenantes dont le travail est lié au domaine d'application particulier et au service prévu. Cette liste doit être établie à partir de la liste des individus et des groupes impliqués dans le processus de consultation et d'évaluation des besoins, et doit également inclure d'autres personnes identifiées par l'équipe et les principaux partenaires.

La liste ne doit pas inclure toutes les parties prenantes impliquées dans le processus de consultation, mais plutôt un sous-ensemble de ces parties prenantes directement liées à un service particulier. Bien que les parties prenantes puissent être impliquées dans plusieurs services (par exemple, certains responsables chargés de la gestion

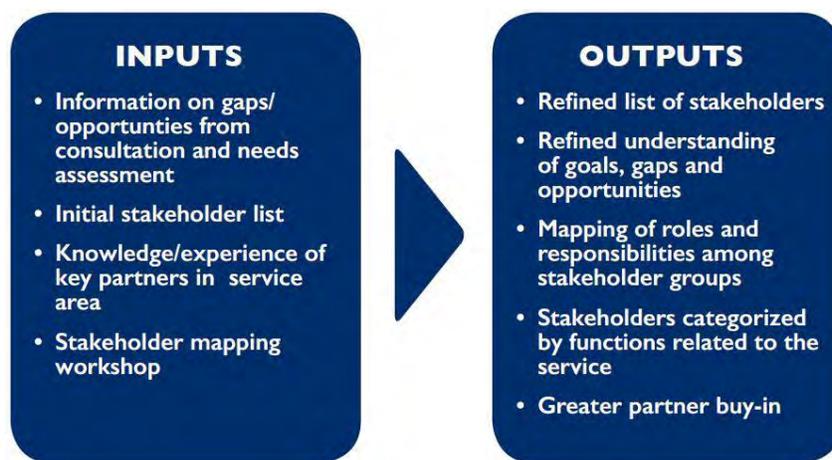


Figure 4 : Présentation des intrants et extrants de la cartographie des parties prenantes

de l'eau peuvent être amenés à surveiller à la fois la sécheresse et les inondations), une cartographie et une liste des parties prenantes distinctes sont requises pour chaque service.

Une fois la liste préliminaire établie, la prochaine tâche consiste à classer les parties prenantes en fonction de leurs rôles ou fonctions. Les définitions des publics SERVIR à la Section II de ce document constituent un bon point de départ, mais il est fort probable que le centre devra compléter et adapter la liste en fonction des conditions du service envisagé.

Le tableau suivant donne des exemples de catégories de parties prenantes, définies en supposant que la cartographie est basée sur le flux d'informations.

PUBLIC TYPE DU PROJET SERVIR	CATÉGORIE PRÉCISE DE PARTIES PRENANTES	DÉFINITION
<b>Partenaires de mise en œuvre/utilisateurs</b> Ministères/services gouvernementaux ou bureaux infranationaux, agences météorologiques, bureaux de recensement, universités/Hubs de recherche, etc., coproduisant ou utilisant un service SERVIR.	<i>Collecteurs de données</i>	Responsables de la collecte des données primaires ou secondaires
	<i>Analyseurs de données</i>	Impliqués dans l'analyse des données pour la préparation des produits et des outils
	<i>Conditionneurs de données</i>	Entités qui créent des produits techniques basés sur des données et informations
	<i>Décideurs</i>	Personnes impliquées dans le développement du service et habilitées à prendre des décisions et à prendre des mesures en fonction des données, des produits et des outils générés.
<b>Intermédiaires</b> Ministères/services gouvernementaux ou bureaux infranationaux, agents de vulgarisation, ONG, médias, projets pertinents financés par des donateurs, associations/coopératives (entreprises, industries, agriculteurs, etc.), secteur privé	<i>Communicateurs/ Partageurs d'information</i>	Responsables de la communication ou de la diffusion des informations entre les partenaires de mise en œuvre/utilisateurs, les intermédiaires, les bénéficiaires et les autres partenaires. Ces parties prenantes peuvent développer pour les bénéficiaires des produits de communication basés sur des produits technologiques fabriqués par d'autres.
	<i>Autres décideurs</i>	Entités qui ne participent pas directement au développement du service mais jouent un rôle dans la prise de mesures ou la prise de décisions opérationnelles ou de gestion pertinentes en fonction du service.
<b>Autres partenaires</b> Agences de développement, donateurs (y compris l'USAID)		Parties prenantes qui ne sont pas directement impliquées dans le système d'information, mais qui influencent le contexte politique.
<b>Bénéficiaires</b> Agriculteurs (hommes/ femmes), communautés rurales, prestataires de services du secteur privé, universités/Hubs de recherche		Ces parties prenantes utiliseront les résultats directs ou auxiliaires des informations pour améliorer leurs moyens de subsistance, s'adapter aux conditions climatiques, météorologiques et environnementales, accroître leur activité agricole ou économique, construire des bases de connaissances connexes, etc.

Bien que les catégories ci-dessus soient liées à des fonctions spécifiques d'un système d'information, elles ne sont pas mutuellement exclusives : les rôles des parties prenantes peuvent se chevaucher ou s'étendre sur plusieurs catégories. Rappelez-vous que l'un des objectifs de la cartographie des parties prenantes est d'identifier les lacunes et les opportunités du projet SERVIR au sein d'un domaine d'application. Lors de la création des catégories, réfléchissez aux fonctions ou rôles selon lesquels les parties prenantes pourraient être regroupées de manière logique. Le tableau ci-dessus est un exemple de la façon dont une liste de parties prenantes préliminaires pourrait être classée en catégories (bien qu'une liste réelle de parties prenantes serait probablement plus longue).

EXEMPLE DE LISTE DES INTERVENANTS D'UN SYSTÈME D'AVERTISSEMENT PRÉCOCE DE LA SÉCHERESSE								
		Collecteur de données	Analyseur de données	Conditionneur de données	Décideur	Communicateur	Autre partenaire	Bénéficiaire
1	Service météo							
2	Bureau DRM Natl.							
3	Min de l'Agric							
4	Service de surv. des cultures agr							
5	Min de la Santé							
6	PAM							
7	Serv de surv. des famines							
8	Vision du monde							
9	Croix-Rouge							
10	Agents de vulgarisation agr							
11	Gouv local							
12	Centre de recherche universitaire							
13	ONG A							
14	ONG B							
15	Radio communautaire							
16	Agriculteurs locaux							
17	Coop locale de femmes.							
18	Leaders traditionnels							
19	Commerçants locaux							

## Ajout de catégories

Il peut être utile de compléter la liste en ajoutant jusqu'à trois catégories supplémentaires. Des exemples de catégories supplémentaires peuvent être :

- Portée des opérations : La partie prenante est-elle principalement un acteur mondial, régional, national, sous-national ou local ?
- Type de partie prenante : publique, privée, ONG, etc.
- Taille de l'organisation par budget ou effectif
- Autres catégories spécifiques au domaine d'application

À mesure que la liste augmente, un logiciel peut s'avérer utile pour suivre et gérer les informations des parties prenantes. Des outils simples tels que les feuilles de calcul d'Excel fonctionnent bien, mais des logiciels plus sophistiqués sont également disponibles.

### **IDÉES DE LOGICIEL DE CARTOGRAPHIE**

*Souvent, les tableaux à feuilles et les marqueurs constituent le moyen le plus simple et le plus efficace pour créer des schémas. Cependant, les logiciels peuvent aider à analyser et à visualiser les processus de cartographie. Voici des liens vers des logiciels Open Source :*

- Gephi : <https://gephi.org/>
- Pajek : <https://goo.gl/BoEdXs>
- UCINET : <https://goo.gl/NeZw9D>

Quel que soit le logiciel qu'utilise le centre, le résultat final de cette première étape doit être une liste préliminaire des principales parties prenantes liées au service, classées par fonction ou par rôle. Si des catégories supplémentaires ont été intégrées dans la cartographie, elles peuvent également être facilement saisies dans le logiciel.

### *Étape 2 : Ajout de nouveaux intervenants pour compléter la liste des parties prenantes*

Après la catégorisation des parties prenantes, il est utile d'analyser rapidement le nombre de parties prenantes dans chaque groupe et de développer ou de réduire la liste en fonction de leur pertinence pour le service, le domaine d'application et le problème de développement. Si la cartographie est effectuée au cours de la phase de conception du service, il peut être utile de se reporter au rapport de consultation et d'évaluation des besoins. Rappelez-vous que le but est de représenter graphiquement le « paysage complet des parties prenantes » du service. Cela dit, les parties prenantes marginales ou non pertinentes doivent être supprimées.

Les questions suivantes peuvent être utiles pour déterminer si la liste des parties prenantes est complète :

- Des parties prenantes clés ont-elles été oubliées ?
- Est-ce que toutes les parties prenantes chargées de fournir des données associées à ce service sont incluses ?
- Les ministères, services, bureaux, bureaux régionaux, bureaux locaux, etc., sont-ils suffisamment répartis par niveau et par rôle ? Les décideurs clés sont-ils inclus ?
- Le secteur privé est-il correctement représenté ?

- La liste inclue-t-elle les intermédiaires pouvant favoriser la sensibilisation au service et son adoption ?
- Les bénéficiaires (et les intermédiaires qui peuvent les atteindre) sont-ils bien compris et correctement représentés ?
- Les projets/initiatives travaillant sur des activités similaires sont-ils inclus ?
- Une fois la liste des parties prenantes modifiée, des catégories supplémentaires doivent-elles être ajoutées ? D'autres parties prenantes associées à ces catégories doivent-elles être ajoutées ?
- Existe-t-il des parties prenantes inconnues qui nécessiteraient un effort de recherche supplémentaire ? (Voir l'encadré ci-dessous.)
- Est-ce que des institutions qui ne sont pas liées au problème ou à l'objectif de développement ont été incluses ?
- Facultatif : La liste doit-elle inclure des parties prenantes incertaines, réticentes ou opposées au service ou à l'objectif de développement ? (Notez que certaines approches de la cartographie des parties prenantes reposent entièrement sur une approche détracteur/attracteur.)

Lorsque l'équipe du centre SERVIR possède une certaine expérience dans un domaine particulier, la création de cette liste peut être assez simple. Cela dit, il est important de ne pas limiter la liste des parties prenantes aux partenaires réguliers. Si la liste est composée uniquement de parties prenantes avec lesquelles vous avez l'habitude de traiter, les planificateurs peuvent être amenés à repenser entièrement le panorama du service. Bien qu'il soit conseillé de créer une liste ciblée, plutôt qu'une liste trop générale, il est préférable d'avoir un trop grand nombre de parties prenantes à ce stade. Les parties prenantes qui ne sont pas pertinentes peuvent être supprimées à la troisième étape.

#### **TROUVER DE NOUVELLES PARTIES PRENANTES**

*Si un centre n'est pas sûr que toutes les parties prenantes sont représentées dans sa liste, il existe des techniques permettant de facilement compléter la liste. L'une d'elles est l'échantillonnage en boule de neige. Voici comment cela fonctionne : une brève enquête est envoyée aux principales parties prenantes d'un domaine d'application. L'enquête peut fournir une vue d'ensemble des services potentiels et de leur impact attendu, et demander aux personnes interrogées de fournir une liste des parties prenantes travaillant dans ce domaine. (Il peut être utile d'inclure des catégories.) Une fois cette liste renvoyée, la même enquête peut alors être envoyée aux nouvelles personnes ou aux nouveaux groupes. Lorsque les réponses ont tendance à toujours être les mêmes, cela signifie que la liste des parties prenantes est complète. Si un échantillonnage en boule de neige est utilisé, il peut être nécessaire de réduire la liste car toutes les réponses à l'enquête ne seront pas pertinentes. Ceci n'est qu'un exemple des nombreuses techniques permettant d'identifier de nouvelles parties prenantes.*

## CONSEILS POUR LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES DANS LE CADRE D'UN ATELIER

La cartographie des parties prenantes est plus efficace lorsqu'elle est effectuée par un petit groupe de partenaires de mise en œuvre et d'autres parties prenantes clés représentant un domaine d'application. Selon les circonstances, l'exercice peut être effectué seul ou être intégré comme exercice dans un atelier plus large. (Veillez à prévoir suffisamment de temps.) Les conseils suivants sont basés sur l'expérience acquise au cours du projet SERVIR d'Afrique de l'Ouest qui s'est déroulé début 2017.

- **Nombre de personnes** : 12 à 18 personnes, y compris les partenaires de mise en œuvre probables et d'autres, qui connaissent bien le domaine d'application.
- **Préparation** : Le centre disposera d'un grand nombre d'informations obtenues au cours du processus de consultation et d'évaluation des besoins et qui devront être résumées et partagées avec le groupe en tant qu'informations de référence devant être débattues et validées. Si, après l'étape de consultation, le centre constate que les parties prenantes ne connaissent pas ou peu la disponibilité des données ou le flux d'informations spécifiques au service, etc., il pourrait être utile d'envoyer en amont de l'atelier un questionnaire portant sur ces questions spécifiques. Les réponses peuvent être intégrées dans un document de synthèse partagé et commenté lors de l'atelier. Ce niveau de préparation permettra au processus de planification du service de progresser et d'éviter des discussions répétées, en particulier si ces participants ne faisaient pas partie de l'atelier de consultation et d'évaluation des besoins.
- **Bonne animation** : À moins que les participants aient une expertise approfondie en matière de cartographie des parties prenantes, il peut être nécessaire de faire une « mini-formation » sur la technique afin que toutes les parties prenantes puissent participer efficacement et aider à mettre en œuvre un produit utile. Si le groupe est suffisamment large pour justifier la création de deux groupes plus petits, il est essentiel de disposer d'un référent pour chaque groupe afin de 1) s'assurer que les participants comprennent la tâche et les termes clés, et 2) rester sur la bonne voie.
- **Durée** : L'exercice nécessite probablement au moins trois sessions de 90 minutes à deux heures. Celles-ci couvriraient 1) un aperçu du processus de cartographie des parties prenantes, 2) une analyse des informations de base ou un autre exercice pour commencer à ébaucher un schéma (comme à l'étape 3 ci-dessous) et 3) l'analyse du schéma (comme à l'étape 4 ci-dessous).

*La 3<sup>e</sup> partie de cette section contient des exemples d'exercices pouvant faciliter et structurer la séance de réflexion sur les parties prenantes.*

### *Étape 3 : Visualiser les rôles et les relations entre les parties prenantes*

Il est préférable que les étapes 3 et 4 soient effectuées par un groupe. Cette activité doit généralement faire partie d'un processus d'engagement participatif avec un groupe sélectionné de parties prenantes, comme décrit dans l'encadré ci-dessus, mais les Hubs peuvent également choisir d'entreprendre un exercice de cartographie à petite échelle pour compléter un schéma existant sur un aspect particulier d'un service.

Le but de l'étape 3 est de comprendre comment les parties prenantes sont liées au flux d'informations propre au service. À des fins de démonstration, le processus a été représenté

à l'aide d'une série de figures simplifiées. Notez que la plupart des processus de cartographie produiront des schémas plus complexes.

**Commencez par mettre une catégorie clé sur l'axe des « Y ».** Dans cet exemple, basé sur un système d'alerte précoce de sécheresse, les collecteurs de données sont placés en haut et les bénéficiaires en bas (Figure 5). Si le processus est effectué au cours d'un atelier, il est préférable de ne pas tracer d'axe de catégories « X » et de simplement espacer les parties prenantes horizontalement en fonction de l'intensité de la relation avec les parties prenantes proches. Si un logiciel est utilisé, il est alors possible d'être plus explicite sur l'axe des « X ». Dans la mesure où la Figure 5 est basée sur des travaux effectués au cours d'un atelier, les relations sont moins précises.

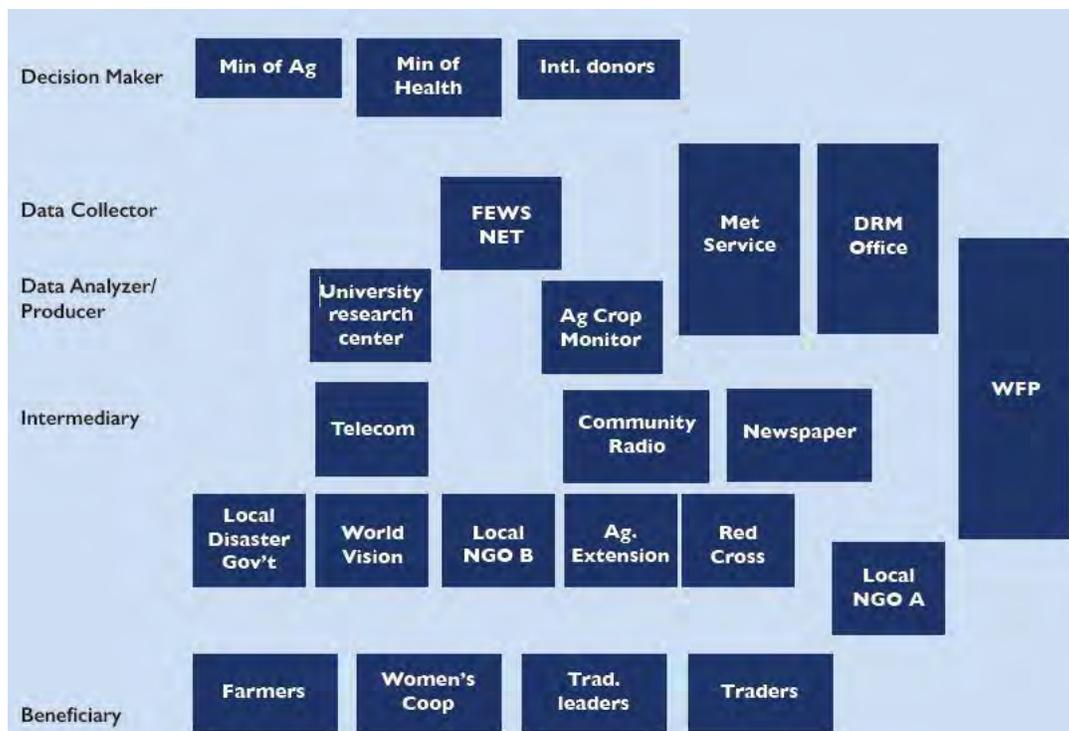


Figure 5 : Exemple de représentation graphique des parties prenantes

**Dessinez ensuite des relations entre les parties prenantes.** Dans ce cas, le schéma est basé sur le flux d'informations et de services allant du collecteur de données au bénéficiaire éventuel. (Figure 6).

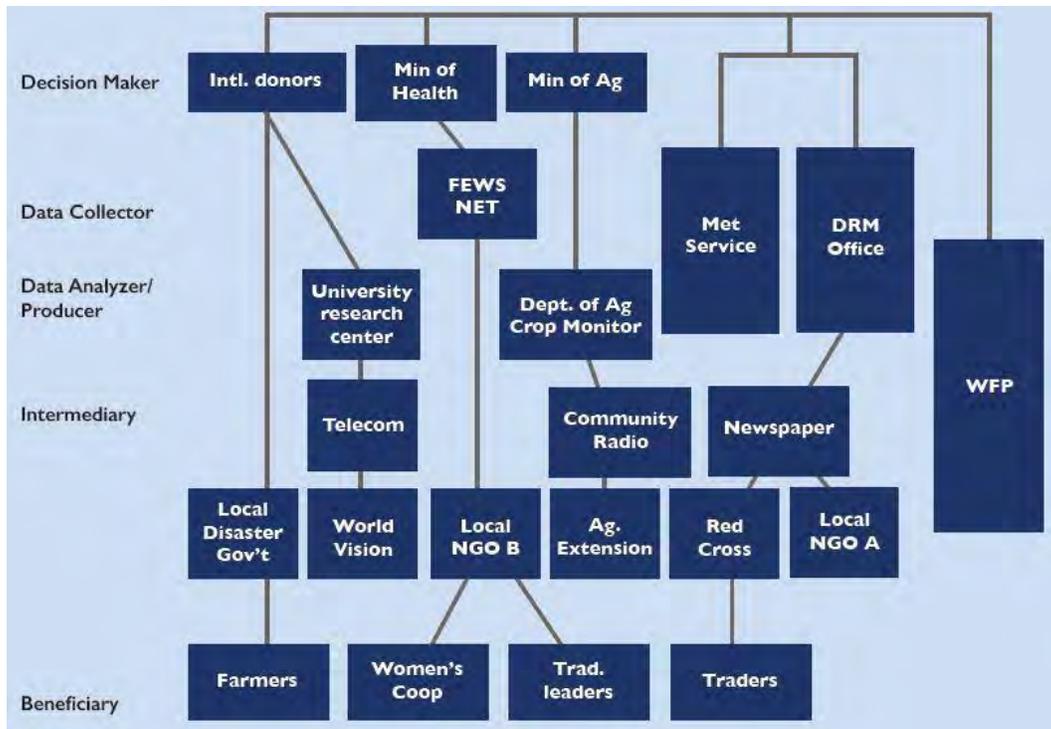


Figure 6 : Exemple simplifié de flux d'informations propre à un système d'alerte précoce de sécheresse

En ce qui concerne les relations entre les parties prenantes, il est possible de tracer ou de représenter graphiquement la relation entre les parties prenantes au-delà du flux d'informations. Par exemple, une connexion entre le Service météorologique et le Programme alimentaire mondial (PAM) pourrait inclure trois ou quatre types de données, qui pourraient être indiqués. Dans le cadre d'un atelier, il est possible d'écrire les libellés.

