

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE POUR L'ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION DESTINÉ AUX CONSEILLER.ÈRE.S MUNICIPAUX.ALES

Tunis-2021



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE POUR L'ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION DESTINÉ AUX CONSEILLER.ÈRE.S MUNICIPaux.ALES

Tunis-2021



Atelier intercommunal pour l'élaboration des plans d'action des commissions municipales "affaires de la femme et de la famille" et "Egalité et égalité des chances entre les sexes"- 24, 25 et 26 juillet 2020, Hammamet

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
CONTEXTE	6
1- FINALITES DU GUIDE	8
2- PRESENTATION DE L'OUTIL DE PLANIFICATION	8
3- ARBRE A PROBLEMES - ARBRE A OBJECTIFS : OUTILS DE DEFINITION DES OBJECTIFS ET DES RESULTATS	11
4- MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DE LA COMMISSION « AFFAIRES DE LA FEMME ET DE LA FAMILLE »	12
5- MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DE LA COMMISSION « EGALITE ET EGALITE DES CHANCES ENTRE LES SEXES »	12
6- DEMARCHE D'ELABORATION DU PLAN D'ACTION	13
7- PRISE EN COMPTE DE L'APPROCHE GENRE DANS LE PLAN D'ACTION	23
8- EXEMPLE D'UN PLAN D'ACTION	24
9- GLOSSAIRE DES CONCEPTS	25
BIBLIOGRAPHIE	28

INTRODUCTION

En janvier 2014, la Tunisie a promulgué une nouvelle constitution qui consacre les principes de décentralisation et de gouvernance locale en donnant aux régions, autorités locales et communes plus d'autonomie dans la gestion de leurs affaires et la planification de leurs programmes, projets et activités dans le cadre d'une approche intégrée et participative pour faire progresser le développement dans ses dimensions économiques et sociales et pour mieux répondre aux besoins et aux aspirations des citoyennes et citoyens.

L'adoption des principes de gouvernance locale ne peut être que graduelle en raison des travaux qui s'imposent à plusieurs niveaux, notamment l'adoption de la législation et des cadres juridiques et la mise à disposition des ressources nécessaires à la mise en œuvre des programmes et projets, notamment le développement des capacités des conseils municipaux, des différentes commissions, chacun dans son domaine d'intervention, à mener à bien les tâches qui leur sont confiées et à atteindre les objectifs fixés et les résultats attendus.

L'élaboration des plans d'action par les conseils municipaux est une phase cruciale qui permettra de construire une vision et des orientations futures basées sur un diagnostic précis de la réalité du territoire communal, de définir les objectifs et les résultats à atteindre, de déterminer des indicateurs de mesure et de se fixer des délais de mise en œuvre pour assurer un suivi et une évaluation périodiques des diverses actions, projets et programmes.

CONTEXTE

La Fédération canadienne des municipalités (FCM) et le Centre international de développement pour la gouvernance locale innovante (CILG-VNG International) mettent en œuvre le « Programme pour un leadership municipal inclusif en Tunisie » (PLMI), avec l'appui des Affaires mondiales Canada.

D'une durée de 40 mois (2018-2022), le PLMI a pour but d'assurer aux citoyennes et femmes leaders tunisiennes une influence accrue dans la gestion des affaires locales.

Au niveau national, le PLMI œuvre à l'institutionnalisation accrue de l'intégration du genre dans la gestion des affaires locales. La fédération nationale des communes tunisiennes (FNCT), qui rassemble l'ensemble des municipalités, bénéficie d'un appui du PLMI afin de soutenir ses 350 membres en matière d'égalité des chances entre les femmes et les hommes.

À l'échelle locale, le PLMI œuvre au renforcement des capacités de huit communes en matière de livraison de services inclusifs et sexo-spécifiques. L'accompagnement fourni vise aussi bien les conseils et administrations municipaux que les organisations locales de la société civile, en particulier les organisations de femmes.

Dans ce cadre, s'inscrit ladite mission qui consiste à accompagner les municipalités partenaires dans l'élaboration de plans d'action pour les commissions « **Égalité des chances entre les sexes** » et « **Affaires de la femme et de la famille** ». Les huit communes concernées sont les suivantes :

- Aïn Sobh-Nadhour, Gouvernorat de Jendouba (commune nouvellement créée),
- El Marja, Gouvernorat du Kef (commune nouvellement créée),
- Fondouk Jedid-Seltène, Gouvernorat de Nabeul (commune nouvellement créée),
- Hammam Chatt, Gouvernorat de Ben Arous,
- Menzel Abderrahman, Gouvernorat de Bizerte,
- Nabeul, Gouvernorat de Nabeul,
- Sidi Bourouis, Gouvernorat de Siliana,
- Tabarka, Gouvernorat de Jendouba.