Il existe plusieurs façons de visualiser ces relations. L'exemple ci-dessous illustre l'attitude des parties prenantes vis-à-vis d'une politique éducative et montre leur implication, leur position et la force de leurs relations (Figure 7). En identifiant les opposants et les partisans, cette approche met en évidence la capacité des parties prenantes à exercer une influence positive ou négative. Pour le projet SERVIR, une approche similaire permettrait de mieux comprendre l'attitude des parties prenantes vis-à-vis d'un problème politique pertinent, tel que les données libres. Elle peut également être utilisée dans une situation où la prise en charge d'un service SERVIR n'est pas universelle. Ce type de cartographie illustrerait comment cibler les efforts d'apprentissage ou de sensibilisation.

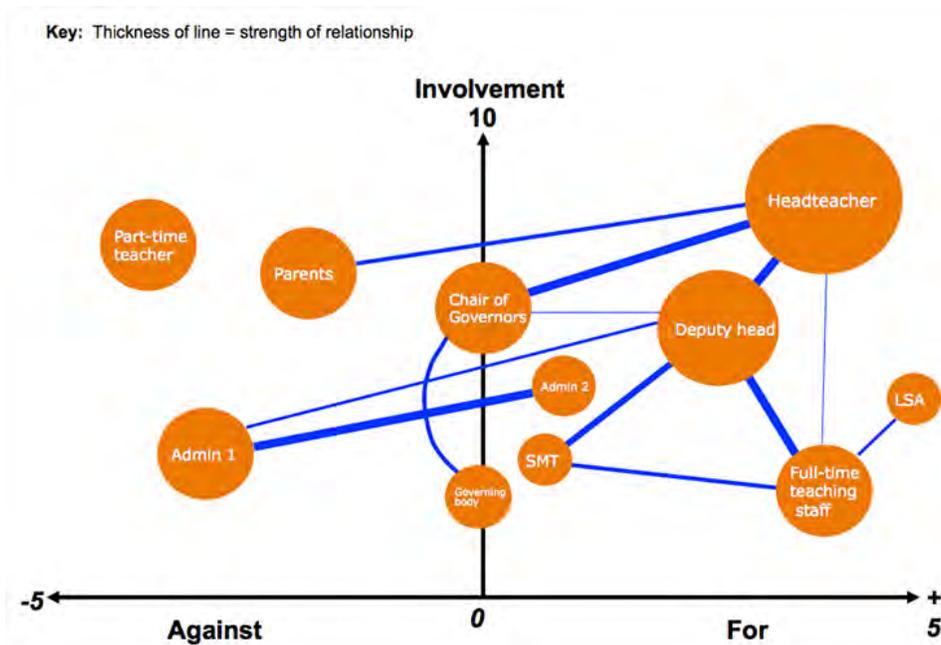


Figure 7 : Schéma des attitudes des parties prenantes envers une politique éducative. Ce schéma permet de déterminer quels publics doivent être ciblés.

#### Étape 4 : Lacunes/opportunités et partenaires limitrophes du projet SERVIR

L'objectif de cette dernière étape est de déterminer quels effets la cartographie des parties prenantes aura sur le projet SERVIR. Cette étape sera probablement très utile lors des phases de conception et de mise en œuvre du service, lorsque le centre et les utilisateurs auront besoin de bien comprendre ce qui doit être fait pour rendre le système d'information fonctionnel à court et à long terme. Au cours de cette étape, des éléments issus de la cartographie des résultats viennent compléter l'approche de cartographie traditionnelle des parties prenantes.

L'objectif principal de cette étape est de mieux comprendre : 1) ce qu'est un noyau de parties prenantes, en termes de capacité à concevoir, mettre en œuvre et maintenir un service, 2) ce que le programme SERVIR peut faire pour combler les lacunes et exploiter les opportunités et 3) quels comportements, actions ou opérations doivent être modifiés pour garantir une mise en œuvre efficace du service. Cette étape aide le centre à faire des choix stratégiques sur la meilleure façon de cibler les ressources. Elle permet également de définir la vision du centre quant à la manière dont SERVIR se retirera d'un service, laissant les utilisateurs le gérer et le maintenir. Un avantage supplémentaire de cette étape est qu'elle peut faire ressortir des opportunités pour les principales parties prenantes de s'entraider afin de garantir la réussite du service : une contribution précieuse à la théorie du changement.

Comme à l'étape 3, cette démarche est mieux entreprise dans le cadre d'un processus participatif avec les parties prenantes. Les activités de groupe doivent impliquer :

- Représenter graphiquement les lacunes et les opportunités identifiées lors des consultations ;
- Préciser les objectifs du projet SERVIR en fonction des résultats de la cartographie ;
- Identifier les futures activités clés du projet SERVIR et des partenaires.

**Commencez par étudier la cartographie des parties prenantes.** Demandez au groupe de classer par ordre de priorité un petit sous-ensemble de parties prenantes qui jouent un rôle déterminant dans les phases de conception, développement et mise en œuvre du service. Selon le contexte, le nombre de parties prenantes peut être compris entre 2 et 12. Quel que soit leur nombre, ces parties prenantes doivent représenter le groupe central que le centre implique dans ce service. Ce sous-ensemble comprendra évidemment des partenaires de mise en œuvre, mais il doit également inclure un autre niveau de parties prenantes dont le rôle est moins direct dans la mise en œuvre mais reste essentiel à la réussite du projet. En s'inspirant de la terminologie de la cartographie des résultats, ce groupe central pourrait être appelé *partenaires limitrophes*.

Les partenaires limitrophes sont des parties prenantes qui opèrent à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des « limites » du service. Ils rempliront probablement une fonction liée à la livraison d'un service SERVIR à un bénéficiaire ou auront une incidence directe sur la réussite du service. Dans la plupart des cas, le projet SERVIR investira un certain niveau de ressources humaines et/ou financières dans ces partenaires, en fonction de leurs propres ressources et de leur degré d'implication dans le service.

En reprenant l'exemple du système d'alerte précoce de sécheresse, le service météorologique, le bureau de gestion des risques de catastrophe, le bureau de surveillance des cultures, le bureau de vulgarisation agricole, la radio communautaire, l'équipe de gestion des catastrophes du gouvernement local et l'ONG A pourraient représenter un groupe de partenaires limitrophes. Chacun s'engagera avec différents niveaux d'intensité auprès de publics différents, mais dans la plupart des cas, ils utiliseront tous les mêmes informations, analyses ou données. Chacun contribuera à assurer le bon fonctionnement du système et à ce que les informations disponibles et exploitables atteignent les bénéficiaires.

**Considérez ensuite les capacités et ressources disponibles pour les partenaires limitrophes pour la mise en œuvre du service.** L'objectif est d'identifier les lacunes et les opportunités afin de se faire une idée précise de la capacité de ce groupe de partenaires à gérer la conception et la mise en œuvre du service ; par exemple, dans quels domaines ont-ils besoin d'aide et où des changements sont-ils nécessaires ? Selon les parties prenantes, les spécificités peuvent concerner les capacités techniques, les données et les ressources informatiques, un cadre juridique ou politique viable, la capacité à atteindre les bénéficiaires, la capacité à maintenir leur soutien au service, les partenariats pertinents existants, etc.

Le tableau ci-dessous peut être utilisé comme feuille de travail pour un exercice de groupe sur les partenaires limitrophes.

<b>PARTENAIRE LIMITROPHE</b>	<b>FONCTION/RÔLE ATTENDU</b>	<b>LACUNES</b>	<b>OPPORTUNITÉS</b>	<b>CHANGEMENT ATTENDU</b>
<i>Nom</i>	<i>Comment ce partenaire va soutenir ou adopter le service</i>	<i>Lacunnes ou limites dans la capacité à remplir un rôle ou une fonction, par exemple, ressources, données, cadre stratégique, infrastructure, etc.</i>	<i>Ressources existantes, politiques, partenariats, etc.</i>	<i>Résultats spécifiques de ce partenaire et comment cela contribuera à la mise en œuvre, à l'adoption et à la durabilité du service.</i>

**Comparez ensuite l'analyse des partenaires limitrophes aux informations figurant dans le rapport de consultation et d'évaluation des besoins.** Utilisez ces informations, ainsi que le tableau des partenaires limitrophes et les contributions supplémentaires des participants pour identifier et hiérarchiser les lacunes et les opportunités liées à ce groupe de parties prenantes. Dans le cadre d'un atelier, il peut être préférable de commencer par travailler avec le groupe pour répertorier les lacunes et les opportunités et les noter sur un tableau à feuilles mobiles.

**Enfin, représentez graphiquement les résultats.** Utilisez une autre feuille de papier pour écrire le nom des partenaires limitrophes du projet SERVIR dans un grand cercle. Tracez ensuite des lignes entre le projet SERVIR et les partenaires limitrophes qu'il peut prendre en charge. Ensuite, en utilisant un marqueur de couleur différente, tracez des lignes indiquant les endroits où les partenaires limitrophes peuvent combler une lacune ou tirer parti des ressources existantes pour aider un autre partenaire. (Par exemple, les stations de radio communautaires peuvent déjà avoir un format de journal qui pourrait inclure des annonces sur les prévisions de sécheresse.) S'il y a suffisamment de place sur la page, notez le type de support spécifique. Sinon, créez une liste ou un tableau pour noter ces informations. Une fois terminée, l'étape 4 permet d'obtenir une image de la niche stratégique à la fois du projet SERVIR et des partenaires limitrophes.

**Lien vers la théorie du changement :** Cette étape permet notamment d'associer la cartographie des parties prenantes au processus de suivi, évaluation et apprentissage, notamment à la théorie du changement. La question clé est la suivante : avec ces parties prenantes et ces relations, qu'est-ce qui doit changer dans la pratique des institutions, la prise de décision ou d'autres comportements et actions pour que le service réponde efficacement au problème de développement sous-jacent ? La réponse à cette question (qui peut avoir plusieurs dimensions en fonction des parties prenantes et de leur niveau d'implication) peut directement servir de base à la théorie du changement associée au service.

#### **AUTRES DOCUMENTS SUR LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES**

- Murray-Webster, Ruth et Peter Simon. *Making sense of stakeholder mapping*. PM World today 8.11 (2006) : 1-5.
- Earl, Sarah et Fred Carden. *Learning from complexity: the International Development Research Centre's experience with outcome mapping*. Development in Practice 12.3-4 (2002) : 518-524.
- Earl, Sarah, Fred Carden et Terry Smutylo. *Outcome mapping. Building learning and reflection into development programs*. Ottawa : Centre de recherches pour le développement international (2001).
- Mollinga, Peter P. *Boundary work and the complexity of natural resources management*. Crop Science 50. Supplement\_1 (2010) : S-1.
- Ramalingam, Ben. *Tools for knowledge and learning: A guide for development and humanitarian organizations*. Londres : Overseas Development Institute, 2006.

### 3<sup>e</sup> partie : Exemple d'exercices pour les ateliers

Ces exercices peuvent être effectués sous forme d'ateliers pour aider les participants à comprendre la cartographie des parties prenantes.

#### **Exercice de groupe n° 1 : Identifier et relier les parties prenantes de votre projet**

*Durée : 45 minutes pour les petits groupes ; 30-45 minutes pour la séance plénière*

Objectif : Identifier les parties prenantes et leurs interdépendances susceptibles d'avoir un effet positif sur les résultats d'un projet.

##### Étape 1 : Comprendre votre cas (10 minutes)

Formez des groupes de quatre à huit personnes. Prenez jusqu'à 10 minutes pour discuter du service sur lequel travaille le centre afin que tous les participants comprennent ses objectifs et ses principaux éléments et puissent y participer pleinement.

##### Étape 2 : Identifier les parties prenantes (10 minutes)

Sur le tableau à feuilles mobiles, faites une liste de toutes les personnes, groupes ou organisations qui pourraient avoir un intérêt dans le projet et ses résultats. Cette liste doit inclure tous les acteurs qui, idéalement, pourraient ou devraient : être directement impliqués dans le développement, la mise en œuvre et le maintien du service ; bénéficier du service ; communiquer sur le service ; prendre des décisions concernant le service ; et toutes les autres personnes affectées par ou contribuant au service.

##### Étape 3 : Identifier les principales interventions des parties prenantes (15 minutes)

Demandez au groupe d'identifier de sept à dix des parties prenantes les plus importantes pour la réussite du service. Écrivez-les sur le tableau à feuilles mobiles sur l'extérieur d'un cercle imaginaire. Connectez ces parties prenantes les unes aux autres en utilisant des lignes pour représenter les relations qui existent entre les acteurs que votre groupe considère comme déterminants pour la réussite et la durabilité du projet.

##### Étape 4 : Décrire les relations (10 minutes)

Réfléchissez ensemble sur un mot ou une phrase courte décrivant la nature de chaque relation. Par exemple, quelles devraient être les caractéristiques principales ou les conséquences souhaitées de chacune de ces relations : Formation ? Financement ? Contexte politique propice ? Support technique ? Collaboration ? Détachement de personnel ou attribution de temps ? Conseil d'expert ? Donnez un titre descriptif court à chacune des lignes de relation sur le tableau à feuilles.

##### Étape 5 : Présenter et commenter les graphiques représentés sur le tableau à feuilles mobiles en séance plénière (30 à 45 minutes selon le nombre de groupes)

Réunissez les petits groupes en séance plénière. Comparez les tableaux à feuilles mobiles en soulignant les similitudes et les différences. La discussion doit permettre d'illustrer la complexité de l'environnement dans lequel le service est développé tout en soulignant l'importance de la spécificité pour les parties prenantes qui devraient être considérées comme des partenaires limitrophes.

(Adaptation de : <http://www.outcomemapping.ca/>)

## **Exercice de groupe n° 2 : Représentation graphique des relations entre les parties prenantes par rapport à un problème**

Durée : 45 minutes

Objectif : Identifier les relations qui existent entre les parties prenantes qui jouent un rôle important dans la réussite d'un projet.

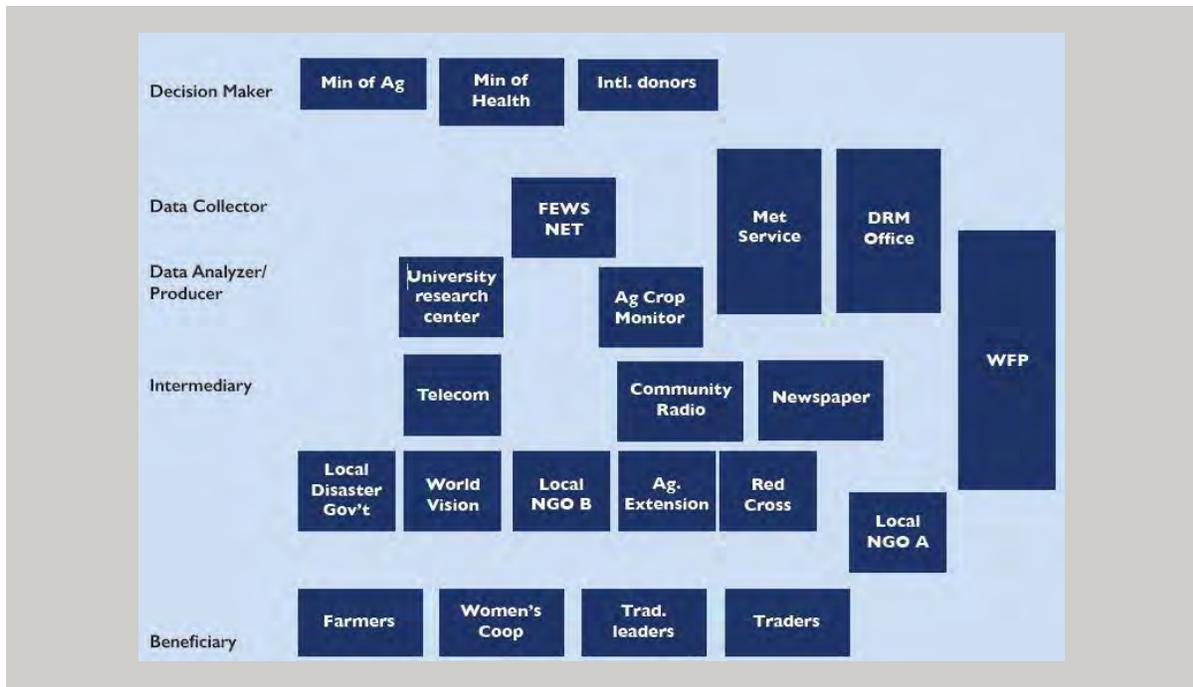
Étape 1 : Reportez-vous à l'exemple présenté dans la figure ci-dessous. Quels sont votre domaine d'application et votre problème de développement ? Écrivez-les sur le tableau à feuilles mobiles ou un tableau blanc.

Étape 2 : Écrivez le nom de chaque partie prenante sur une fiche ou un grand post-it. Organisez les parties prenantes de haut en bas en fonction du type de partenaire, en tenant compte de la taille de la partie prenante et de sa fonction.

Étape 3 : À l'aide de marqueurs, indiquez les relations entre les parties prenantes. Par exemple :

- Rouge = relation administrative, c'est-à-dire un ministère, un bureau national ou sous-national
- Bleu = Fournisseur de produits/services, c'est-à-dire infrastructure, formation, données satellitaires, aide à la décision, orientation de la politique, etc.
- Vert = bailleur de fonds ou partenaires, c'est-à-dire, donateurs ou agences multilatérales
- Noir = Communicateur, c'est-à-dire, média, ONG, etc.

Étape 4 : Examinez le panorama des parties prenantes du point de vue des utilisateurs. Réfléchissez au flux d'informations optimal entre ces parties prenantes. Maintenant, réorganisez les fiches pour illustrer le flux optimal d'informations du début à la fin.



## VI. Outil de conception de service

### Introduction

La phase de conception du service est une phase cruciale pendant laquelle un centre et des partenaires de mise en œuvre se concertent pour définir leur vision d'un service. Au cours de cette phase, ils parviennent à un consensus sur le service à mettre en place et ses effets attendus sur un problème de développement prioritaire. Pour qu'elle soit efficace, cette étape requiert un investissement partagé de toutes les parties prenantes ; c'est-à-dire l'engagement de toutes les parties à planifier, mettre en œuvre et maintenir une réponse efficace à un besoin urgent de développement.

Les principaux objectifs de cet outil sont les suivants :

- Convenir des méthodes techniques et des méthodes de renforcement des compétences ;

- Renforcer les relations en consolidant l'adhésion et la propriété à long terme des utilisateurs ;
- Documenter les aspects clés du développement et de la mise en œuvre du service.

Venant après le processus de consultation et d'évaluation des besoins (et la cartographie des parties prenantes entreprise pendant cette étape), la conception du service est un processus en deux étapes qui commence par une présentation détaillée du service et évolue vers une planification détaillée pour faire de ce concept une réalité (Figure 8). Les résultats comprennent :

- *Document Présentation du service*, décrivant le service et son impact. La présentation du service doit mentionner les capacités techniques de base, la disponibilité des données, les lacunes et les besoins en formation et compétences ;
- Les *documents de définition* spécifient les détails techniques et les autres activités liées aux divers composants d'un service, notamment les produits, la gestion des données et la formation/le renforcement des compétences.

---

#### EN 50 MOTS OU MOINS...

##### *Conception du service*

**OBJECTIF** : Regrouper l'équipe du centre et les utilisateurs dans un processus collaboratif pour déterminer les phases de conception, de développement et de mise en œuvre du service.

**APPROCHE** : Développer une vision partagée du service, évaluer les besoins en compétences et en technologies, définir clairement les rôles.

**RÉSULTATS ATTENDUS** : Documents de présentation et de définition du service se rapportant aux détails du produit, à la formation et au partage de données.

---

L'outil de conception du service comporte trois sections : 1) informations générales, 2) la conception de services en pratique et 3) modèles de présentation du service et de documents de définition, et exemples de modèles réalisés sur la base d'un service d'occupation des sols développé par SERVIR en Afrique de l'Est et du Sud.

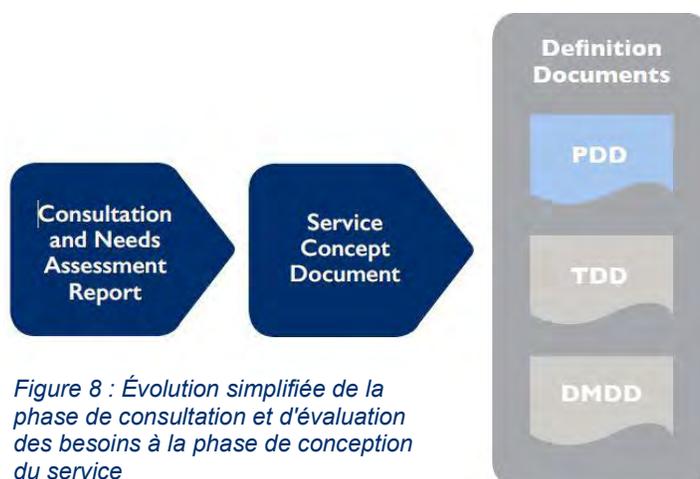


Figure 8 : Évolution simplifiée de la phase de consultation et d'évaluation des besoins à la phase de conception du service

### 1<sup>re</sup> partie : Informations générales

La première étape de la conception de services commence par l'élaboration d'une présentation du service. Fondé sur un engagement étroit entre les Hubs et les partenaires de mise en œuvre, ce processus se veut un moyen d'assurer une entente et une coopération de haut niveau entre SERVIR et les partenaires de mise en œuvre.

Le document Présentation du service doit refléter la vision et la méthode adoptées pour le service, et déterminer dans quelle mesure il devrait aider à résoudre une problématique de développement prioritaire. Une fois ce document finalisé, les efforts s'orientent vers la planification détaillée, soutenue par les documents de définition. Il est important de noter que le processus d'élaboration d'une vision commune doit précéder toute activité liée au service. Bien que ce guide fournisse des modèles pour les documents, il ne précise pas les mécanismes exacts de mobilisation des partenaires de mise en œuvre et de collaboration avec eux. Ils sont déterminés par les équipes du centre en fonction du contexte local.

La Présentation du service se veut un document de haut niveau pouvant être utilisé à la fois en interne et en externe pour expliquer le service. Les documents de définition sont des guides destinés aux spécialistes techniques pour les aider dans la conception et le développement du service. Pour cette raison, ils peuvent ne pas convenir à tous les publics. Le centre doit déterminer quels documents doivent être partagés avec quelles parties prenantes, en tenant compte de ce qui sera le plus efficace pour sensibiliser et accroître l'adhésion au service.

Bien que l'élaboration de la vision technique soit d'une importance cruciale au cours de cette étape, il en va de même pour les questions relatives aux bénéficiaires. Il est nécessaire de partager les efforts de réflexion sur la façon dont le service répondra aux besoins des bénéficiaires relativement à la problématique de développement. En d'autres termes, comment le service aidera-t-il les personnes ou les écosystèmes à devenir plus résilients ? Un aspect important de cette question est de décider comment répondre aux besoins de publics particuliers, notamment des personnes qui sont marginalisées en raison de leur sexe.

Comme pour tous les éléments de ce guide, ces documents doivent être adaptés aux besoins des Hubs. Certains Hubs ont constaté que des plans de gestion de projet supplémentaires

étaient nécessaires pour structurer davantage la conception et le développement du service. Des exemples de ces documents sont également disponibles dans le dossier Planification des services sur Google Drive.

### *Coordination au sein de SERVIR*

Bien que de nombreux aspects de la conception de services reposent sur une forte mobilisation des Hubs et des partenaires de mise en œuvre et une communication soutenue avec eux, les communications internes à SERVIR sont également importantes :

**Boucle de rétroaction entre le centre, SCO, AST et USAID** : Bien que les équipes du centre et du SCO communiquent mensuellement pour discuter des activités, elles doivent définir un processus et un calendrier pour examiner les documents de présentation et de définition du service, en collaboration avec l'USAID, l'AST et toutes les autres entités susceptibles d'apporter une contribution précieuse. Cette méthode inclusive facilitera la planification et assurera une utilisation optimale des ressources humaines et scientifiques et des pratiques de développement. (Pour plus de détails, consultez le tableau de la section III sur les rôles typiques de SERVIR pour la planification des services.)

**Alignement avec le plan de travail du centre** : Au cours de l'élaboration de la présentation du service et de la transition vers la planification détaillée du projet, l'équipe du centre doit s'assurer que les activités proposées figurent dans le plan de travail du centre.

### *Liens vers les autres outils*

Comme indiqué dans le cycle de planification des services, la conception de services recoupe deux autres outils du présent guide :

- *Cartographie des parties prenantes* : Dans le contexte de la conception de services, la cartographie des parties prenantes aide à approfondir la création d'un environnement favorable autour d'un service. Cela permet de comprendre les personnes et les institutions qui sont essentielles pour assurer la viabilité, l'efficacité et l'accessibilité des services.
- *Suivi, évaluation et apprentissage (SEA)* : L'élaboration de la présentation du service s'aligne sur le développement d'une théorie du changement (TdC), qui est une projection de la manière dont les activités et les intrants produiront les extrants, donc les résultats, et au final, l'impact. Le document Présentation du service comprend un résumé de la théorie du changement. Le croisement de ces deux éléments de planification du service vise à accroître l'investissement des utilisateurs dans le service pour assurer son succès, tout en fournissant une base solide pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage continus.

## RÉSULTATS ATTENDUS DE LA CONCEPTION DE SERVICES

À l'issue du processus de présentation du service, les Hubs et les partenaires de mise en œuvre doivent :

- *Avoir une compréhension claire du service prévu, de son impact et de la manière dont il contribuera à résoudre la problématique de développement ;*
- *Avoir une compréhension claire de la manière dont les activités profiteront aux utilisateurs et aux bénéficiaires et s'intégreront dans leurs processus de prise de décisions ;*
- *Avoir compris les décisions à annoncer ;*
- *S'être mis d'accord sur un ensemble de composants de service que SERVIR et ses partenaires vont lancer ;*
- *Utiliser une théorie du changement pour le service et définir des moyens de mesurer le succès ;*
- *Avoir une idée de la façon dont le service sera maintenu sur le long terme ; et*
- *Avoir établi des bases solides pour un partenariat efficace tout au long du cycle de vie du service.*

Grâce à une planification plus détaillée soutenue par les documents de définition, les Hubs doivent avoir :

- *Une compréhension technique précise du service et de ses composants, notamment du format/du centre de transmission des informations et des exigences en matière de données ;*
- *Une idée claire des rôles et responsabilités de SERVIR et des partenaires de mise en œuvre ;*
- *Une idée claire des rôles et responsabilités de l'équipe SERVIR (centre, SCO, AST) et de tout autre expert requis ;*
- *Une compréhension des besoins en matière de renforcement des compétences et de formation ;*
- *Un calendrier de développement et de mise en œuvre du service ; et*
- *Un accord sur les indicateurs qui seront utilisés pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage.*

## 2<sup>e</sup> partie : La conception de services en pratique

Le premier extrait de la conception de services est le document Présentation du service, une synthèse de haut niveau de la vision de ce service. Il comprend un aperçu de la problématique de développement, du service proposé, des principales parties prenantes et une théorie du changement mettant en évidence l'impact attendu du service. Idéalement, ce document ne devrait pas dépasser deux pages (modèle fourni dans la 3<sup>e</sup> partie de ce chapitre).

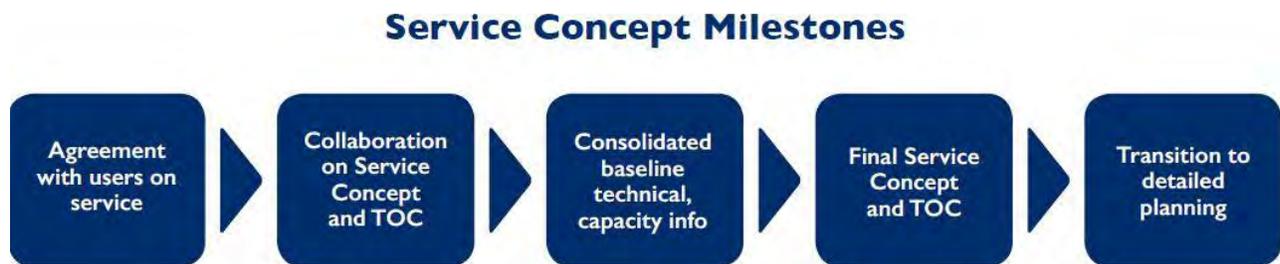
Bien que la conception de services comporte deux niveaux de résultats concrets, le processus lui-même n'est pas normatif. Chaque centre doit déterminer le meilleur moyen de collaborer avec les partenaires de mise en œuvre et les autres parties prenantes principales en fonction de la situation ou du contexte, en tenant compte de facteurs comme :

- L'envergure du service ;

- Le nombre d'utilisateurs du service ;
- La complexité technique ;
- Les activités connexes (antérieures ou en cours) dirigées par le gouvernement, les ONG, les projets des donateurs, etc. ;

- L'importance publique ou politique de la problématique de développement sous-jacente ; et
- Les incertitudes ou désaccords potentiels concernant le service.

Selon ces circonstances, le processus d'élaboration de la présentation du service et des documents de définition ultérieurs peut nécessiter un ou plusieurs ateliers, une série de réunions en personne, une combinaison de réunions et d'e-mails et/ou un groupe de référence virtuel. Le principal est de s'assurer que les partenaires de mise en œuvre s'entendent sur une méthode collaborative dès le départ et que le centre gère chaque étape de façon cohérente et transparente. Les principales étapes sont décrites ci-dessous (Figure 9).



*Figure 9 : Étapes clés de l'élaboration de la présentation du service*

Comme indiqué ci-dessus, une étape clé de ce processus est l'évaluation de la compétence technique des utilisateurs. En matière de rôle, la présentation du service doit être élaborée avec l'aide des chercheurs de l'AST, des collaborateurs du SCO, des experts techniques, des experts concernés d'autres Hubs et des partenaires locaux. Une fois que l'ébauche de présentation du service est disponible, elle doit être transmise au SCO, à d'autres Hubs, à l'USAID de la région et à Washington à des fins d'analyse. Ce processus vise à aider à identifier des liens pertinents, à soulever des questions importantes, ainsi qu'à favoriser le partage d'informations en amont, et non pas à ralentir les choses.

#### *Compréhension des compétences et techniques de base*

Pour planifier efficacement, le centre doit comprendre un éventail de problématiques contextuelles liées aux compétences techniques, à la disponibilité des données, aux lacunes, aux ressources financières et humaines, ainsi qu'aux besoins en matière de formation et de compétence. À ce stade, l'idée est de mettre tout en œuvre pour que les besoins correspondants puissent être intégrés à la conception de services et aux documents de définition. Cette planification en amont sera probablement un facteur déterminant du succès du service.

Le présent guide n'impose pas de processus de collecte des informations. Par exemple, un centre peut déjà avoir acquis une compréhension de base suffisante grâce à des partenariats précédents ou des discussions au cours de la phase de consultation rendant les évaluations supplémentaires non nécessaires. Si les informations ne sont pas suffisamment détaillées, le centre peut procéder aux évaluations nécessaires pour assurer une compréhension approfondie des ressources existantes. Par le passé, certains Hubs ont trouvé une façon simple d'effectuer cette tâche : en demandant à un petit nombre d'utilisateurs bien informés de répondre à un court questionnaire.

Les éléments suivants peuvent aider à analyser les compétences existantes et à déterminer si une évaluation plus détaillée est nécessaire :

- Disponibilité des ressources matérielles/logicielles
- Disponibilité des ressources humaines/financières pour gérer et pérenniser les applications/outils
- Utilisation des ensembles de données existantes
- Processus existants de gestion des ensembles de données (p. ex., mises à jour, inventaires)
- Formats actuels/interopérabilité
- Pratiques de documentation, en particulier pour les métadonnées
- Processus de collecte et de validation des données
- Existence de politiques sur les données ouvertes et/ou d'accords de partage de données
- Obstacles au partage de données
- Canaux de retour d'information entre les utilisateurs et les producteurs de données
- Participation du public à la création et l'utilisation de données spatiales
- Mécanismes existants de diffusion des données
- Compétences en technologies géospatiales, notamment en acquisition et en prétraitement
- Compréhension des liens entre les données géospatiales et la prise de décision
- Pérennité de la formation, p. ex., roulement de personnel
- Ciblage approprié du renforcement des compétences, p. ex. au niveau régional, national ou infranational
- Possibilité que les universités locales ou d'autres institutions participent au renforcement des compétences
- Préférences en matière de méthodes de formation
- Possibilité d'inclure les questions de sexe dans la conception et l'utilisation des données et technologies géospatiales
- Importance du renforcement des compétences/de la formation des utilisateurs secondaires, des utilisateurs non techniques et des autres publics
- Importance de fournir la formation dans les langues locales

#### *Transition vers la planification détaillée*

Une fois que les Hubs et les partenaires de mise en œuvre se sont mis d'accord sur le contenu de la présentation du service et que l'analyse du SCO, de l'AST et de l'USAID est terminée, la planification détaillée peut commencer. Cette partie résume le processus d'élaboration de trois documents de définition :

- *Document de définition de produit (DDP)* : une description technique complète du développement de services qui comprend les rôles respectifs des partenaires. La version du modèle présentée ici est légèrement différente du document actuellement utilisé par SERVIR. Ce document est utile pour garantir que les partenaires disposent d'une compréhension commune des exigences techniques et des contributions respectives.

- *Document de définition de la gestion des données (DDGD)* : un document qui décrit la création d'une plateforme soutenant un service ou un arrangement structuré de partage de données. Bien que facultatif, ce document vise à faire en sorte que les considérations de pérennité et de partage des données ont été prises en compte pour les nouvelles plateformes de données dès le début de la conception du service.
- *Document de définition du renforcement des compétences et de formation (DDF)* : un aperçu des activités de renforcement des compétences et de formation prévues. Ce document vise à assurer une compréhension commune de la formation et du renforcement des compétences, ainsi qu'un effort égal relativement aux autres activités.

En plus de permettre une compréhension commune des activités liées à la présentation du service et à la théorie du changement, les documents de définition se veulent un outil de gestion utile pour toute la durée du service et doivent être mis à jour au fur et à mesure de sa conception et de sa mise en œuvre. Il s'agit donc de documents appelés à évoluer avec le service. Il peut être utile de mettre à jour la présentation du service une fois par an, dans le cadre de la planification annuelle du travail. Les documents de définition devront très probablement être mis à jour plus fréquemment à mesure que la conception des services sera affinée et que la mise en œuvre progressera.

Ces documents servent également d'outils de gestion des connaissances pouvant être utilisés par tous les Hubs pour tirer parti du savoir-faire technique, encourager l'apprentissage commun de la gestion des services et, au bout du compte, renforcer la communauté de praticiens SERVIR.

### 3e partie : Modèles de conception de services et exemples

Cette partie du guide fournit un modèle de document de présentation du service et trois modèles de documents de définition. Comme indiqué précédemment, des modèles sont téléchargeables individuellement dans le dossier Planification des services sur Google Drive. Ils peuvent être adaptés en fonction de la situation du centre. La première section contient les modèles suggérés avec des directives en italique. Ils sont suivis d'exemples de modèles remplis.

#### Modèle 1 : Présentation du service

<b>TITRE DU SERVICE : Nom du service</b>	
<i>Remplissez ce modèle avec les utilisateurs afin de définir une vision de ce service en ce qui concerne la conception, la mise en œuvre et les principaux impacts. Supprimez les directives en italique au fur et à mesure que chaque section est remplie.</i>	
<b>APERÇU DU SERVICE</b>	
<b>Problématique de développement</b>	<i>Expliquez brièvement la problématique de développement, en décrivant, par exemple, le domaine concerné, le risque ou l'impact sur les principaux objectifs de développement (p. ex., l'agriculture, les ressources naturelles, la résilience aux catastrophes, la santé, la croissance économique ou d'autres objectifs sociaux et économiques) ; les dimensions environnementales et climatiques ; et l'entité responsable de résoudre le problème.</i>

<b>Définition de la problématique</b>	<i>Décrivez brièvement les principales causes et conséquences de la problématique de développement ; qui en est affecté et qui pourrait en être affecté à l'avenir si le problème n'est pas résolu. Pour voir un exemple, consultez le tableau des définitions qui se trouve à la section II du présent document.</i>
<b>Description du service</b>	<i>Faites un résumé du service et de sa contribution à la résolution de la problématique décrite précédemment, notamment en expliquant dans quelle mesure une meilleure information et une plus grande compétence entraîneront des effets positifs. Dans ce résumé, vous pouvez expliquer en quoi le service favorisera la prise de décision, la planification ou la résolution de la problématique et/ou en quoi les informations fournies par le biais de ce service seront utiles. Si nécessaire, en vous basant sur les analyses du rapport CAN, mentionnez les décisions précises que ce service appuiera. Indiquez la zone de couverture géographique au besoin. (Ce champ doit être rempli en dernier.)</i>
<b>Principales parties prenantes</b>	<p><i>Indiquez brièvement les parties prenantes essentielles à la conception, au développement et à la mise en œuvre de ce service. (Des descriptions détaillées des parties prenantes devront être fournies dans la théorie du changement). Les parties prenantes peuvent être :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i><u>Les partenaires de mise en œuvre</u> : ceux qui participeront à la conception, au développement, à l'utilisation et au maintien du service.</i></li> <li>• <i><u>Les utilisateurs</u> : ceux qui consultent les données, produits ou outils de SERVIR dans un but précis. Ce peut être des analystes ou des décideurs. Dans certains cas, les partenaires de mise en œuvre seront également des utilisateurs. Ces parties prenantes sont parfois responsables de la communication avec les bénéficiaires. Exemples : Le Flood Forecasting and Warning Center du Bangladesh, la Tea Research Foundation du Kenya</i></li> <li>• <i><u>Les intermédiaires</u> : ceux qui sont en position de financer l'utilisation et le développement d'un service, par exemple : les fournisseurs d'informations, les décideurs pouvant défendre le service, les ONG et les organismes communautaires qui soutiennent les collectivités ; etc.</i></li> <li>• <i><u>Les bénéficiaires</u> : ceux qui bénéficieront du service et/ou des informations qu'il produit, p. ex. les collectivités, les chercheurs, les entités du secteur privé, etc.</i></li> <li>• <i><u>Les rôles de SERVIR</u> : AST, SCO, les experts techniques, autres</i></li> </ul>
<b>Considérations liées au sexe</b>	<i>Expliquez comment et pourquoi la problématique de développement affecte les différents sexes et en quoi ce service peut la résoudre ou éviter de créer des inégalités supplémentaires ; énumérez toutes les parties prenantes du développement social qui peuvent financer le service.</i>
<b>THÉORIE DU CHANGEMENT</b>	
<i>Cette section doit résumer les champs correspondants du document Théorie du changement.</i>	
<b>Impact</b>	<b><i>Décrivez les principales retombées du service, p. ex. l'évolution qualitative du processus décisionnel, des politiques, de la planification, de la gestion, de la préparation ou de la réponse à la problématique de développement décrite précédemment, notamment son effet sur les publics particuliers et les groupes marginalisés.</i></b>
<b>Résultats</b>	<i>Décrivez les changements attendus au niveau de l'activité, p. ex., une disponibilité accrue ; un partage et une diffusion des données/informations améliorés ; une augmentation de l'utilisation des outils/produits/données ; un accroissement des compétences de l'utilisateur ou du bénéficiaire, etc.</i>

<b>Extrants</b>	<i>Donnez un aperçu des résultats attendus au niveau de l'activité, p. ex., réalisation de produits, outils, ensembles de données, conceptions, flux de données, analyses, méthodes, modèles, étalonnages/validations, tests, livraisons, suivis, formations, formations en ligne, etc., en indiquant le nombre de personnes formées ou le nombre de produits fournis, le cas échéant.</i>
<b>Activités/intrants</b>	<i>Établissez une liste à puces comprenant une brève description des activités et intrants principaux qui seront fournis ou développés pour offrir ce service. (Au besoin, fournissez des détails supplémentaires dans les documents de définition.) Ces intrants peuvent être, par exemple :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Des ensembles de données</i></li> <li>• <i>Des produits d'analyse</i></li> <li>• <i>Des modèles ou outils</i></li> <li>• <i>Des séances de formation</i></li> <li>• <i>Des activités de sensibilisation ou de mobilisation</i></li> </ul>
<b>Hypothèses</b>	<i>Énumérez brièvement les éléments qui conditionnent ou influencent la capacité à concevoir, développer et fournir ce service. Par exemple, que supposons-nous par rapport à la disponibilité des données ; la participation des partenaires et leur adhésion ; la technologie ou la capacité à développer des produits ; la capacité des partenaires à gérer les services ; et/ou la manière dont les gens accéderont aux informations ou les recevront, puis les utiliseront ?</i>
<b>Autres possibilités exploitées</b>	<i>Énumérez les activités connexes planifiées ou gérées par d'autres partenaires, et expliquez dans quelle mesure une coordination avec ces activités pourrait maximiser les retombées globales du service.</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Activité connexe, partenaires, résultats, possibilités de coordination</i></li> <li>2) <i>Activité connexe, partenaires, résultats, possibilités de coordination</i></li> <li>3) <i>Etc.</i></li> </ol>
<b>Stratégie de pérennisation</b>	<i>Résumez l'approche adoptée pour faire en sorte que le service sera institutionnalisé, maintenu et financé avec ou sans l'aide de SERVIR. Voici quelques exemples : Service maintenu par le biais du financement de base du centre ; service géré par le centre moyennant un tarif par service fourni ; transfert de service/compétence à un autre fournisseur/utilisateur, etc.</i>