1- FINALITES DU GUIDE

Le présent guide méthodologique a pour objectif de faciliter le travail des conseillers femmes et hommes et des différentes commissions municipales lors de l'élaboration des plans d'action stratégiques ou opérationnels annuels ou pluriannuels.

Les éléments méthodologiques dans ce guide ont été expérimentés et développés lors d'une formation-action menée au cours de l'année 2020 avec les commissions « Affaires de la femme et de famille » et « Egalité et égalité des chances entre les sexes » des communes concernées par le PLMI.

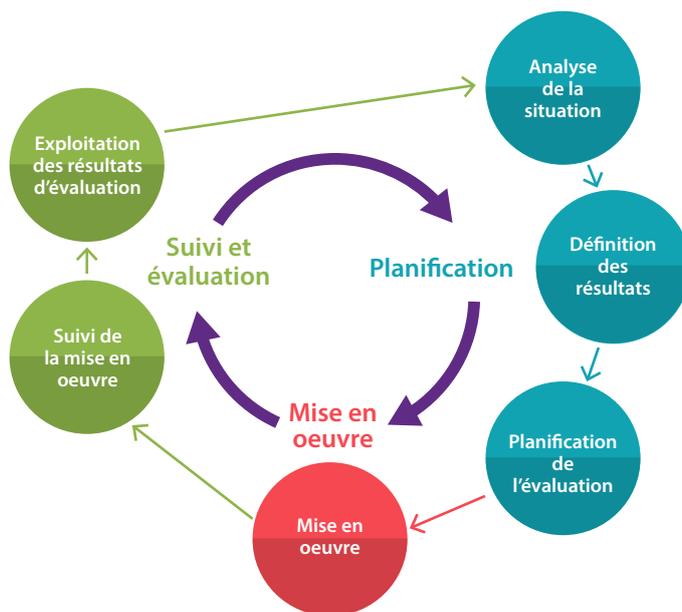
Ce guide se veut une démarche pas à pas alternant fondements méthodologiques et exemples concrets servant à accompagner les conseillères et les conseillers municipaux dans la conduite des travaux lors de l'élaboration des plans d'action. Il retrace les détails de la démarche qui conduit à l'élaboration d'un plan d'action et il fournit des définitions utiles à la compréhension de certains concepts, méthodes et outils utilisés dans les différentes étapes de la réalisation d'un plan d'action.

2- PRESENTATION DE L'OUTIL DE PLANIFICATION

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

La gestion axée sur les résultats (GAR) est une stratégie de gestion qui jette les bases d'une approche intégrée de **planification**, de **suivi** et de **d'évaluation** de programmes, de projets ou de programmation annuelle ou pluriannuelle d'une organisation.

Elle met l'accent sur l'**atteinte de résultats** plutôt que sur la réalisation des activités. Les résultats ont une portée **immédiate**, à **moyen** et à **long terme**.



Principes de la GAR

La participation et la collaboration : la GAR est une approche participative qui assure l'implication des parties prenantes et la prise en compte des besoins et des attentes de la population cible et de toutes les parties prenantes.

La responsabilisation des acteurs : toutes les parties prenantes impliquées dans un projet/une action partagent la responsabilité de l'atteinte des résultats définis dans le plan d'action.

La transparence : le degré d'atteinte des résultats est régulièrement partagé et communiqué à toutes les parties prenantes.