## Modèle 2 : Document de définition de produit (DDP)

<b>Document de définition de produit (DDP)</b> <i>Remplissez ce modèle pour chaque produit développé dans le cadre d'un service. Les informations saisies doivent porter uniquement sur le produit en question. Si un champ ne s'applique pas, inscrivez « S. O. ». Supprimez les directives au fur et à mesure que chaque section est remplie.</i>			
<b>TITRE DU SERVICE</b>	<i>Insérez le titre du document Présentation du service. Si ce produit sera utilisé dans le cadre de plusieurs services, énumérez les titres de tous les services ici.</i>		
<b>TITRE DU PRODUIT</b>			
<b>Date de la dernière mise à jour de ce document</b>			
<b>État actuel du produit</b>	<i>P. ex. : en cours de conception, en production, terminé</i>	<b><u>ARL actuel</u> :</b>	
<b>Responsable de l'activité</b>	<i>Nom, poste, affiliation</i>	<b>Adresse électronique</b>	<b>Téléphone</b>

<b>APERÇU</b>	
<b>Description du produit</b>	<i>Décrivez brièvement le produit et la façon dont il contribuera à la prestation du ou des services. Si nécessaire, mentionnez la zone de couverture géographique.</i>
<b>Date d'achèvement prévue</b>	
<b>Partenaires de mise en œuvre</b>	<i>Énumérez les développeurs et les autres utilisateurs qui aideront à concevoir, développer et/ou maintenir le produit.</i>
<b>Considérations liées au sexe</b>	<i>Fournissez des explications sur les questions comme la pertinence et l'utilité du produit ou de l'activité pour faire face aux problématiques liées au sexe ; les parties prenantes avec lesquelles le centre travaillera pour comprendre la problématique et soutenir la mise en œuvre ; les besoins sexospécifiques. Quelles considérations sexospécifiques (le cas échéant) ont été prises en compte dans la conception du produit et dans quelle mesure sont-elles censées influencer sur le produit ou l'améliorer ?</i>
<b>CONTEXTE ET COMPÉTENCES DE BASE</b>	
<b>Compétences du partenaire de mise en œuvre/de l'utilisateur</b>	<i>Décrivez précisément les lacunes, les incompétences, les incapacités ou les autres obstacles que ce produit aidera à pallier. Par exemple :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de sensibilisation et intérêt ou mandat politique</li> <li>• Capacité à développer/analyser des informations (notamment les compétences, le matériel et les logiciels)</li> <li>• Capacité à diffuser des informations</li> <li>• Capacité de sensibilisation, de rétroaction et de gestion</li> <li>• Capacité à héberger un service d'information (le cas échéant)</li> </ul>
<b>Accès aux données/partage des données</b>	<i>Décrivez brièvement le contexte actuel des données par rapport au produit, p. ex., les données sont-elles disponibles, accessibles, partagées ?</i>
<b>Produits et outils</b>	<i>Décrivez brièvement la disponibilité, la pertinence et la facilité d'utilisation des produits et outils actuellement disponibles pour les partenaires de mise en œuvre, les utilisateurs et les bénéficiaires, en fonction de ce produit.</i>
<b>MÉTHODOLOGIE</b>	
<b>Activités/intrants</b>	<i>Énumérez brièvement les activités et les principaux intrants qui entrent dans le développement et la fourniture de ce produit, notamment les ensembles de données ; les produits d'analyse ; les méthodes, outils ou modèles nouveaux ; la nouvelle infrastructure géospatiale ; les activités de sensibilisation et de mobilisation ; les documents de formation et d'orientation, etc. Fournissez des détails sur le renforcement des compétences/la formation dans un DDF, et des détails sur un centre ou des problèmes de partage de données spécifiques dans le DDGD. Si possible, fournissez des liens vers des plans de gestion plus détaillés.</i>
<b>Extrants</b>	<i>Énumérez les résultats attendus au niveau de l'activité, p. ex., fourniture de produits, outils, ensembles de données, conceptions, flux de données, analyses, méthodes, modèles, étalonnages/validations, tests, suivis, en indiquant le nombre d'utilisateurs et/ou les activités fournies, le cas échéant.</i>
<b>Résultats</b>	<i>Énumérez brièvement les résultats attendus en ce qui concerne : l'efficacité du produit ou de l'activité à améliorer la capacité de l'utilisateur à s'acquitter de ses responsabilités ou de son mandat ; améliorer la coopération et la collaboration avec les autres en vue de résoudre la problématique de développement ; renforcer le contexte décisionnel, etc. Indiquez également à qui ils sont destinés et comment ils seront utilisés.</i>

<b>Stratégie de pérennisation</b>	<i>Le cas échéant, décrivez comment le produit en question sera maintenu, pérennisé et institutionnalisé sur le long terme. Au besoin, utilisez le DDGD pour détailler les accords de partage de données ou le développement de plateformes.</i>		
<b>Activités de suivi potentielles</b>	<i>Décrivez, le cas échéant, toute activité supplémentaire ou phase ultérieure liée à ce produit.</i>		
<b>Autres possibilités exploitées</b>	<i>S'il y a lieu, énumérez les activités connexes planifiées ou gérées par d'autres utilisateurs, donateurs ou autres parties prenantes, et en quoi la coordination entre ces activités maximisera les retombées globales du produit.</i>		
<b>COMPOSANTS DU PRODUIT ET DIVISION DES TÂCHES</b>			
<b>COMPOSANT</b> <i>Ceux indiqués ici sont des exemples ; modifiez-les au besoin.</i>	<b>TÂCHE PRÉCISE</b>	<b>Équipe SERVIR</b>	<b>Partenaires de mise en œuvre</b>
<b>Accès aux données existantes</b>	<i>Utilisez le champ suivant pour décrire brièvement ce que chaque composant implique.</i>	<i>Expliquez les rôles dans la réalisation de la tâche, notamment qui en est responsable et à quel moment elle doit être terminée.</i>	<i>Nommez chaque partenaire de mise en œuvre/utilisateur et expliquez ses rôles dans la réalisation de la tâche, notamment qui en est responsable et à quel moment elle doit être terminée.</i>
<b>Mise en place/amélioration des structures/architectures de données géospatiales</b>			
<b>Flux/partage de données</b>			
<b>Méthodes, modèles, algorithmes ou procédures, nouveaux ou affinés</b>			
<b>Synthèse/analyse des données</b>			
<b>Diffusion/transmission d'informations</b>			
<b>Transition/institutionnalisation</b>			
<b>AUTRES QUESTIONS DE MISE EN ŒUVRE</b>			
<b>Sensibilisation anticipée</b>	<i>Décrivez les activités de sensibilisation qui sont prévues pour augmenter le nombre d'utilisateurs et/ou l'utilisation par les bénéficiaires.</i>		
<b>Risques</b>	<i>Indiquez tous les risques associés à ce produit, ainsi que les moyens de les atténuer.</i>		

Modèle 3 : Document de définition de la gestion des données (DDGD)

<b>Document de définition de la gestion des données (DDGD)</b> <i>Utilisez ce modèle pour détailler la façon dont SERVIR et ses partenaires de mise en œuvre ou d'autres utilisateurs géreront conjointement les données, en particulier en ce qui concerne le développement de plateformes ou le partage de données. Si un champ ne s'applique pas, inscrivez « S. O. » ou supprimez-le. Supprimez les directives au fur et à mesure que chaque section est remplie.</i>			
<b>TITRE DU SERVICE</b>	<i>Indiquez ici le titre du document Présentation du service. Si ce produit sera utilisé dans le cadre de plusieurs services, énumérez les titres de tous les services ici.</i>		
<b>TITRE DE L'ACTIVITÉ</b>	<i>Indiquez si ce document se rapporte à une plateforme ou à un accord de partage de données en fournissant un nom pertinent. S'il est associé à un produit en particulier, associez le nom au titre utilisé dans la version abrégée du DDP.</i>		
<b>Date du document</b>			
<b>Responsable de l'activité</b>	<i>Nom, poste, affiliation</i>	<b>Adresse électronique</b>	<b>Téléphone</b>
APERÇU			
<b>Description de l'activité</b>	<i>Fournissez une brève description de la finalité de la plateforme ou de l'activité de partage de données.</i>		
<b>Partenaires de mise en œuvre</b>	<i>Énumérez les développeurs et les autres utilisateurs qui aideront à concevoir, développer et/ou maintenir la plateforme ou qui sont partie à l'accord de partage de données.</i>		
<b>Structure de l'accord</b> (Protocole d'entente, accord interinstitutions, etc.)	<i>Remplissez ce champ au besoin.</i>		
<b>Date/calendrier d'opérationnalisation, de renouvellement</b>	<i>Énumérez les étapes clés du développement de la plateforme ou les dates butoirs associées au partage complet des données qui est prévu dans cet accord.</i>		
<b>Considérations liées au sexe</b>	<i>Fournissez des explications sur les questions comme la pertinence et l'utilité de la plateforme pour faire face aux problématiques liées au sexe ; indiquez si l'intégration de données désagrégées sur le sexe, l'âge ou le handicap aiderait à analyser les problématiques liées au sexe ; etc. Expliquez comment, le cas échéant, le service, la plateforme, etc., réglera les problèmes actuels d'inégalités des sexes liés à la connaissance des données/informations ou à leur accès.</i>		
MÉTHODOLOGIE			
<b>Activités/intrants</b>	<i>Énumérez les activités et les intrants liés au développement de cette plateforme. Dans le cas d'un accord de partage de données, décrivez les activités ou conditions préalables qui sont nécessaires pour permettre le partage des données.</i>		
<b>Extrants</b>	<i>Énumérez les résultats immédiats attendus de cette plateforme ou de cet accord en indiquant le nombre de personnes qui l'utiliseront, le cas échéant.</i>		
<b>Résultats</b>	<i>Expliquez les résultats escomptés en ce qui concerne l'efficacité de l'activité à améliorer la capacité de l'utilisateur à s'acquitter de ses responsabilités ou de son mandat, améliorer la coopération et la collaboration avec d'autres en vue de résoudre la problématique de développement, etc.</i>		

<b>Pérennisation</b>	<i>Décrivez comment cette plateforme ou cet ensemble de données sera maintenu ou financé sur le long terme.</i>
<b>Autres possibilités exploitées</b>	<i>S'il y a lieu, énumérez toutes les autres activités connexes gérées par d'autres partenaires ou parties prenantes pouvant maximiser les retombées de ces activités.</i>
<b>PARAMÈTRES</b>	
<b>Aperçu technique de la plateforme à créer ou des données à partager</b>	<i>Si nécessaire, utilisez les champs suivants pour fournir des détails techniques sur la plateforme ou l'accord de partage de données. Modifiez, remplacez et supprimez les champs au besoin.</i>
<b>Format, normes et niveau de traitement</b>	
<b>Pièces justificatives</b>	
<b>Accord d'interconnexion pour l'échange de données ?</b>	
<b>Considérations budgétaires</b>	
<b>Questions de confidentialité et de sécurité</b>	
<b>Questions de propriété intellectuelle</b>	
<b>Risques</b>	<i>Décrivez brièvement les risques ou les défis potentiels liés au développement de la plateforme ou au partage de données.</i>

Modèle 4 : Document de définition du renforcement des compétences et de la formation (DDF)

<b>Document de définition du renforcement des compétences et de la formation (DDF)</b> <i>Remplissez ce modèle pour les activités de renforcement des compétences ou de formation entreprises dans le cadre de la fourniture ou du développement d'un service. Si le service consiste uniquement à fournir une formation, utilisez ce document à la place du DDP. Si l'activité de renforcement des compétences ou de formation est associée à un produit, utilisez ce modèle conjointement avec le DDP. Si un champ ne s'applique pas, inscrivez « S. O. » ou supprimez-le. Supprimez les directives en italique au fur et à mesure que chaque section est remplie.</i>			
<b>TITRE DU SERVICE</b>	<i>Insérez le titre du document Présentation du service. Si ce produit sera utilisé dans le cadre de plusieurs services, énumérez les titres de tous les services ici.</i>		
<b>TITRE DE L'ACTIVITÉ</b>	<i>Donnez un nom à l'activité de renforcement des compétences ou de formation. Si elle concerne le développement d'un produit, inscrivez également le titre du produit figurant dans la version abrégée du DDP.</i>		
<b>Date du présent document</b>			
<b>Responsable de l'activité</b>	<i>Nom, poste, affiliation</i>	<b>Adresse électronique</b>	<b>Téléphone</b>
APERÇU			
<b>Description de l'activité</b>	<i>Décrivez brièvement le type d'activité de renforcement des compétences : p. ex., formation/atelier, échange, formation en ligne, etc. et dans quelle mesure elle améliorera la capacité de l'utilisateur à s'acquitter de ses responsabilités ou de son mandat, améliorera la coopération et la collaboration avec d'autres en vue de résoudre la problématique de développement, etc.</i>		
<b>Compétences de base</b>	<i>Décrivez brièvement les besoins ou les lacunes actuels que cette activité est censée combler.</i>		
<b>Participants</b>	<i>Énumérez le public ou les participants ciblés.</i>		
<b>Fournisseurs de formation/collaborateurs</b>	<i>Énumérez les partenaires de mise en œuvre concernés et tous les autres intervenants qui aideront à concevoir, à soutenir et/ou à fournir l'activité.</i>		
<b>Dates/calendrier</b>	<i>Indiquez la date de réalisation et d'achèvement prévue pour cette activité.</i>		
<b>Considérations liées au sexe</b>	<i>Fournissez des explications sur les questions comme la pertinence et l'utilité de la formation pour faire face aux problématiques liées au sexe ; l'inclusion de participants selon le sexe ; le contenu des formations liées aux questions de sexe ; etc.</i>		
MÉTHODOLOGIE			
<b>Activités/intrants</b>	<i>Énumérez les activités et les intrants principaux associés au développement et à la prestation de cette activité, comme :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>L'élaboration de programmes et de tests</i></li> <li>• <i>L'élaboration de documents</i></li> <li>• <i>La formation des formateurs</i></li> <li>• <i>Les séances de formation, séminaires, webinaires ou ateliers</i></li> <li>• <i>L'accompagnement en cours d'emploi, etc.</i></li> </ul> <i>Si une série d'activités de formation sont prévues, décrivez-les toutes ici.</i>		
<b>Extrants</b>	<i>Combien de personnes doivent être formées ? Où doivent-elles être formées ? Répartition hommes/femmes, si disponible. Y a-t-il d'autres publics particuliers à inclure ?</i>		

<b>Résultats</b>	<p>Énumérez les résultats attendus, comme les nouvelles compétences, qualifications et habiletés à acquérir dans le cadre de l'activité. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage visé/objectif 1 : « À la fin de cette formation/ce webinaire/ce cours, les participants seront en mesure de... »</li> <li>• Apprentissage visé/objectif 2 :</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Pérennisation</b>	<p>Expliquez, le cas échéant, comment ces compétences ou habiletés seront conservées, pérennisées et institutionnalisées sur le long terme.</p>
<b>Activités de suivi potentielles</b>	<p>Décrivez les activités supplémentaires ou les phases ultérieures de formation ou de consultation individuelle. Quel suivi est prévu pour le renforcement des compétences à la fin de l'activité et sur le long terme ?</p>
<b>Autres possibilités exploitées</b>	<p>S'il y a lieu, énumérez les activités connexes planifiées ou gérées par d'autres partenaires ou parties prenantes, et expliquez dans quelle mesure la coordination de ces activités pourrait maximiser les retombées globales de l'activité de renforcement des compétences ou de formation.</p>

### Exemples de modèles réalisés

Les exemples suivants montrent une présentation du service et trois documents de définition connexes basés sur l'outil de gestion du territoire de SERVIR ESA pour le Rwanda.

#### Exemple de Présentation du service

<b>PRÉSENTATION DU SERVICE</b>	
<b>Outil d'aide à la décision concernant l'utilisation du territoire pour le Rwanda</b>	
<b>APERÇU DU SERVICE</b>	
<b>Problématique de développement</b>	<p>Le Rwanda est connu comme étant au pays aux mille collines. En raison de son relief et de l'accroissement de sa population, le Rwanda est confronté à divers problèmes, comme les glissements de terrain, la sédimentation des rivières, l'érosion et la dégradation des terres causées par des pratiques de gestion du territoire inappropriées. Diverses initiatives ont été prises pour résoudre ces problèmes. Par exemple, le ministère rwandais de l'Agriculture (MinAgri) travaille sur un indice d'évaluation de l'érosion basé sur un MAN dérivé de l'ortho-imagerie. Parmi les autres initiatives, citons le développement de Rwanda Risk Atlas, qui a permis de cartographier un grand nombre des dangers rencontrés dans le pays. La Rwanda Housing Authority utilise également un indice de pente basé sur le SIG pour cartographier les populations vivant dans des zones à risque. Cependant, les informations utiles à la prise de décision sont dispersées. L'absence de produits sectoriels pouvant résoudre les problèmes propres au secteur fait en sorte que les ministères ne peuvent pas interpréter la masse d'informations et de rapports disponibles et les utiliser correctement dans la prise de décision. Lors de l'évaluation des besoins des utilisateurs de SERVIR dans le pays, l'incapacité des ministères à interpréter et à assimiler les données et produits géospatiaux a été identifiée comme une lacune majeure empêchant l'adoption de données et d'outils existants dans les processus décisionnels.</p>
<b>Définition de la problématique</b>	<p>Ce service vise à améliorer les processus de prise de décision liés à l'utilisation du territoire en fournissant un outil de prise de décision plus efficace qui regroupera toutes les données requises et automatisera les processus pour produire les informations requises.</p>
<b>Description du service</b>	<p>L'outil d'aide à la décision axé sur le territoire (Land based Decision Support Tool) proposé s'appuiera sur l'atlas des risques (Risk Atlas) existant et d'autres informations sur le pays pour éclairer les processus de prise de décision concernant l'utilisation et la planification du territoire. L'outil regroupera les informations requises par l'Office rwandais du logement (RHA, Rwanda Housing Authority) pour la relocalisation des populations vivant dans des zones à haut risque et les informations requises par l'Autorité rwandaise de l'eau et des forêts (RWFA, Rwanda Water and Forestry Authority) pour l'identification des zones dégradées nécessitant une restauration (reforestation, afforestation ou réhabilitation). L'outil permettra aux utilisateurs de créer des extraits interactivement pour les processus de prise de décision identifiés. Les extraits incluront des cartes montrant les sites de relocalisation les plus adaptés et les zones nécessitant une restauration (réhabilitation, reforestation). Auparavant, les processus de prise de décision étaient très chronophages et se déroulaient manuellement. Cet outil va regrouper les données requises et fournir des flux de travail permettant une prise de décision efficace et rapide.</p>

<b>Principales parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Décideurs</b> : RHA et Rwanda Water and Forestry Authority (RWFA)</li> <li>● <b>Partenaires de mise en œuvre/utilisateurs</b> : Rwanda Land Management and Use Authority, Rwanda Housing Authority (RHA), Rwanda Water and Forestry Authority (RWFA), Ministry of Disaster Management and Refugee Affairs (MIDIMAR), conseils de district locaux</li> <li>● <b>Bénéficiaires</b> : Personnes vivant dans des zones à haut risque</li> </ul>
<b>Considérations liées au sexe</b>	S. O.
<b>THÉORIE DU CHANGEMENT</b>	
<b>Impact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amélioration des processus de mise en œuvre de la politique territoriale</li> <li>● Processus de relocalisation et de réhabilitation améliorés</li> </ul>
<b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilisation de l'outil d'aide à la décision axé sur le territoire pour prendre des décisions</li> <li>● Processus décisionnels améliorés pour la relocalisation et la restauration</li> </ul>
<b>Extrants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cartes</li> <li>● Documents de formation</li> <li>● Outil Web</li> <li>● Personnes formées</li> <li>● Rapport d'évaluation des besoins en consultation</li> <li>● Méthodologie</li> <li>● Rapport technique</li> <li>● Ensembles de données traitées</li> </ul>
<b>Intrants</b>	<p><b><u>INTRANTS :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sources de données, p. ex. : couverture végétale, élévation, schémas directeurs, plans d'aménagement forestier, politiques de gestion du territoire, cartes pédologiques, etc.</li> </ul> <p><b><u>ACTIVITÉS :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Consultations des parties prenantes</li> <li>● Acquisition et traitement des données</li> <li>● Développement méthodologique</li> <li>● Développement d'outils (conception, prototypage, test, déploiement)</li> <li>● Formation/renforcement des compétences <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formation SIG avancée sur l'outil d'aide à la décision axé sur le territoire</li> <li>○ Renforcement des compétences relatives à l'utilisation de l'outil d'aide à la décision axé sur le territoire</li> </ul> </li> <li>● Diffusion (sensibilisation des utilisateurs) – outil Web</li> </ul>
<b>Hypothèses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Des données actualisées de qualité seront fournies à temps par les entités identifiées</li> <li>● L'outil sera hébergé, utilisé et soutenu par une institution identifiée pour la prise de décision</li> <li>● Les extrants de l'outil seront précis</li> </ul>
<b>Autres possibilités exploitées</b>	Ce service repose entièrement sur l'exploitation des activités des agences gouvernementales existantes pour aligner les sources de données et les exploiter au sein d'un service unique qui appuiera les processus transversaux d'utilisation du territoire.

<b>Stratégie de pérennisation</b>	L'engagement continu des parties prenantes ciblées pendant le développement des services, associé aux formations sur le SIG et au renforcement des compétences relatives à l'utilisation de l'outil facilitera l'adoption de l'outil et fournira les compétences requises pour maintenir et mettre à jour les ensembles de données dynamiques dans l'outil.
-----------------------------------	---

Exemple de document de définition de produit

Document de définition de produit (DDP)			
<b>TITRE DU SERVICE</b>	<b>Outil d'aide à la décision concernant l'utilisation du territoire pour le Rwanda</b>		
<b>TITRE DU PRODUIT</b>	<b>Outil d'aide à la décision concernant l'utilisation du territoire pour le Rwanda</b>		
<b>Date de la dernière mise à jour du document :</b>	20/06/2017 (Lilian)		
<b>État actuel du produit</b>	En production	<b>ARL actuel :</b>	<b>PHASE I</b>
<b>Responsable de l'activité</b>	Lilian Ndungu Responsable thématique, agriculture et sécurité alimentaire	<b>Adresse électronique</b> Indungu@rcmrd.org	<b>Téléphone</b> +254714447273
APERÇU			
<b>Description du produit</b>	<p>Alors que diverses initiatives visent à résoudre les problèmes auxquels le Rwanda est confronté, comme les glissements de terrain, la sédimentation dans les rivières, l'érosion et la dégradation des sols causées par des pratiques de gestion du territoire inappropriées ; la majeure partie des informations nécessaires à la prise de décision est dispersée. L'outil d'aide à la décision axé sur le territoire s'appuiera sur l'atlas des risques (Risk Atlas) existant et d'autres informations sur le pays pour éclairer les processus de prise de décision concernant l'utilisation et la planification du territoire. L'outil regroupera les informations requises par le Rwanda Housing Authority (RHA) pour la relocalisation des populations vivant dans des zones à haut risque et les informations requises par la Rwanda Water and Forestry Authority (RWFA) pour l'identification des zones dégradées nécessitant une restauration (reforestation, afforestation ou réhabilitation). L'outil permettra aux utilisateurs de créer des extraits interactivement pour établir une prise de décision basée sur des règles sélectionnées. Les extraits incluront des cartes montrant les sites de relocalisation les plus adaptés et les zones nécessitant une restauration (réhabilitation, reforestation). Auparavant, les processus de prise de décision étaient très chronophages et se déroulaient manuellement. Cet outil va regrouper les données requises et fournir des flux de travail permettant une prise de décision efficace et rapide. L'outil couvrira le Rwanda, mais sera testé dans les districts de Gakenke et de Rutsiro.</p>		
<b>Date d'achèvement prévue</b>	2018		
<b>Partenaires de production</b>	Rwanda Land management and use authority, Rwanda Housing Authority (RHA), Rwanda Water and Forestry Authority (RWFA), Ministry of Disaster Management and Refugee Affairs (MIDIMAR), conseils de district locaux		
<b>Considérations liées au sexe</b>	S. O.		

## CONTEXTE ET COMPÉTENCES DE BASE

<b>Compétences de l'utilisateur</b>	<p>Le Rwanda dispose de nombreuses sources d'informations géospatiales, comme l'ortho-imagerie à haute résolution, l'atlas national des risques et les cartes pédologiques. Cependant, ces informations sont dispersées. Des compétences insuffisantes en matière de données et d'informations géospatiales ont également entravé l'utilisation des informations d'observation de la Terre existantes pour la prise de décisions. L'outil d'aide à la décision axé sur le territoire du Rwanda visera à regrouper toutes les données et informations nécessaires à la prise de décision et à fournir des flux de travail plus efficaces qui aideront à élaborer des cartes montrant les zones les plus propices à la relocalisation et les zones nécessitant une restauration.</p> <p>Les parties prenantes auront besoin d'un atelier pour les aider à comprendre les méthodologies utilisées dans l'outil Web.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sur la base de l'évaluation initiale lors de la consultation ultérieure des parties prenantes sur l'évaluation des besoins des utilisateurs, les participants ont besoin d'une formation sur le SIG. Le programme sera déterminé après une évaluation plus poussée des compétences des institutions identifiées.</li> <li>● Une formation avancée sur le SIG</li> <li>● Un transfert de compétences techniques sur l'outil d'aide à la décision axé sur le territoire du Rwanda à toutes les parties prenantes</li> <li>● Une formation à la maintenance et à la mise à jour de l'outil d'aide à la décision axé sur le territoire du Rwanda, une fois l'institution hôte identifiée.</li> </ul>
<b>Accès aux données/partage des données</b>	<p>Actuellement, de nombreuses données géospatiales sont disponibles auprès de différentes institutions gouvernementales, comme le MIDIMAR, qui, en collaboration avec d'autres partenaires, a mis au point un atlas national exhaustif des risques. Le RCMRD a également participé au développement de cartes de couverture végétale et d'activités de renforcement des compétences du ministère. Des données actualisées sur des installations comme les écoles sont disponibles auprès du National Institute of Statistics (NISR). Parmi les autres initiatives, citons l'indice de pente mis au point par le MINAGRI et les cartes de base du Land Use and Management Authority du Rwanda. Ces données se trouvent au sein des organisations, mais il manque un référentiel centralisé pour faciliter l'utilisation des données et des informations pour la prise de décision.</p>
<b>Produits et outils</b>	<p>L'incompétence en SIG et l'incapacité à utiliser les données et informations d'observation de la Terre existantes empêchent l'utilisation des outils et des données disponibles pour la prise de décision.</p>

## MÉTHODOLOGIE

<b>Activités/intrants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Des consultations avec les parties prenantes (consultations ultérieures avec SERVIR CNA et parties prenantes) ont été menées et une participation continue est prévue             <ul style="list-style-type: none"> <li>● La Land Management and Use Authority a été choisie pour coordonner toutes les activités se déroulant dans le pays pendant la mise en œuvre du service.</li> <li>● Une évaluation de base complète de la capacité des institutions à utiliser le SIG sera effectuée.</li> <li>● Une réunion de haut niveau de la direction dans les institutions des partenaires de production sera organisée pour promouvoir l'adoption de l'outil de prise de décision.</li> </ul> </li> <li>o Acquisition et traitement des données             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Les données seront fournies par des référents désignés dans les institutions (schémas directeurs nationaux, élévation, population, cartes de base, aires protégées, données démographiques, lois et politiques régissant les décisions d'utilisation du territoire, zones agricoles, zones exposées aux risques, zones tampons, plans de gestion forestière de district, cartes pédologiques et données climatiques).</li> <li>● SERVIR traitera les données et développera des flux de travail visant à intégrer les données aux processus de prise de décision.</li> <li>● SERVIR développera l'outil Web.</li> </ul> </li> <li>o Développement d'une méthodologie pour les processus de prise de décision identifiés</li> <li>o Développement d'outils (conception, prototypage, test, déploiement) de l'outil Web</li> <li>o Formation/renforcement des compétences             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Renforcement des compétences en SIG et en télédétection</li> <li>● Renforcement des compétences associées à l'utilisation de l'outil d'aide à la décision axé sur le territoire du Rwanda</li> </ul> </li> <li>o Diffusion (sensibilisation des utilisateurs) de l'outil Web</li> </ul>
<b>Extrants attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cartes</li> <li>● Documents de formation</li> <li>● Outil Web</li> <li>● Personnes formées</li> <li>● Rapport d'évaluation des besoins en consultation</li> <li>● Méthodologie</li> <li>● Rapport technique</li> <li>● Ensembles de données traitées</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilisation de l'outil d'aide à la décision axé sur le territoire pour prendre des décisions</li> <li>● Processus de prise de décision amélioré relativement à la relocalisation et à la restauration</li> </ul>

<b>Stratégie de pérennisation</b>	SERVIR E&SA organisera des formations sur le SIG et la télédétection pour améliorer la capacité des institutions à utiliser les informations géographiques. La formation sera structurée en fonction des résultats de l'évaluation institutionnelle de base. Au cours de l'exercice fiscal 2018, une activité de renforcement des compétences sur l'utilisation de l'outil Web aura lieu, qui visera à former les parties prenantes à l'intégration des informations disponibles pour la prise de décision, mais également à les doter des compétences nécessaires pour mettre à jour les couches de données dynamiques. Grâce à la participation de la haute direction lors de la réunion d'information et grâce à la coordination de la mise en œuvre des outils par le RLMUA et la participation de la RHA et de la RWFA dans le développement de cet outil, nous espérons favoriser l'appropriation et l'adoption de cet outil pour la prise de décision. L'outil Web tire parti des processus décisionnels existants au sein des autorités de la RHA et de la RWFA afin de les rendre plus efficaces. La RHA est mandatée pour relocaliser les populations vivant dans des zones à haut risque d'ici la fin de 2018, et l'outil fournira à l'institution un moyen plus efficace de respecter les délais et d'automatiser son processus de prise de décision pour la relocalisation. Par l'utilisation des informations géospatiales existantes, l'identification des zones à restaurer offrira un processus décisionnel plus efficace à la RWFA. Un pilotage réussi permettra d'élargir les zones couvertes par l'outil, car il est actuellement mis à l'essai dans deux districts.
-----------------------------------	--

<b>Activités de suivi potentielles</b>	S. O.
--	-------

<b>Autres possibilités exploitées</b>	S. O.
---------------------------------------	-------

**COMPOSANTS DU PRODUIT ET DIVISION DES TÂCHES**

<b>COMPOSANT</b>	<b>Brève description de chaque composant et des rôles respectifs</b>	<b>Équipe SERVIR</b>	<b>Partenaires de mise en œuvre</b>
<b>Accès aux données existantes</b>	Recueillir des données sur : les schémas directeurs nationaux, l'élévation, la population, les cartes de base, les zones protégées, d'autres données démographiques, les lois et politiques régissant les décisions d'utilisation du territoire, les zones agricoles, les zones à risque, les zones tampons, les plans d'aménagement forestier de district, les cartes pédologiques et les données climatiques	Identifier et collecter toutes les autres données requises	Les référents désignés fourniront les données disponibles
<b>Mise en place/amélioration des structures/architectures de données géospatiales</b>	S. O.		
<b>Flux/partage de données</b>	Échange de données par courriel et FTP	Responsable de centre SERVIR	Institutions référentes

<b>Méthodes, modèles, algorithmes ou procédures, nouveaux ou affinés</b>	Des méthodologies seront développées pour l'intégration des données afin de produire des cartes de relocalisation et de restauration de qualité, et les parties prenantes seront mises à contribution tout au long du développement de la méthodologie	10	5
<b>Synthèse/analyse des données</b>	Les données acquises seront issues d'opérations spatiales et géostatistiques prétraitées mises en œuvre avant le téléchargement des ensembles de données traités dans l'outil Web en tant qu'intrant pour la prise de décision basée sur des règles sélectionnées	Équipe SERVIR	
<b>Diffusion/transmission d'informations</b>	Les données et les cartes seront diffusées via l'outil d'aide à la décision Web	Le chef de produit et le responsable des utilisateurs organiseront des réunions de haut niveau en vue d'assurer la coordination avec les partenaires de mise en œuvre sur la sensibilisation	Le MIDIMAR aidera à organiser une réunion de haut niveau  Le RLMUA, la RHA, la RWFA, le MIDIMAR et les conseils de district locaux aideront à la diffusion
<b>Transition/institutionnalisation</b>	Renforcement des compétences, sensibilisation à l'utilisation de l'outil Web et promotion de l'adoption et de l'appropriation de l'outil de prise de décision	Le chef de produit et le responsable des utilisateurs dirigeront les activités de renforcement des compétences et de sensibilisation	Les référents doivent coordonner la stratégie à déployer pour favoriser l'adoption et l'appropriation de l'outil de prise de décision
<b>AUTRES QUESTIONS DE MISE EN ŒUVRE</b>			
<b>Sensibilisation anticipée</b>	SERVIR E&SA offrira une formation pour renforcer la capacité des parties prenantes à utiliser l'outil en espérant que les parties prenantes utiliseront cet outil dans les processus de prise de décision.		
<b>Risques</b>	Tout part du principe que les outils seront précis et qu'ils seront utilisés dans la prise de décision lors de l'identification des sites de relocalisation et de restauration.		

Exemple de document de définition de la gestion des données

<b>Document de définition de la gestion des données (DDGD)</b>			
<b>TITRE DU SERVICE</b>	SERVICE DE SURVEILLANCE ET DE PRÉVISION DU GEL		
<b>TITRE DE L'ACTIVITÉ</b>	Basé sur des accords de partage de données entre -		
<b>Date du document</b>	18 septembre 2017		
<b>Responsable de l'activité</b>	James Nyaga, technicien, RCMRD	<b>Adresse électronique</b> <a href="mailto:jwanjohi@rcmr.org">jwanjohi@rcmr.org</a>	<b>Téléphone</b> +254723786161
<b>APERÇU</b>			
<b>Description de l'activité</b>	Une plateforme de partage de données avec des modules pour : la plateforme de transmission de données afin que le TRI puisse les diffuser aux parties prenantes du thé, en particulier à la KTDA Mise en œuvre d'une plateforme de retour d'informations pour le KMD et d'une plateforme de partage de données/d'informations/de produits sur le gel entre le KMD et ses parties prenantes		
<b>Partenaires de mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RCMRD</li> <li>- Kenya Meteorological Department (KMD)</li> <li>- Kenya Tea Development Authority</li> <li>- Tea Research Institute</li> </ul>		
<b>Structure de l'accord</b> (Protocole d'entente, accord interinstitutions, etc.)	Protocole d'entente		
<b>Date/calendrier d'opérationnalisation, de renouvellement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centre de transmission de données pour – date limite septembre 2018</li> <li>- Centre de retour d'informations pour le KMD – date limite septembre 2018</li> <li>- Plateforme de partage de données/d'informations/de produits sur le gel pour le KMD – date limite septembre 2018</li> </ul>		
<b>Considérations liées au sexe</b>	S. O.		
<b>MÉTHODOLOGIE</b>			
<b>Activités/intrants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocoles d'entente entre les trois parties prenantes</li> <li>- Consultation et participation des parties prenantes pour identifier la plateforme ou la structure permettant un partage de données entre les parties prenantes</li> <li>- Outils et conceptions de produits selon les résultats de la deuxième activité ci-dessus</li> <li>- Formation des parties prenantes à l'utilisation des outils</li> </ul>		
<b>Extrants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un protocole d'entente</li> <li>- Une architecture de données et d'informations</li> <li>- Une application mobile pour la collecte de données</li> <li>- Un outil Web pour la diffusion des données</li> <li>- Des rapports de formation</li> </ul>		

<b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes les données de terrain collectées par les parties prenantes du thé concernant les épisodes de gel sont communiquées au Tea Research Institute pour qu'elles soient documentées en temps opportun</li> <li>- Les produits de prévision du gel sont partagés au sein de la plateforme de partage de données</li> <li>- La sensibilisation des responsables de différents types d'informations est accrue</li> <li>- La détection et la prévision du gel sont plus fiables et précises grâce à l'accès à des informations centralisées sur les épisodes de gel</li> </ul>
<b>Pérennisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Meteorological Department du Kenya hébergera et gèrera le service de prévision du gel</li> </ul>
<b>Autres possibilités exploitées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Meteorological Department du Kenya lance la National Climate Change Authority, qui est un réseau d'information pouvant également intégrer les extrants de ce service</li> </ul>
<b>PARAMÈTRES</b>	
<b>Aperçu technique de la plateforme à créer ou des données à partager</b>	S. O.
<b>Format, normes et niveau de traitement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations binaires – signalement des épisodes, occurrences et non-occurrences</li> <li>- Informations météo sur place</li> <li>- Produits relatifs au gel (cartes journalières et prévisionnelles) préparés pour l'utilisateur</li> <li>- Rapports</li> </ul>
<b>Pièces justificatives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de consultation et d'engagement des parties prenantes de juillet 2017</li> </ul>
<b>Accord d'interconnexion pour l'échange de données ?</b>	S. O.
<b>Considérations budgétaires</b>	S. O.
<b>Questions de confidentialité et de sécurité</b>	S. O.
<b>Questions de propriété intellectuelle</b>	S. O.
<b>Risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le partage de données/d'informations entre les institutions est une question controversée qui peut facilement entraver le projet, car il implique le partage de données/d'informations que les organisations concernées considèrent comme secrètes</li> </ul>

Exemple de document de définition du renforcement des compétences et de la formation

Document de définition du renforcement des compétences et de la formation			
<b>TITRE DU SERVICE</b>	Formation avancée en SIG pour soutenir l'outil d'aide à la décision axé sur le territoire du Rwanda		
<b>TITRE DU PRODUIT</b>	Outil d'aide à la décision concernant l'utilisation du territoire pour le Rwanda		
<b>Date du présent document</b>	20/06/2017 (Lilian)		
<b>Responsable de l'activité</b>	Lilian Ndungu Responsable thématique, agriculture et sécurité alimentaire	<b>Adresse électronique</b> lndungu@rcmrd.org	<b>Téléphone</b> +254714447273
APERÇU			
<b>Description de l'activité</b>	Organisation d'une formation en SIG afin d'apprendre aux participants à utiliser des logiciels SIG pour préparer et traiter des données et développer des produits, comme des cartes, pouvant être utilisés pour la prise de décision.		
<b>Compétences de base</b>	Au cours de l'évaluation des besoins des utilisateurs de SERVIR et des consultations avec les parties prenantes post-CNA, des incompétences sur le SIG et la télédétection ont été identifiées comme une lacune majeure empêchant l'utilisation des informations et des outils de traitement des données géospatiales au Rwanda. SERVIR ESA organisera une formation en SIG pour renforcer la capacité des institutions parties prenantes à utiliser les informations géospatiales disponibles pour la prise de décision et améliorer leur capacité en tant que référents à préparer et fournir les données à intégrer dans l'outil d'aide à la prise de décision axé sur le territoire du Rwanda.		
<b>Participants</b>	Rwanda Land Management and Use Authority, Rwanda Housing Authority, Rwanda Water and Forestry Authority, Ministry of Disaster Management and Refugee Affairs, Ministry of Infrastructure, Ministry of Environment and Natural Resources, Rwanda Environmental Management Authority, University of Rwanda, National Statistics Institute, Ministry of Agriculture, Rwanda Agricultural Board		
<b>Fournisseurs de formation/collaborateurs</b>	SERVIR ESA préparera le matériel de formation et assurera la formation.		
<b>Dates/calendrier</b>			
<b>Considérations liées au sexe</b>			
MÉTHODOLOGIE			
<b>Activités/intrants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production du manuel de formation</li> <li>• Préparation des données de formation</li> <li>• Installation de logiciels et préparation des données de formation</li> <li>• Préparation du document de présentation et du programme de formation</li> <li>• Prestation de la formation</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formateurs</li> </ul>
<b>Extrants attendus</b>	Les participants acquerront des compétences dans l'utilisation de SIG afin de développer des produits de prise de décision et d'améliorer leur capacité à utiliser des produits, des outils et des informations d'observation de la Terre pour la prise de décision
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des compétences en SIG et de la capacité à reproduire les méthodologies présentées lors de la formation en vue de les appliquer au travail</li> <li>• Utilisation accrue des produits, outils et informations d'observation de la Terre existants pour la prise de décisions</li> </ul>
<b>Stratégie de pérennisation</b>	Les participants ont les compétences nécessaires pour utiliser des logiciels SIG afin de développer des produits et d'exploiter les produits disponibles. La formation sera suivie d'une formation de renforcement des compétences sur l'utilisation de l'outil d'aide à la décision axé sur le territoire du Rwanda. Les compétences acquises devraient permettre aux participants de développer des ensembles de données dynamiques à jour dans l'outil.
<b>Activités de suivi potentielles</b>	Voir ci-dessus.
<b>Autres possibilités exploitées</b>	Renforcement des compétences du personnel du SDA et du KNBS sur l'utilisation d'une base d'échantillonnage dérivée des cartes des terres cultivées ; l'activité a été financée par le SDA. La base d'échantillonnage sera utilisée pour identifier les agriculteurs auprès desquels des prélèvements seront effectués sur les récoltes pour évaluer les rendements afin de renseigner le régime d'assurance-récolte du gouvernement.

## VII. Outil de suivi, évaluation et apprentissage

### Introduction

Conformément à la méthode de planification des services, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SEA) de SERVIR évoluent pour élargir l'utilisation des outils de planification et de suivi axés sur les impacts. Le premier de ces outils est la théorie du changement (TdC), un nouvel élément important intégré à toutes les étapes de la planification des services.

De plus en plus utilisée dans le monde du développement pour concevoir des activités efficaces axées sur l'impact, la TdC résume le « comment » et le « pourquoi » du changement souhaité dans un contexte particulier et clarifie la logique qui sous-tend le SEA. Ses objectifs sont les suivants :

- Identifier les étapes d'un service du point de vue du changement, en tenant compte des intrants, des activités, des extrants, des résultats et de l'impact ;
- Favoriser la compréhension commune des parties prenantes des facteurs qui sont essentiels à la mise en œuvre efficace et à la pérennisation des services ;
- Établir les bases de l'évaluation continue d'un service ;
- Identifier les mesures permettant d'évaluer les progrès ; et
- Souligner les hypothèses qui sous-tendent la logique d'une présentation du service.