Détermination des résultats selon la GAR

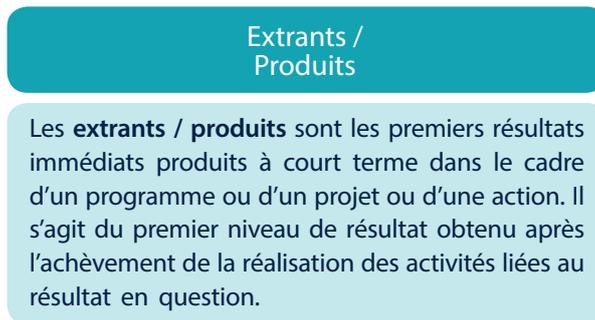
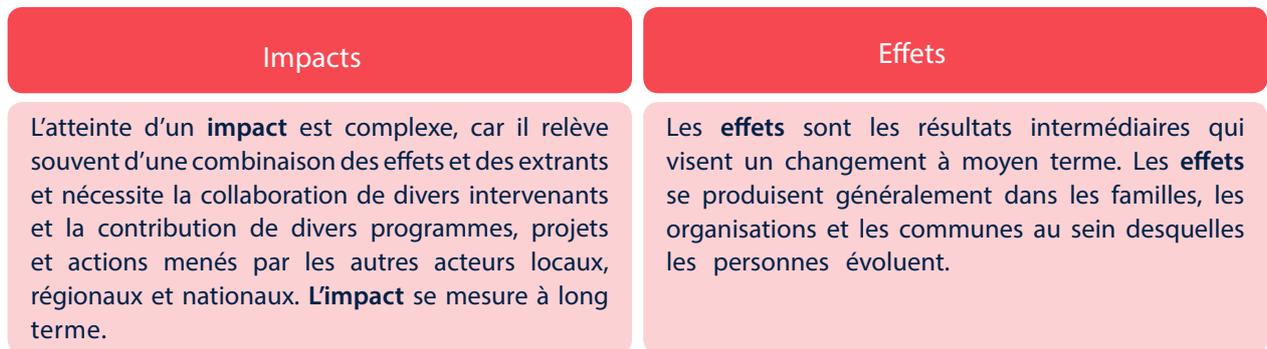
Dans le processus de planification selon la méthode GAR, il s'agit de :

- Définir les résultats à long (impact) et moyen terme (effets) souhaités. La définition des résultats se fait en posant la question « **pourquoi ?** » d'un programme / d'un projet / d'une action.
- Réfléchir ensuite sur le « **quoi ?** », c'est à dire les **extrants ou produits** directs attendus du programme / projet ou de l'action.
- Déterminer, enfin, le « **comment ?** », c'est à dire **les activités et les ressources** financières, humaines et matérielles nécessaires pour la mise en œuvre des activités du programme / projet / action.

CHAÎNE DES RÉSULTATS



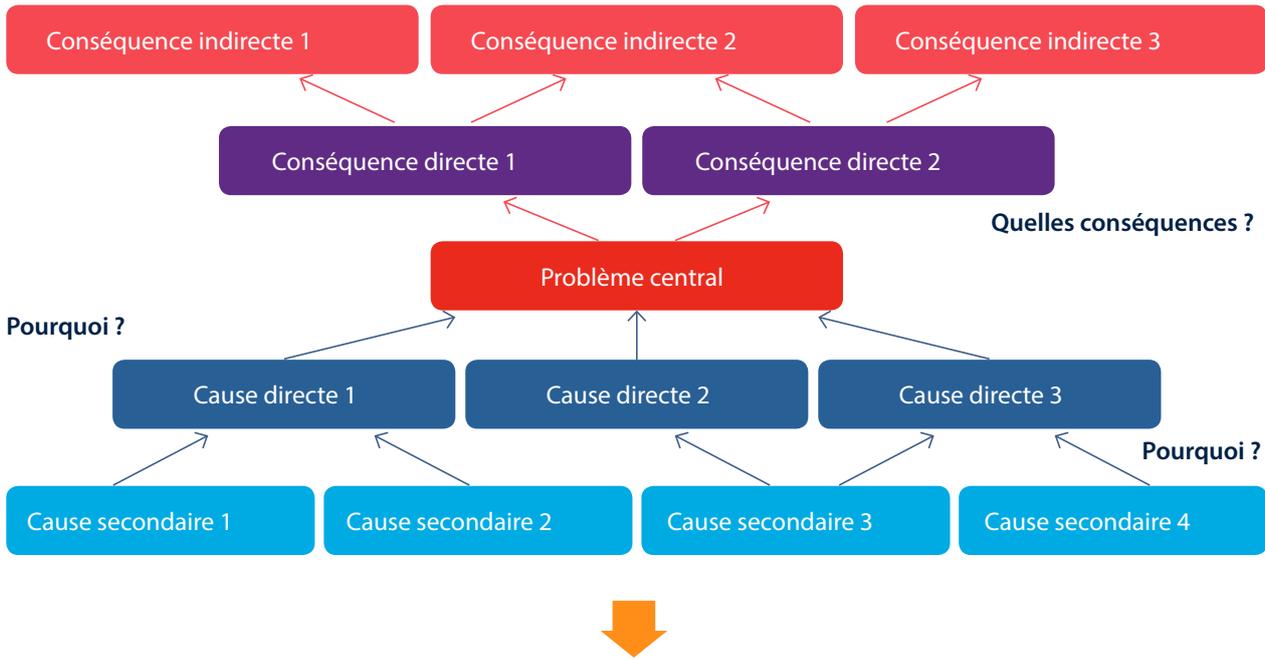
Note : Selon la méthode GAR, la notion de causalité en remontant des ressources et des activités, à travers des résultats à différents niveaux, jusqu'à un impact plus global du projet / programme ou de l'action projeté, est traduite dans une « chaîne de résultats ». Cette chaîne représente donc les différents résultats attendus et leurs liens de causalité et sert de base pour l'élaboration du « plan d'action ».