Le SEA couvre les trois étapes du cycle de vie de la planification des services. En conséquence, la réflexion préliminaire sur la TdC commence lors de la phase de consultation et d'évaluation des besoins, à mesure que les objectifs de service sont clarifiés. Le processus de TdC se poursuit pendant la conception et la mise en œuvre d'un service. Cet outil est étroitement lié à d'autres outils, en particulier à la cartographie des parties prenantes, qui peut fournir des éléments clés pour la TdC.

Cet outil constitue une ressource pour les Hubs SERVIR en matière de 1) développement d'une théorie du changement au niveau du service et 2) d'alignement avec les activités de SEA continues. En pratique, les Hubs doivent développer une TdC pour chaque service.

Cet outil comprend des sections détaillées d'informations générales, de développement de la TdC par étapes, ainsi que de ressources de TdC, notamment un modèle de SERVIR suggéré pour la TdC et un exemple de TdC.

---

#### EN 50 MOTS OU MOINS...

*Suivi, évaluation et apprentissage*

**OBJECTIF** : Renforcer le SEA en développant des théories du changement associées aux services et en retenant une voie à suivre pour aider à résoudre une problématique de développement.

**MÉTHODE** : Engagement collaboratif continu des partenaires de mise en œuvre par le biais d'ateliers ou de réunions visant à développer, examiner et mettre à jour une TdC.

**RÉSULTATS ATTENDUS** : Un produit sous forme de texte détaillant explicitement les démarches de changement associées à un service, de l'intrant à l'impact. Les centres peuvent également choisir d'inclure des graphiques d'accompagnement.

---

Cet outil sera révisé et mis à jour en fonction des enseignements tirés de l'expérience du centre. Les modèles fournis pour la TdC sont proposés comme point de départ et doivent être développés et/ou améliorés en fonction des besoins du centre.

## 1<sup>re</sup> partie : Informations générales

Comme toute méthode de planification et d'évaluation, la TdC exige des participants qu'ils définissent clairement leurs objectifs à long terme, des indicateurs de réussite mesurables, ainsi que des mesures à prendre réalistes pour atteindre ces objectifs. Elle peut être considérée comme une feuille de route ou un guide indiquant comment passer d'une étape à l'autre.

Bien que le concept puisse paraître compliqué, la TdC s'appuie sur les compétences instinctives que les personnes utilisent au quotidien pour résoudre des problèmes et atteindre leurs objectifs. Par exemple, si une personne se donne pour objectif de perdre 5 kilos en trois mois, certaines étapes seront nécessaires pour atteindre ce résultat. Tout d'abord, il lui faudra faire plus d'exercice, puis modifier son alimentation de façon à réduire l'apport calorique et éviter les boissons sucrées. Ce régime devra être maintenu pendant au moins 90 jours. Ce processus est un exemple de TdC : une voie pour atteindre le résultat souhaité. Surtout, l'objectif est précis et mesurable, le calendrier est immuable et, pour suivre ses progrès, la personne doit connaître un élément de base : son poids de départ. Une TdC est aussi simple que cela.

L'élaboration d'une TdC repose sur le processus de consultation et d'évaluation des besoins, au cours duquel les Hubs et les parties prenantes commencent à discuter de services précis envisagés et des retombées éventuelles qui y sont associées. En général, le document Théorie du changement doit être rédigé lors de la conception des services, au début de la rédaction du document Présentation du service. En fait, la TdC est un outil qui permet souvent de faciliter la conception d'une activité ou d'un service. En commençant par identifier les résultats que vous souhaitez atteindre, puis les éléments nécessaires pour atteindre ces résultats, vous pouvez naturellement identifier les composants du service. Cette progression est intentionnelle : aux stades ultérieurs, il est plus difficile de développer une théorie sur la manière dont le changement se produit. En règle générale, les modèles logiques et les cadres de référence n'expliquent pas comment un projet ou une stratégie doit fonctionner. Lorsque les projets ne sont pas associés à une théorie du changement, il est difficile de parvenir à une compréhension cohérente de l'intervention et d'exprimer ses résultats, même si de grandes quantités de données

### QU'EST-CE QUE LA THÉORIE DU CHANGEMENT ?

*Un outil de planification et d'évaluation qui conceptualise en détail la façon dont les activités et les interventions entraîneront les répercussions. L'USAID définit la théorie du changement comme « le raisonnement expliquant comment et pourquoi un but ou un résultat doit être atteint dans un contexte particulier » (Source : USAID ADS 201).*

En pratique, la TdC est à la fois un processus et un produit :

**Le processus** consiste en une réflexion collaborative sur les causes sous-jacentes d'une situation, un consensus sur le changement souhaité et une réflexion sur la manière de réaliser ce changement.

**Le produit** est une représentation visuelle de ces étapes et de la logique sous-jacente, généralement traduite sous forme de graphique ou de diagramme. Il comprend : les retombées, les résultats, les extrants, les activités, les intrants, les indicateurs, les hypothèses et les démarches de changement.

sont collectées. Lorsque cette situation se produit, il peut être impossible de déterminer exactement dans quelle mesure les responsables de la mise en œuvre ont contribué à l'atteinte de l'objectif global.

### *TdC et SEA*

La TdC ne remplace pas les méthodes de SEA existantes. La TdC ne peut être autonome : elle doit être ancrée et complétée par des bases de référence fiables, une collecte de données cohérente, des indicateurs, etc. Cette structure est importante, car elle aide à éviter les brèches dans la logique. Par exemple, si un centre suggère que l'amélioration de la compétence sera le résultat de la formation, mais que la compétence de base et les améliorations ultérieures ne sont pas mesurées après la formation, la logique sous-tend ceci : *les participants ont assisté à la formation, ils sont donc maintenant plus compétents*. Cela représente une brèche dans la logique.

Un autre défi pratique est que certains projets n'utilisent pas systématiquement une TdC pour identifier les données pertinentes à collecter ou pour guider l'analyse. Par exemple, ils n'identifient pas les résultats intermédiaires et, par conséquent, ne collectent pas de données à leur sujet. La collecte de preuves pour tester les TdC peut être difficile, de sorte que certains projets l'évitent tout simplement. Cependant, ils sont confrontés ultérieurement à des problèmes importants lorsque vient le moment de procéder à une évaluation ou à une analyse. Le résultat, souvent, est la « mise à niveau », en d'autres termes, la redéfinition de la TdC en fonction des données collectées. C'est une mauvaise façon de faire.

Si la théorie a changé implicitement tout au long de l'intervention, le processus devrait être sensiblement le même que dans le développement de la TdC initiale. Cependant, il faut être conscient de la nécessité de réviser le plan, les indicateurs et la stratégie de collecte de données du SEA étant donné que ces éléments ont été développés sur la base de la TdC initiale. Des écarts peuvent apparaître ou des indicateurs peuvent s'avérer inadaptés en raison des modifications apportées à la TdC.

### *Révision de la TdC*

Il est important de garder à l'esprit qu'à mesure que la conception des services évolue, la TdC peut également devoir être révisée. Les TdC dépendent largement d'une série d'éléments qui influent sur la probabilité que le changement se produise en fonction d'un ensemble d'actions associées au service. Les changements systémiques peuvent être complexes et hautement imprévisibles, en particulier dans le domaine des changements climatiques et de l'environnement. Cela signifie que, dans de nombreux cas, les Hubs et les partenaires de mise en œuvre seront contraints de ne pas tenter d'appréhender le changement d'une manière linéaire « si-alors » pour faire ressortir la complexité. L'une des manières, mais pas nécessairement la seule, consiste à considérer le contenu de la TdC comme étant similaire aux probabilités conditionnelles dans les statistiques : la probabilité d'atteindre le résultat A si l'évènement B s'est produit. Par exemple, « si nous faisons X, alors Y se produira, qui aboutit à Z, ce qui donne A et B ». Donc, A et B ne se produisent que si Z se produit ; Z ne se produit

que si Y se produit. Les systèmes de suivi et d'évaluation doivent être conçus de façon à cerner les « si... », « alors... ».

Cependant, il est également important d'éviter de réviser trop fréquemment la TdC. Dans la pratique, il est plus probable que la conception des services, les activités prévues, etc. devront être ajustées de façon à atteindre les résultats spécifiés dans la TdC.

## 2<sup>e</sup> partie : Les étapes de la TdC

Cette section de l'outil fournit aux Hubs et aux utilisateurs une méthode progressive de TdC. Le processus de consultation se décompose en sept étapes (Figure 10).

Les sections suivantes expliquent les principales questions associées à chaque étape. L'étape 1 doit normalement être effectuée par et dans le centre. Les étapes 2 à 7 se déroulent normalement avec les partenaires de mise en œuvre et autres, sous forme d'atelier ou dans un autre cadre consultatif.

Ici, les directives sont liées à l'élaboration d'un texte de TdC, ce qui est recommandé, car il aide à établir des liens de causalité et à garantir un processus de réflexion complet. Cependant, en atelier une TdC graphique peut être un outil plus utile pour réfléchir et visualiser les différentes démarches. Quoi qu'il en soit, dans la mesure où la version écrite et graphique de la TdC s'alignent, la finalisation du texte après l'atelier devrait se faire sans difficulté. (La 3<sup>e</sup> partie contient des modèles pour les deux).

### UN EXEMPLE DE COMPLEXITÉ DANS LA TdC

*Une TdC solide exige que les planificateurs anticipent les causes complexes et les effets des actions ou des événements et ce qui se passera s'ils ne se produisent pas. Par exemple, un système d'information sur la sécheresse vise à aider le gouvernement et le secteur agricole à prévoir et à mettre en œuvre de manière saisonnière des mesures d'atténuation à court et à long terme avant et pendant les sécheresses. Même avec le système en place, le changement dépend de la mise en œuvre de mesures d'atténuation et de leurs effets sur les systèmes économiques et sociaux locaux touchés par la sécheresse. Ceux-ci, à leur tour, influent sur les services écosystémiques, la sécurité alimentaire et hydrique et la biodiversité de manière positive ou négative. Ces effets auront une influence directe ou indirecte sur la capacité des parties prenantes à mettre en œuvre des mesures d'atténuation. Dans ce cas, la mise en œuvre de mesures d'atténuation (ou l'absence de mesures d'atténuation) améliore ou aggrave la situation existante. Ce type de boucle de rétroaction caractérise la complexité.*



Figure 10. Étapes clés de l'élaboration d'une théorie du changement

### Étape 1 : Préparation

Cette étape aide à définir la problématique et les risques dans un contexte donné de façon préliminaire.

**Sélectionnez le service pour lequel la TdC sera élaborée.** Dans la plupart des cas, ces décisions seront liées à l'étape de conception des services, où les Hubs et les partenaires de mise en œuvre s'accordent sur les services prioritaires et commencent à élaborer le document Présentation du service.

**Étudiez la question.** Le processus doit commencer par une bonne compréhension de la situation, par exemple de la problématique que le service vise à résoudre, de ses causes et ses conséquences, et des possibilités associées. Idéalement, ces informations doivent être résumées dans le rapport de consultation et d'évaluation des besoins. De nouvelles informations peuvent émerger lors de consultations ultérieures ou de toute cartographie des parties prenantes. Si l'incertitude persiste, quelques entretiens avec des informateurs clés devraient aider à combler les lacunes dans les connaissances. Si le problème n'est pas correctement défini, la TdC n'aboutira pas aux solutions appropriées.

#### PLANIFICATION DE L'ATELIER DE TdC

- *Les étapes impliquent cinq séances de groupe d'environ deux heures chacune. Selon la situation, elles peuvent se dérouler sous la forme d'une série de réunions ou d'un atelier d'une journée et demie.*
- *Si nécessaire, adaptez le modèle de la TdC au contexte local. Si vous prévoyez produire une version graphique de la TdC, préparez ce modèle à l'avance en vous inspirant de l'exemple de la 3e partie.*
- *Un processus de TdC est plus efficace lorsque de nombreux points de vue sont représentés ; huit à quinze participants y parviennent sans rendre le groupe ingérable.*
- *Les participants doivent être en mesure de représenter les considérations liées au sexe et les besoins d'autres publics particuliers.*
- *Il est préférable de faire appel à un animateur pour diriger le processus de TdC afin d'assurer une discussion ouverte et une participation égale.*

**Informez-vous à l'avance sur les principaux acteurs.** Il est très probable que l'équipe du centre connaîtra les participants à la TdC ou les aura rencontrés lors du processus de consultation, de la cartographie des parties prenantes ou de collaborations antérieures. Si une nouvelle personne participe au processus de TdC, un membre de l'équipe du centre doit essayer de la rencontrer à l'avance pour évaluer sa motivation, son rôle dans le service, etc. La participation des décideurs est importante, mais s'ils ne sont pas en mesure d'y assister, l'équipe du centre doit au minimum tenter de déterminer à l'avance leurs points de vue sur le service.

**Préparez les participants.** Lorsque cela est possible et approprié, fournissez aux participants des informations succinctes sur le service, une cartographie des parties prenantes (s'il en existe une) et d'autres informations pertinentes.

## Étape 2 : Identification de l'impact

[Session de groupe 1]

Le processus de TdC peut être considéré comme une expérience « rétroactive » dans le sens où il commence par identifier l'objectif à long terme d'un service, puis remonte pour identifier toutes les conditions requises pour que les objectifs soient atteints.

La session de groupe 1 permet de lancer le processus. Un peu comme la réflexion d'équipe, elle doit être menée sur un ton inclusif pour que tout le monde participe. Pour stimuler la discussion, il peut être utile de passer en revue les questions clés liées à ce service, issues de la consultation et de l'évaluation des besoins ou de la cartographie des parties prenantes.

Lors de la définition des retombées à long terme du service, il est très important d'être aussi précis que possible et d'éviter un « méga résultat » qui aboutirait à une chose trop importante et trop complexe pour que ce service puisse la réaliser. Les retombées de ce type sont fréquentes dans les plans stratégiques et les propositions de programmes, mais elles sont trop vagues pour servir de base à une TdC.

Le problème avec les retombées imprécises est qu'elles ne peuvent pas être mesurées. Ces imprécisions engendrent également une réflexion floue sur les intrants. Prenons l'exemple suivant : « *Améliorer la gestion environnementale et la résilience au changement climatique* ». Comment les termes « amélioration » et « résilience » peuvent-ils être définis précisément dans le contexte local ? Ou dans le cadre du service ? La mesure sera beaucoup plus facile à réaliser si les dimensions sont précises. Les retombées seraient plus faciles à mesurer dans l'exemple suivant : « *Augmenter le nombre d'hectares de forêt protégée* » ou « *Augmenter les revenus des personnes qui gagnent leur vie grâce aux forêts* ». Ces énoncés de retombées permettent la mesure et le suivi.

Un autre point clé est qu'un service peut potentiellement atteindre plusieurs objectifs, chacun avec son propre ensemble d'activités, d'extrants et de résultats. Il incombe à l'animateur de faire en sorte que les participants désagrègent chaque objectif général en plusieurs objectifs réalisables précis associés à leurs propres composants. La Figure 12 décompose cette étape en plusieurs tâches qui sont décrites en détail dans la section suivante.

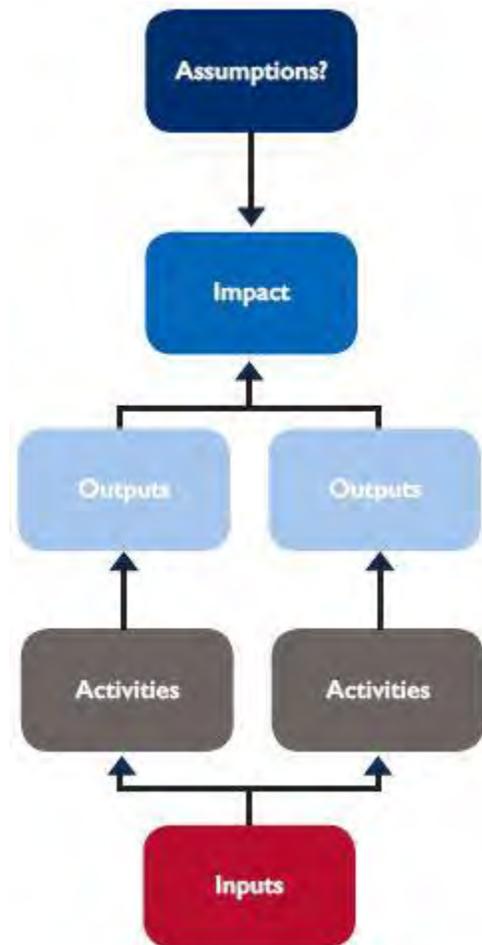


Figure 11 : Aperçu simple de la démarche associée à la théorie du changement



Figure 12 : Aperçu des tâches d'identification des retombées à long terme

### Étape 3 : Élaboration d'une démarche de changement

[Session de groupe 2]

Cette deuxième session de groupe est l'étape la plus longue et potentiellement la plus difficile. Son objectif est d'identifier et de trier les niveaux de résultat liés aux retombées ultimes dans une séquence logique que nous appelons démarche de changement.

Un élément clé de l'expérience de TdC est le processus de cartographie « en amont », qui commence par les retombées à long terme pour revenir vers les premiers changements nécessaires. Contrairement à la planification conventionnelle, ce processus débute en se demandant « Quelles sont les conditions préalables nécessaires pour obtenir les retombées à long terme ? » plutôt que « Quelles activités pouvons-nous entreprendre pour atteindre nos objectifs ? ». L'animateur a pour rôle de pousser les participants à répondre à la question à plusieurs reprises jusqu'à ce qu'un tableau complet émerge.

#### Résumé des étapes

Généralement, les étapes comprennent les éléments suivants :

- *Réflexion d'équipe sur les retombées* : c'est le résultat le plus important du service, celui qui doit contribuer à résoudre la problématique de développement. Ceci est inclus dans la section « Changements attendus » du modèle texte de TdC.
- *Identification des résultats* : une fois l'accord sur les retombées obtenu, identifiez les résultats, les conditions préalables suffisantes et nécessaires pour obtenir les retombées. Illustrez le déroulement du processus.
- *Classement par ordre de priorité* : ensuite, trie et réduisez la liste en quatre à six résultats les plus importants.
- *Détermination des extrants* : Une fois le consensus obtenu sur les résultats prioritaires, passez au processus de cartographie inverse afin de sélectionner les extrants, les conditions préalables suffisantes et nécessaires pour obtenir chaque résultat. Considérez chaque résultat individuellement, en décrivant les extrants associés. Ces extrants seront les résultats directs des activités que le centre et les partenaires de mise en œuvre prévoient entreprendre.
- *Détermination des activités* : Une fois que le groupe est satisfait des extrants, répétez le processus de manière itérative afin de déterminer les activités qui seront suffisantes et nécessaires pour obtenir les résultats attendus. Encore une fois, considérez un extrant à la fois. *Énumération des intrants* : Poursuivez le processus afin de déterminer les intrants qui sont nécessaires (temps, financement, personnes, autres ressources)

pour que l'activité réussisse. À la fin de ce processus, le groupe doit disposer des informations nécessaires pour remplir les champs sur les retombées, les résultats, les extrants et les activités/intrants principaux de la section « Changements attendus » du modèle texte TdC.

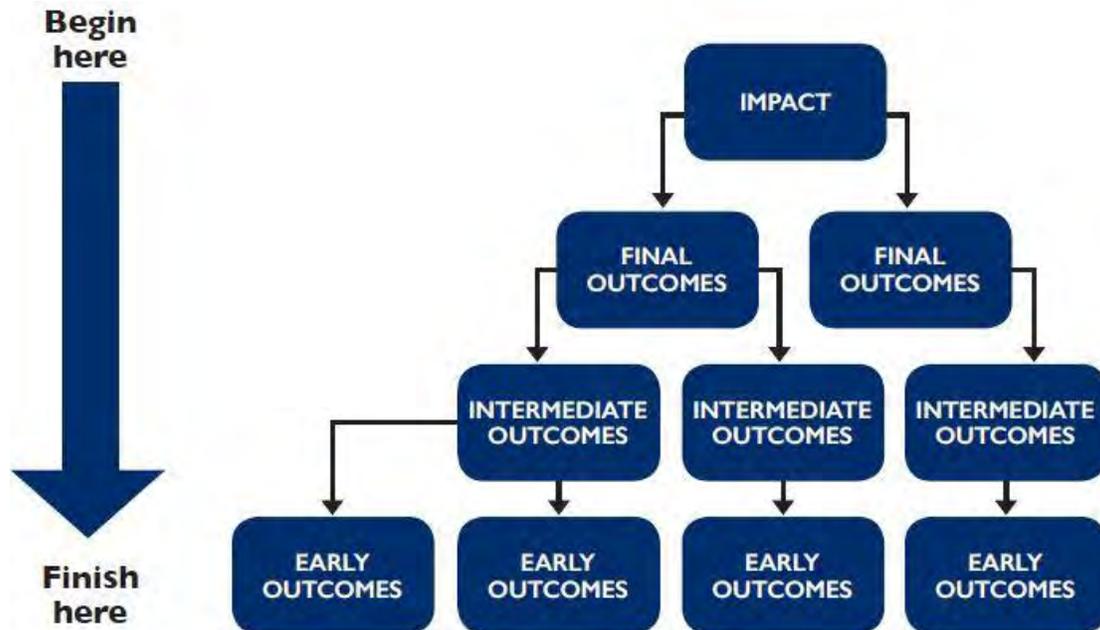


Figure 13 : Le processus de réflexion d'équipe sur le changement. La complexité du service déterminera le nombre de niveaux de résultats requis.

#### Informations supplémentaires sur les résultats de la cartographie

La discussion des résultats peut être la plus difficile, car certains résultats peuvent dépendre de l'atteinte de résultats antérieurs. Pour entamer la discussion, l'animateur doit demander au groupe : « Quels sont les résultats qui doivent être atteints pour obtenir des effets positifs ? » Ils sont indiqués directement sous l'énoncé des retombées comme *résultats intermédiaires*. Le groupe doit commencer par un résultat et déterminer les conditions préalables nécessaires à son obtention avant de passer à un autre. Cela s'appelle décomposer un résultat. Une fois ces informations recueillies, le processus se poursuit, à rebours, pour déboucher sur les *premiers résultats* nécessaires à l'obtention des résultats intermédiaires.

Généralement, le groupe pourra identifier entre un et six résultats. Ceux-ci peuvent être différents quant au moment où ils se produisent pendant la fourniture du service. Certains peuvent être des résultats immédiats ou à court terme, généralement définis comme des résultats survenant dans un délai d'un à deux ans après la mise en œuvre d'un service. D'autres peuvent être obtenus beaucoup plus tard. Les résultats immédiats constituent donc des conditions préalables à la réalisation des objectifs à long terme. Attention, veillez à ce que le groupe identifie les conditions préalables par opposition aux interventions. Les conditions préalables sont les résultats ; les interventions sont les activités.

Tous les résultats ne doivent pas être décomposés : Par exemple, les résultats pour lesquels le centre peut ne pas être responsable, comme « l'augmentation de 10 % du revenu des agriculteurs », n'auront peut-être pas besoin d'être décomposés. Ou, si le centre ou un autre groupe de parties prenantes travaille sur un résultat précis par le biais d'un autre service, ce résultat ne doit pas nécessairement être décomposé. Il faut faire appel au jugement du groupe. Cependant, les hypothèses du groupe doivent comprendre une note expliquant pourquoi ce résultat n'a pas été décomposé.

On pourrait se demander jusqu'où ce processus devrait aller. La profondeur d'une TdC dépend de la capacité de l'équipe du centre à analyser les résultats à long terme. Il n'y a pas de règle stricte quant au niveau de détail de ce processus d'identification. En règle générale, trois ou quatre étapes à partir de la première ligne de résultats permettent de comprendre la voie à suivre pour atteindre les résultats à long terme. La même logique s'applique au modèle de TdC.

#### *Étape 4 : Opérationnalisation des impacts, des résultats et des extrants par la sélection d'indicateurs*

##### *[Session de groupe 3]*

Une fois l'étape 3 terminée, il est important de définir des indicateurs que le groupe peut utiliser pour suivre la progression vers les résultats. En général, la définition des indicateurs est la partie la plus difficile du développement de la TdC. Cependant, le modèle texte de TdC tente de simplifier cette étape pour les Hubs en énumérant les principaux indicateurs de reporting de l'USAID (à la fois les indicateurs Global Climate Change (GCC) de l'USAID et les indicateurs standard de SERVIR), ainsi que d'autres indicateurs de l'USAID (p. ex., indicateurs de la science, de la technologie, de l'innovation et de la recherche) pertinents pour l'ensemble du programme. La tâche consiste à sélectionner des indicateurs de reporting appropriés dans la liste incluse et, au besoin, à les développer pour inclure les indicateurs propres au centre ou d'autres indicateurs requis pour refléter les progrès dans la prestation des services.

N'oubliez pas que chaque service étant conçu pour contribuer à l'atteinte des objectifs généraux du programme SERVIR, au moins un indicateur normalisé inclus dans le modèle de TdC devrait être applicable à ce service. Si le centre constate qu'aucun de ces indicateurs ne permet de refléter ce que le service est censé accomplir à n'importe quel niveau (retombées, résultats ou extrants), cela indique que le service ou la TdC n'entre pas dans le cadre du programme SERVIR. La conception du service ou la TdC proposée doit être réexaminée de manière très critique.

Au début de cette session de groupe, l'animateur doit présenter une version nettoyée et épurée du modèle (ou une représentation graphique de celui-ci) à l'avant de la salle ou distribuer aux participants des versions imprimées à jour des modèles de TdC nettoyés. L'animateur doit travailler sur un effet positif, un résultat et un extrant à la fois et demander aux participants de noter leurs réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les dimensions mesurables de l'effet positif, des extrants et des résultats ?
- Quelles sont les personnes (population cible) ou les choses (phénomène observé) qui doivent changer ?

- Quel est l'état actuel des indicateurs liés aux deux ? (si le centre a fait le suivi des mêmes indicateurs plus tôt)
- Quels sont les indicateurs standards (GCC de l'USAID ou SERVIR) qui seront utilisés pour mesurer l'atteinte de ce résultat ?
- Des indicateurs supplémentaires sont-ils nécessaires pour bien rendre compte du changement ? Si oui, lesquels ?
- Dans quelle mesure notre phénomène ou population cible doit-il changer pour que les indicateurs montrent une réussite ? La réponse à cette question aide à définir des cibles pour les indicateurs.
- Combien de temps faudra-t-il pour que les indicateurs montrent qu'un changement a été obtenu ? Les réponses à ces questions permettent de déterminer si le changement est susceptible de se produire dans un délai raisonnable et si le centre sera en mesure de le cerner lorsqu'il se produira.

Les participants n'ont pas à répondre à la question de base ; il s'agit d'une question de recherche qui doit faire l'objet d'une documentation exhaustive une fois que les mesures auront été choisies. Les participants n'ont pas à penser à ce niveau de détail.

Idéalement, chaque effet positif et résultat figurant sur la carte devrait être associé à un indicateur, mais les ressources disponibles rendent souvent cette tâche difficile. Au minimum, chaque résultat pour lequel des interventions initiales seront conçues devrait être associé à un indicateur. Il reviendra ensuite aux évaluateurs et aux personnes chargées de l'apprentissage organisationnel de concevoir des outils de mesure et d'identifier des sources de données à des fins de SEA. Il peut être judicieux de faire appel à un groupe plus restreint pour déterminer les mesures de réussite, en particulier aux participants qui ont l'habitude de mesurer des résultats et qui connaissent les types de données disponibles.

À la fin de cette étape, le centre et les partenaires de mise en œuvre doivent avoir rempli la section « Indicateurs de service » du modèle de TdC.

### *Étape 5 : Définition des interventions*

[Session de groupe 4]

Ici, l'équipe du centre a deux tâches principales : 1) décider du sous-ensemble de résultats et d'extrants que le service peut et va tenter de produire ; 2) définir les activités que les Hubs peuvent et vont réaliser pour produire les résultats et les produits possibles ; 3) définir les intrants nécessaires pour mettre en œuvre ces activités.

Déterminer le sous-ensemble de résultats et d'extrants réalisables nécessite une discussion de groupe. Cette partie du processus peut exiger de gérer les attentes, car le centre peut se voir obligé d'accepter qu'il ne soit pas compétent pour agir sur chaque condition préalable identifiée. Comme indiqué précédemment, à la fin de ce processus le groupe doit disposer d'un sous-ensemble de résultats à utiliser comme base pour la planification des activités et des intrants, par exemple la partie affinée des « Changements attendus » du modèle : résultats, extrants et activités/intrants principaux.

Diviser la tâche en petits groupes ou en tâches individuelles fonctionne bien, de sorte que l'animateur peut vouloir attribuer un ou deux résultats à des petits groupes, puis demander aux participants de prendre 15 minutes pour réfléchir aux activités requises pour atteindre le résultat. Une fois toutes les activités identifiées ou cartographiées, chaque groupe expliquera à tour de rôle les raisons pour lesquelles il s'attend à ce que les intrants, les activités et les extrants produisent les résultats visés aux niveaux identifiés par les indicateurs choisis précédemment.

Le processus se poursuit jusqu'à ce que le groupe parvienne à un consensus sur la question de savoir si chaque résultat a été :

- Géré à l'intérieur ou à l'extérieur de la sphère d'influence du service ;
- Déterminé comme étant le résultat d'un effet domino qui commence plus tôt dans le processus de changement ;
- Associé à une série d'intrants, d'activités et d'extrants susceptibles de produire les résultats escomptés.

#### *Étape 6 : Identification des personnes et des organisations et de leur engagement dans le service*

[Session de groupe 5]

Cette étape devrait être plus simple que les autres. La plupart des informations nécessaires pour cette session devraient avoir été obtenues par le biais des consultations, de l'évaluation des besoins et des cartographies des parties prenantes réalisées.

Au début de cette session de groupe, l'animateur doit distribuer aux participants des versions papier à jour nettoyées de la TdC. Cette session vise à identifier deux groupes de personnes et d'institutions qui contribueront au service d'une manière ou d'une autre. Cette discussion renvoie aux pages 1 et 2 du modèle texte de la TdC couvrant les partenaires de mise en œuvre, les autres partenaires, les utilisateurs, les intermédiaires et les bénéficiaires. Voici les étapes suggérées :

1. L'animateur demande aux participants d'utiliser une version à jour de la carte des parties prenantes et de la TdC pour identifier les partenaires de mise en œuvre dans un premier temps. Il s'agit de personnes ou d'institutions travaillant en collaboration avec le centre SERVIR pour concevoir, développer et maintenir un service. Dans la plupart des cas, elles seront présentes dans la salle pour participer au développement de la TdC. Ces partenaires peuvent, dans certains cas, être également des utilisateurs.
2. Ensuite, le groupe doit identifier d'autres partenaires. Il s'agit des institutions ou des personnes intéressées par SERVIR et ses services, mais ne participant pas directement au développement des services. Il peut s'agir de donateurs, d'agences/d'ONG intervenant dans des domaines connexes, de représentants des médias ou d'associations du secteur privé.

3. L'étape suivante du processus consiste à identifier les rôles attendus des partenaires et la stratégie réalisable de collaboration avec eux à adopter pour concevoir, développer et fournir le service.

Après cela, les participants identifient les utilisateurs, les intermédiaires et les bénéficiaires des services. Les utilisateurs des services sont les institutions ou les personnes qui utiliseront les extrants du service pour obtenir les résultats définis. Il s'agit des personnes ou des institutions qui utilisent des données, des produits ou des outils de SERVIR ou qui participent à une formation dans un but précis. Il peut s'agir de techniciens, d'analystes, de chercheurs ou de décideurs ; ils ont souvent un certain niveau de responsabilité relativement à la communication avec les bénéficiaires.

4. Les intermédiaires (ou les utilisateurs suivants) sont les institutions ou les personnes qui peuvent influencer sur le développement en favorisant l'adoption, l'amélioration et l'efficacité d'un service. Il peut s'agir de conseillers agricoles, d'ONG, d'organisations communautaires ou de médias qui utiliseront le service par la diffusion d'informations aux bénéficiaires. Dans ce contexte, certains décideurs peuvent également être considérés comme des intermédiaires, car ils peuvent jouer un rôle de défenseur du service.
5. Ensuite, les participants doivent identifier les bénéficiaires. Ce groupe comprend les institutions ou les personnes susceptibles de bénéficier des produits/services développés, notamment les ensembles de données, les systèmes d'information, les outils, etc. Ces avantages concernent souvent : une plus grande capacité d'adaptation au changement climatique, une résilience accrue des moyens de subsistance, la capacité à se préparer aux catastrophes et à y réagir, etc. Les bénéficiaires (comme les agriculteurs, les membres de la communauté, les gestionnaires locaux des ressources hydriques, les organisations communautaires, les universités) n'utilisent pas nécessairement les données, produits ou outils directement, mais bénéficieront néanmoins des avantages du service.

La prise en compte des bénéficiaires doit également intégrer les avantages potentiels du service pour les publics particuliers, de même que les intrants et activités nécessaires pour faire en sorte qu'ils bénéficient du service. Ces publics comprennent les personnes marginalisées en raison de leur sexe, leur accès à l'information, la géographie, la pauvreté, etc. Ce processus de réflexion reflète la réflexion similaire de haut niveau entreprise lors de l'élaboration du document de présentation du service.

6. Enfin, les participants doivent identifier les rôles attendus des partenaires et les stratégies réalisables pour communiquer avec les utilisateurs, les intermédiaires et les bénéficiaires en vue de leur expliquer les avantages du service.

## Étape 7 : Définition des hypothèses et analyse des questions pertinentes

[Session de groupe 6]

Cette étape est une session de révision. L'animateur doit faire en sorte que les participants s'entendent sur le contenu de la TdC, les indicateurs à utiliser pour suivre la réussite et les interventions nécessaires pour produire les résultats. En outre, cette discussion doit explicitement prendre en compte les problèmes potentiels, comme les conséquences imprévues de la prestation des services proposés. D'autres questions pertinentes à la prestation des services, comme les questions transfrontières, sexospécifiques ou environnementales, doivent également être considérées et résolues avant que la TdC puisse être considérée comme finalisée et soit susceptible d'être traduite en actes.

Au cours de cette session, il est important de vérifier la logique qui sous-tend la théorie par rapport à ces normes de qualité :

- **Plausibilité** : Le contenu de la démarche de changement et des retombées est-il réaliste ?
- **Faisabilité** : Le groupe dispose-t-il des compétences et des ressources nécessaires pour mettre en œuvre les intrants nécessaires pour produire les résultats de la démarche de changement ?
- **Testable** : Les mesures de succès choisies sont-elles mesurées assez clairement pour que les progrès réalisés puissent être identifiables ? Des indicateurs sont-ils définis pour chaque résultat assez clairement pour qu'un chercheur ou un évaluateur puisse les utiliser en vue d'élaborer un plan de recherche ou de SEA ?

RÉSUMÉ : CONSEILS SUR LA THÉORIE DU CHANGEMENT	
À FAIRE...	À NE PAS FAIRE...
<b>...expliquer la théorie sur la façon dont le changement se produit</b> De nombreux modèles logiques et cadres de référence se concentrent sur les intrants sans décrire comment ils devraient entraîner un changement.	<b>...sous-estimer la dépendance et la complexité.</b> Les changements systémiques peuvent être complexes et hautement imprévisibles. Il peut être impossible de changer de façon linéaire « si-alors ».
<b>...éviter les lacunes dans la théorie du changement.</b> Vérifiez qu'il existe des preuves pouvant démontrer l'évolution dans le temps. Par exemple, si l'objectif du service est de renforcer la compétence, assurez-vous de mesurer la compétence de base et les changements survenus après l'intervention. Cela permet d'assurer la cohérence dans la logique de la théorie.	<b>...oublier de communiquer et de partager.</b> Les TdC exigent une appropriation et une compréhension collective des conditions du changement, des principaux indicateurs et des définitions du succès. Lorsque les partenaires sont sur la même longueur d'onde, un changement positif est plus susceptible de se produire.

<p><b>...intégrer la TdC dans la planification et la mise en œuvre continues.</b> Revisitez régulièrement la TdC et rencontrez les partenaires pour évaluer les progrès et les mettre à jour si nécessaire.</p>	<p><b>...permettre au cadre de la TdC d'empêcher la communication.</b> Lorsque des éléments importants sont simplistes, les parties prenantes peuvent mal les comprendre. Lorsqu'ils sont trop complexes, elles peuvent s'en désintéresser.</p>
<p><b>...utiliser la théorie du changement pour guider la collecte, l'analyse et la communication des données.</b> Un plan clairement défini est nécessaire pour aligner la collecte de données à la TdC et au SEA au niveau du projet.</p>	<p><b>...utiliser une terminologie claire et cohérente.</b> Même si vous adaptez ce modèle au contexte du centre, utilisez toujours les mêmes termes.</p>

### *Informations supplémentaires sur les méthodes de TdC*

Les nombreuses méthodes utilisées pour élaborer une TdC diffèrent considérablement. Certaines placent les retombées au sommet, d'autres à la base. Certaines comportent un niveau de résultats, d'autres en utilisent plusieurs. Certaines comportent des flèches entre différents résultats, d'autres non. L'important est que l'ensemble soit complet, clair et compréhensible pour un lecteur externe.

#### **RESSOURCES DE TDC SUPPLÉMENTAIRES**

Parmi les ressources de TdC les plus citées, on trouve le Logic Model Development Guide de la W.K. Kellogg Foundation. <http://bit.ly/1My75Ay>. Voici d'autres ressources :

- Overseas Development Institute, <https://usaidlearninglab.org/library/theories-change>
- DIY Toolkit, <http://diytoolkit.org/tools/theory-of-change>
- Theoryofchange.org, qui cite un exemple de TdC en français <http://www.theoryofchange.org/library/ToC-examples/>
- Anderson, A., the Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development. The Aspen Institute Roundtable on Community Change. <http://goo.gl/9cnhhK>
- Starr, L., et Fornoff, M., Theory of Change: Facilitator's Guide. TANGO International et le programme TOPS. <http://goo.gl/8p0rW7>
- Taplin, D. et Rasic M., Source Book for Facilitators Leading Theory of Change Development Sessions. ActKnowledge, Inc. <http://Goo.Gl/S7g0u3>

### **3e partie : Modèles de théorie du changement**

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon d'élaborer un modèle de TdC ; il en existe sous différentes formes et tailles. Le contenu est plus important que la forme. Dans certains cas, une description textuelle autonome dans un tableau peut suffire, mais dans la plupart des cas, les graphiques contenant du texte sont souvent plus explicites. Cette section comprend un modèle texte, un exemple de texte de TdC et un exemple de modèle graphique de TdC.

Modèle texte de TdC de SERVIR

THÉORIE DU CHANGEMENT DU SERVICE SERVIR			
<b>NOM/TITRE DU SERVICE :</b> <i>Indiquez le nom ou le titre du service</i>			
Description de la théorie du changement :	<i>Entrez une brève description du service de théorie du changement</i>		
Problématique du secteur desservi :	<input type="checkbox"/> Adaptation <input type="checkbox"/> Paysages durables  <i>Cochez le domaine concerné par la problématique en fonction des catégories de l'USAID. Cela vous permettra de différencier les exigences en matière de désagrégation et de communication des indicateurs. Par exemple, si le service envisage une formation, avec cette classification vous pourrez indiquer le nombre de personnes formées sous Adaptation ou Paysages durables. Si les deux domaines se recoupent et que vous ne souhaitez pas les différencier, cochez les deux cases.</i>		
Couverture géographique :	<i>Entrez les pays qui bénéficieront du service. Lorsque vous communiquez des données liées à un indicateur, il est fortement recommandé d'indiquer le pays, même si cette désagrégation n'est pas requise.</i>		
Définition de la problématique :	<i>Décrivez brièvement les éléments de la problématique de développement que ce service devrait résoudre. (Doit correspondre au même champ dans le document Présentation du service.)</i>		
CHANGEMENTS ATTENDUS			
Retombées :	<i>Indiquez les effets positifs que le service est censé produire sur les bénéficiaires.</i>		
Résultats :	<i>Indiquez les résultats que la réalisation des extrants est censée produire.</i>		
Extrants :	<i>Indiquez les extrants qui sont censés découler de la mise en œuvre du service.</i>		
Activités/intrants principaux :	<i>Indiquez les activités et intrants principaux qui sont nécessaires pour réaliser les extrants.</i>		
Partenaires de mise en œuvre : <i>Personne ou institution travaillant en collaboration avec SERVIR sur la conception, le développement et le maintien d'un service. Ces partenaires peuvent, dans certains cas, être également des utilisateurs.</i>	<b>PARTENAIRE</b>	<b>RÔLE ATTENDU</b>	<b>STRATÉGIE</b>
	<i>Identifiez tous les partenaires qui travaillent directement avec vous sur le développement du service. Cette information vous aidera à faire rapport sur l'indicateur SERVIR 5.</i>	<i>Indiquez le rôle précis que le partenaire est censé jouer dans le développement du service.</i>	<i>Indiquez la stratégie adoptée pour obtenir la coopération des partenaires.</i>
Autres partenaires : <i>Institutions ou personnes intéressées par SERVIR et ses services, mais ne participant pas directement au développement des services. Exemples : donateurs, agences/ONG travaillant dans des domaines connexes, médias et associations du secteur privé.</i>	<b>PARTENAIRE</b>	<b>RÔLE ATTENDU</b>	<b>STRATÉGIE</b>
	<i>Identifiez tout autre partenaire pouvant être concerné par le développement ou la mise en œuvre des services, mais qui ne joue pas nécessairement le rôle d'utilisateur ou de bénéficiaire des services.</i>	<i>Indiquez le rôle précis que le partenaire est censé jouer.</i>	<i>Indiquez la stratégie adoptée pour obtenir la coopération des partenaires.</i>

Risques :	<b>RISQUE :</b>		<b>MESURES D'ATTÉNUATION :</b>
	<i>Indiquez les risques. Ajoutez autant de lignes que nécessaire.</i>		<i>Indiquez les mesures d'atténuation associées à chaque risque.</i>
Hypothèses :	<i>Indiquez clairement les hypothèses. Une hypothèse n'est pas la même chose qu'un risque. Disons que dans le futur, il se produira un événement qui influera négativement sur notre service. En d'autres termes, si l'évènement se produit, il entravera la mise en œuvre du service. Si l'évènement se produisait et que ses effets étaient inacceptables, nous pouvons l'identifier comme étant un risque. Si l'évènement se produisait et que ses effets étaient acceptables, nous pouvons l'identifier comme étant une hypothèse. Rappelez-vous ceci : les hypothèses constituent l'acceptable. Les risques doivent être gérés.</i>		
<b>ANALYSE DES PROBLÈMES : Quels sont les problèmes potentiels associés au développement et/ou à la mise en œuvre d'un service ?</b>			
Conséquences inattendues :	<i>Indiquez les conséquences. Ajoutez autant de lignes que nécessaire.</i>	<i>Indiquez les effets potentiels de chaque conséquence inattendue.</i>	<i>Indiquez les mesures d'atténuation.</i>
Problèmes transfrontaliers potentiels :	<i>Indiquez les problèmes.</i>	<i>Indiquez les effets potentiels.</i>	<i>Indiquez les mesures d'atténuation.</i>
Problèmes liés au sexe :	<i>Indiquez les problèmes.</i>	<i>Indiquez les effets potentiels.</i>	<i>Indiquez les mesures d'atténuation.</i>
Problèmes environnementaux :	<i>Indiquez les problèmes.</i>	<i>Indiquez les effets potentiels.</i>	<i>Indiquez les mesures d'atténuation.</i>
Conflits :	<i>Indiquez les problèmes.</i>	<i>Indiquez les effets potentiels.</i>	<i>Indiquez les mesures d'atténuation.</i>
<b>UTILISATEURS</b>			
Utilisateurs(s) : <i>Institutions ou personnes qui utiliseront les extrants du service pour atteindre les résultats définis ci-dessus. Il s'agit des personnes ou institutions qui consultent les données, produits ou outils de SERVIR dans un but précis. Il peut s'agir d'analystes ou de décideurs. Ils sont souvent responsables de la communication avec les bénéficiaires. Exemples : Le Flood Forecasting and Warning Center du Bangladesh, la Tea Research Foundation du Kenya</i>	<b>UTILISATEUR</b>	<b>RÔLE ATTENDU</b>	<b>STRATÉGIE</b>
	<i>Identifiez les utilisateurs.</i>	<i>Indiquez clairement et brièvement le rôle de l'utilisateur immédiat. Il s'agit de la manière dont les entités identifiées utiliseront le service. Cette identification vous aidera à faire rapport sur les indicateurs pertinents.</i>	<i>Indiquez la stratégie adoptée pour obtenir la coopération des utilisateurs immédiats.</i>
	<i>Ajoutez autant de lignes que nécessaire.</i>	<i>Ajoutez autant de lignes que nécessaire.</i>	<i>Ajoutez autant de lignes que nécessaire.</i>

<b>INTERMÉDIAIRES</b>			
	<b>INTERMÉDIAIRE</b>	<b>RÔLE ATTENDU :</b>	<b>STRATÉGIE :</b>
<b>Intermédiaires (utilisateurs suivants) :</b> <i>Institutions ou personnes qui peuvent influencer sur le développement en favorisant l'adoption, l'amélioration et l'efficacité d'un service. Exemples : les conseillers agricoles, les ONG, les organisations communautaires ou les médias qui diffusent des informations aux bénéficiaires, les décideurs qui peuvent ne pas être des utilisateurs mais peuvent jouer le rôle de porte-drapeau.</i>	<i>Identifiez les intermédiaires.</i>	<i>Indiquez brièvement la manière dont l'intermédiaire va élargir, améliorer ou assurer le service d'une façon ou d'une autre. Dans certains cas, selon la stratégie choisie par l'équipe, il sera possible d'intégrer ces parties prenantes à des indicateurs appropriés.</i>	<i>Indiquez la stratégie adoptée pour obtenir la coopération des utilisateurs suivants.</i>
	<i>Ajoutez autant de lignes que nécessaire.</i>	<i>Ajoutez autant de lignes que nécessaire.</i>	<i>Ajoutez autant de lignes que nécessaire.</i>
<b>BÉNÉFICIAIRES</b>			
	<b>BÉNÉFICIAIRES</b>	<b>RÔLE ATTENDU</b>	<b>STRATÉGIE</b>
<b>Bénéficiaires</b> <i>Institutions ou personnes susceptibles de bénéficier des produits/services développés, notamment des ensembles de données, des systèmes d'information, des outils, etc. Ces bénéficiaires concernent : une plus grande capacité d'adaptation au changement climatique, une résilience accrue des moyens de subsistance, la capacité à se préparer aux catastrophes et à y réagir, etc. Ces parties prenantes n'utilisent pas nécessairement les données, le produit ou l'outil directement. Citons, par exemple : les agriculteurs, les membres de la communauté, les gestionnaires locaux des ressources hydriques, les organisations communautaires, les universités.</i>	<i>Identifiez les bénéficiaires.</i>	<i>Indiquez leur rôle, c'est-à-dire la façon dont les bénéficiaires sont censés utiliser le service.</i>	<i>Indiquez la stratégie que vous prévoyez mettre en place pour faire en sorte que les bénéficiaires utilisent le service.</i>
	<i>Ajoutez autant de lignes que nécessaire.</i>	<i>Ajoutez autant de lignes que nécessaire.</i>	<i>Ajoutez autant de lignes que nécessaire.</i>

**INDICATEURS DE SERVICE :** *Basés sur la théorie du changement et les extrants, les résultats et les effets positifs attendus. Le programme SERVIR est conçu de façon à ce que chaque service doive permettre de produire des rapports pour au moins un indicateur des cadres de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) respectifs. Bien que cela soit improbable, il se peut que dans certains cas un service ne contribue pas aux indicateurs de reporting de l'USAID. Ces situations doivent être détaillées dans la section « Remarques ».*

Principaux indicateurs de reporting de l'USAID (cochez toutes les cases applicables)	<input type="checkbox"/>	EG.11-1 Nombre de personnes formées à l'adaptation au changement climatique avec l'aide du gouvernement américain
	<input type="checkbox"/>	EG.11-2 Nombre d'institutions ayant amélioré leur capacité à faire face aux risques liés au changement climatique avec l'aide du gouvernement américain
	<input type="checkbox"/>	EG.11-4 Montant des investissements mobilisés (en USD) pour l'adaptation au changement climatique avec l'aide du gouvernement américain
	<input type="checkbox"/>	EG.13-1 Nombre de personnes formées aux paysages durables avec l'aide du gouvernement américain
	<input type="checkbox"/>	EG.13-2 Nombre d'institutions ayant amélioré leur capacité à résoudre les problèmes liés aux paysages durables avec l'aide du gouvernement américain
	<input type="checkbox"/>	EG.13-4 Montant des investissements mobilisés (en USD) pour des paysages durables avec l'aide du gouvernement américain
	<input type="checkbox"/>	SERVIR1. Nombre d'institutions participant à l'échange de connaissances régionales par le biais de SERVIR
	<input type="checkbox"/>	SERVIR2. Nombre de scientifiques ou de décideurs participant aux échanges entre SERVIR et les institutions partenaires
	<input type="checkbox"/>	SERVIR3. Nombre de couches de données SERVIR normalisées mises à disposition dans des portails de données
	<input type="checkbox"/>	SERVIR4. Nombre d'accords de données développés/créés avec l'aide du gouvernement américain
Autres indicateurs de reporting de l'USAID (si possible selon les obligations contractuelles, cochez toutes les cases applicables).	<input type="checkbox"/>	STIR.10 Nombre d'innovations financées par le biais du gouvernement américain
	<input type="checkbox"/>	STIR.11 Nombre d'innovations financées par le gouvernement américain dont l'utilisation par le secteur public et/ou privé a été prouvée
	<input type="checkbox"/>	STIR.12 Nombre de publications scientifiques évaluées par des pairs résultant du soutien du gouvernement américain aux programmes de recherche et de mise en œuvre
FACULTATIF : Propres au centre (entrez tout indicateur propre au centre qui est applicable au service)		
REMARQUES :	<i>Inscrivez toute remarque pertinente.</i>	
DIAGRAMME DE THÉORIE DU	DIAGRAMME INCLUS : <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON  <i>Veillez indiquer si vous avez créé un diagramme associé à la théorie du changement et cocher la case appropriée. Ensuite, joignez le diagramme de la théorie du</i>	

CHANGEMENT (facultatif)	<i>changement si vous souhaitez ajouter à ce document un schéma de la TdC associée au service.</i>
-------------------------	--

### Exemple textuel de théorie du changement

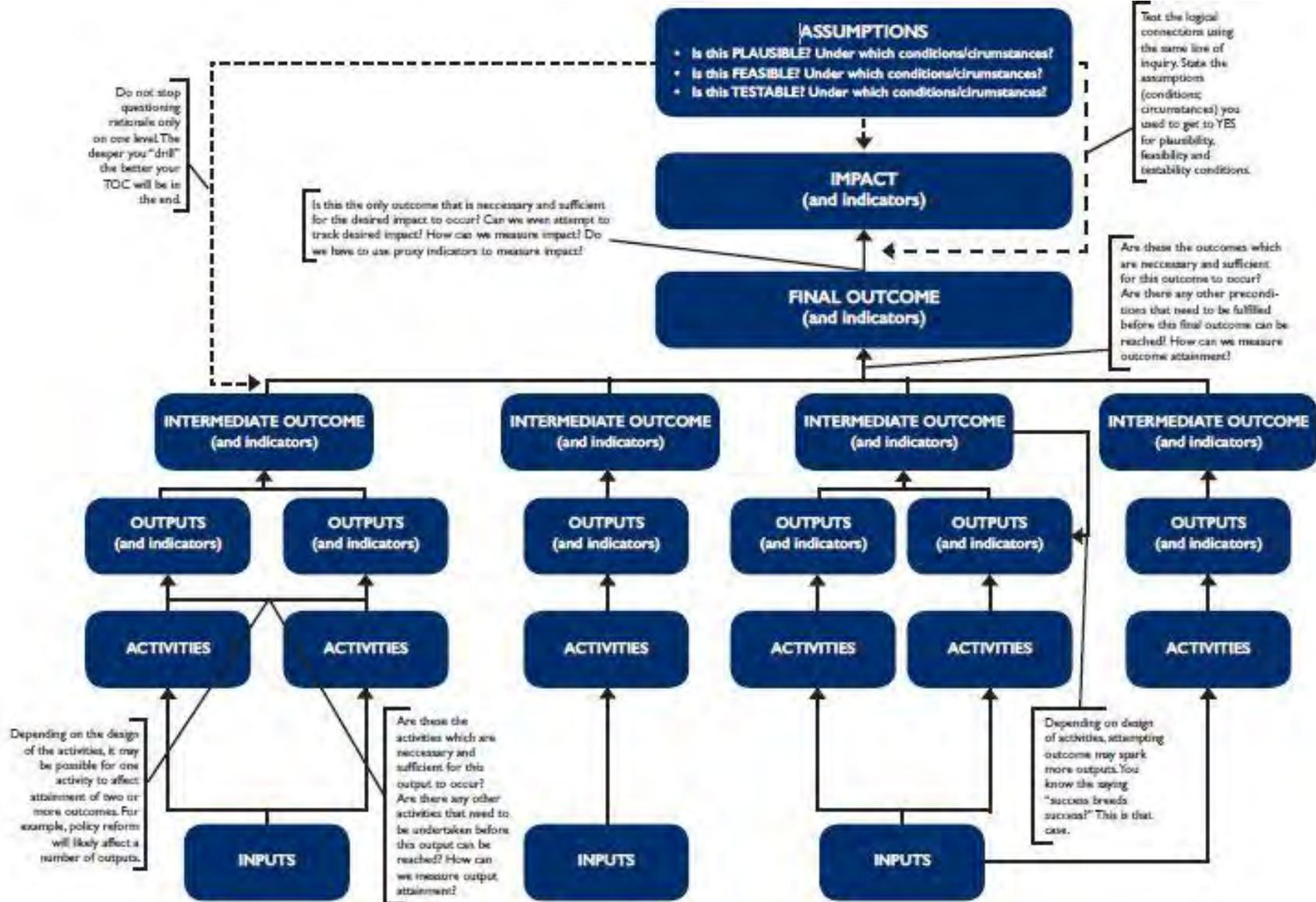
THÉORIE DU CHANGEMENT DU SERVICE SERVIR			
<b>NOM/TITRE DU SERVICE :</b> Surveillance temporaire de l'eau de surface			
Description de la théorie du changement :	Si des informations sur la disponibilité temporaire des eaux de surface et leur localisation sont fournies aux agriculteurs nomades en temps opportun (informations prévisionnelles et réelles), ils pourront diriger leurs troupeaux vers des sources d'eau, et ainsi prévenir le stress thermique des animaux et les pertes de production (p. ex. de lait) ou de vie. La prévention des pertes engendre des bénéfices économiques et/ou nutritionnels pour les agriculteurs nomades et leurs familles.		
Problématique du secteur desservi :	<input checked="" type="checkbox"/> Adaptation <input type="checkbox"/> Paysages durables		
Couverture géographique :	Région du Ferlo du Nord au Sénégal		
Définition de la problématique :	Les éleveurs nomades ont du mal à trouver de l'eau pour leurs animaux		
CHANGEMENTS ATTENDUS			
Retombées :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les éleveurs nomades trouvent l'eau plus facilement</li> <li>• Réduction des pertes d'animaux (bénéfices économiques)</li> </ul>		
Résultats :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Direction de la Gestion et de la Planification des Ressources en Eau (DGPRE) fournit les informations à ses services, qui contacteront les ONG pour les diffuser</li> <li>• La DGPRE hébergera le système ; sa capacité à utiliser le système devra être améliorée</li> </ul>		
Extrants :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système d'information de suivi en place</li> <li>• GPRE formée et assistance technique fournie</li> <li>• Personnes formées</li> <li>• ONG formées</li> </ul>		
Activités/intrants principaux :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du système : équipement et ressources</li> <li>• Formation et renforcement des compétences : personnel technique</li> <li>• Réunions et communication : financement pour l'organisation d'évènements, les installations, le personnel</li> </ul>		
Partenaires de mise en œuvre :	<b>PARTENAIRE</b>	<b>RÔLE ATTENDU</b>	<b>STRATÉGIE</b>
	DGPRE et ses services locaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrants dans le développement du système</li> <li>• Hébergement du système</li> <li>• Diffusion d'information aux ONG</li> </ul>	Protocole d'entente sur la collaboration et l'assistance technique
Autres partenaires :	<b>PARTENAIRE</b>	<b>RÔLE ATTENDU</b>	<b>STRATÉGIE</b>
	ONG	Diffusion d'information aux éleveurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conférence et rencontres avec des ONG</li> <li>• Aide à la conception de moyens de transmission des informations</li> </ul>

	<b>RISQUE :</b>	<b>MESURES D'ATTÉNUATION :</b>
Risques :	Les ONG ne parviennent pas à trouver des moyens efficaces et peu coûteux de transmettre l'information aux éleveurs à temps.	En cours d'élaboration à ce stade.
	La stratégie visant à joindre les ONG via la DGPRE peut échouer.	Le centre fait participer les ONG directement.
Hypothèses :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DGPRE utilisera ces informations selon le protocole d'entente</li> <li>• Les ONG fourniront des informations aux éleveurs nomades</li> <li>• Les éleveurs nomades utilisent les informations pour trouver de l'eau</li> </ul>	

<b>ANALYSE DES PROBLÈMES :</b>			
Conséquences inattendues :	S'il est efficace, le service peut rendre la diversification des activités agricoles moins attrayante.	Pas d'amélioration de la stabilité des sources de revenus pour les éleveurs nomades.	À déterminer. Les modèles de prévision des pluies varient considérablement. Possibilité de « fixer » certains troupeaux et les intensifier avec des pâturages cultivés.
Problèmes transfrontaliers potentiels :	S. O.	S. O.	S. O.
Problèmes liés au sexe :	S. O.	S. O.	S. O.
Problèmes environnementaux :	S. O.	S. O.	S. O.
Conflits :	S. O.	S. O.	S. O.
<b>UTILISATEURS</b>			
Utilisateurs(s) :	<b>UTILISATEUR</b>	<b>RÔLE ATTENDU</b>	<b>STRATÉGIE</b>
	DGPRE	Utilisent/diffusent le produit	Formation, développement
	Services locaux	Utilisent les informations	Réunions et communication
<b>INTERMÉDIAIRES</b>			
Intermédiaires (utilisateurs suivants) :	<b>INTERMÉDIAIRE</b>	<b>RÔLE ATTENDU :</b>	<b>STRATÉGIE :</b>
	ONG	Transmettent l'information aux éleveurs	La DGPRE va les faire participer ? Pourquoi ne pas faire participer directement les ONG ?
<b>BÉNÉFICIAIRES</b>			
Bénéficiaires :	<b>BÉNÉFICIAIRES</b>	<b>RÔLE ATTENDU</b>	<b>STRATÉGIE</b>
	Agriculteurs nomades	Utilisent les informations pour trouver de l'eau pour leur bétail	Les informations nécessaires leur parviennent

INDICATEURS DE SERVICE :		
Principaux indicateurs de reporting de l'USAID (cochez toutes les cases applicables)	<input checked="" type="checkbox"/>	EG.11-1 Nombre de personnes formées à l'adaptation au changement climatique avec l'aide du gouvernement américain
	<input checked="" type="checkbox"/>	EG.11-2 Nombre d'institutions ayant amélioré leur capacité à faire face aux risques liés au changement climatique avec l'aide du gouvernement américain
	<input checked="" type="checkbox"/>	EG.11-4 Montant des investissements mobilisés (en USD) pour l'adaptation au changement climatique avec l'aide du gouvernement américain
	<input checked="" type="checkbox"/>	EG.13-1 Nombre de personnes formées aux paysages durables avec l'aide du gouvernement américain
	<input type="checkbox"/>	EG.13-2 Nombre d'institutions ayant amélioré leur capacité à résoudre les problèmes liés aux paysages durables avec l'aide du gouvernement américain
	<input type="checkbox"/>	EG.13-4 Montant des investissements mobilisés (en USD) pour des paysages durables avec l'aide du gouvernement américain
	<input type="checkbox"/>	SERVIR1. Nombre d'institutions participant à l'échange de connaissances régionales par le biais de SERVIR
	<input checked="" type="checkbox"/>	SERVIR2. Nombre de scientifiques ou de décideurs participant aux échanges entre SERVIR et les institutions partenaires
	<input checked="" type="checkbox"/>	SERVIR3. Nombre de couches de données SERVIR normalisées mises à disposition dans des portails de données
	<input checked="" type="checkbox"/>	SERVIR4. Nombre d'accords de données développés/créés avec l'aide du gouvernement américain
<input checked="" type="checkbox"/>	SERVIR5. Nombre de parties prenantes régionales développant des outils, technologies et méthodologies d'atténuation et/ou d'adaptation au climat	
Autres indicateurs de reporting de l'USAID (si possible selon les obligations contractuelles, cochez toutes les cases applicables).	<input type="checkbox"/>	STIR.10 Nombre d'innovations financées par le biais du gouvernement américain
	<input type="checkbox"/>	STIR.11 Nombre d'innovations financées par le gouvernement américain dont l'utilisation par le secteur public et/ou privé a été prouvée
	<input type="checkbox"/>	STIR.12 Nombre de publications scientifiques évaluées par des pairs résultant du soutien du gouvernement américain aux programmes de recherche et de mise en œuvre
FACULTATIF : Indicateur propre au centre	S. O.	
REMARQUES :	La conception de services est toujours en cours de finalisation. La théorie du changement devrait être modifiée d'ici septembre 2017.	
DIAGRAMME DE THÉORIE DU CHANGEMENT (facultatif)	DIAGRAMME INCLUS : <input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON	

Modèle graphique de TdC



## VIII. Conclusion

Comme mentionné précédemment, ce guide présente une nouvelle méthode qui est appelée à évoluer au fil du temps. Cela dit, SERVIR possède déjà une vaste expérience en planification de services qu'il convient d'exploiter et de partager. Pour que ce guide apporte une valeur ajoutée à la planification des services, il doit être :

- Fondé sur une expérience antérieure ;
- Adapté au contexte du centre ;
- Consulté pour sa méthodologie et ses outils pratiques ;
- Enraciné dans un processus continu et collaboratif ; et surtout
- Soutenu par sa capacité à améliorer les retombées du développement.

Les Hubs sont invités à faire part de leurs avis sur les outils et leur expérience avec la planification des services.

Bonne chance !

**VOUS AVEZ DES QUESTIONS OU BESOIN D'INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES ?**

**N'hésitez pas à contacter le service d'assistance pour discuter de ce guide ou d'une situation particulière rencontrée dans votre centre. Adresse électronique : [info@servirsupport.net](mailto:info@servirsupport.net)**