3- ARBRE A PROBLEMES – ARBRE A OBJECTIFS : OUTILS DE DEFINITION DES OBJECTIFS ET DES RESULTATS

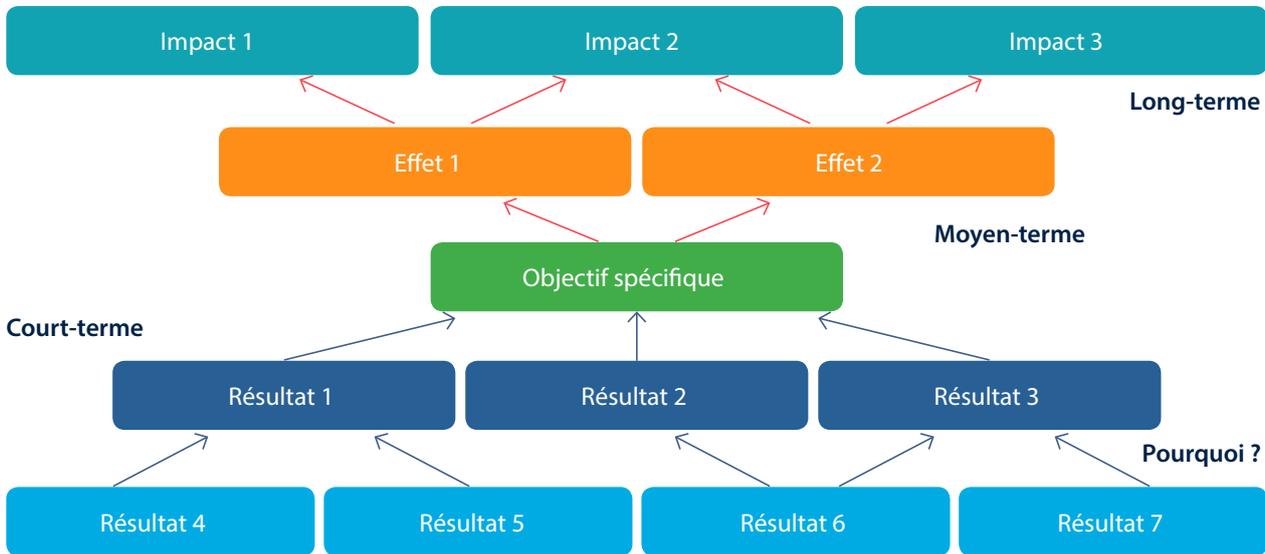
L'arbre à problèmes

L'outil utilisé est celui de « l'arbre à problèmes », il s'agit d'une méthode simple de décomposition des questions complexes pour aboutir à des solutions. L'analyse de l'arbre à problèmes permet aux équipes d'identifier : a) le problème principal ; b) les causes et les conséquences ; c) les relations entre les différents problèmes.



Arbre à objectifs ou à solutions

L'arbre à objectifs est le miroir positif de l'arbre à problèmes. Lors de cette étape, il s'agit d'inverser les problèmes identifiés précédemment dans l'arbre à problèmes en les reformulant par leur contraire et en envisageant des situations positives souhaitables et réalistes.



4- MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DE LA COMMISSION « AFFAIRES DE LA FEMME ET DE LA FAMILLE »

Mission principale

Préparer, mettre en œuvre et suivre les programmes liés à l'assistance aux familles, à la lutte contre la violence familiale, l'alphabétisation et la protection de l'enfance... et améliorer la gestion des services destinés aux femmes, aux familles et aux enfants, développer leurs systèmes, suivre leur mise en œuvre et leur évaluation, et tout ce qui touche aux sujets connexes et relevant de la compétence de la municipalité.

En d'autres termes :

- Faciliter l'accès aux services sociaux destinés aux femmes et aux familles en fournissant les informations utiles et en assurant la sensibilisation, l'assistance, le conseil et l'orientation des citoyens et des citoyennes,
- Contribuer à l'autonomisation économique et sociale des femmes en prodiguant l'information et en assurant l'orientation et l'assistance des femmes et ce en coordination avec les parties prenantes locales ou régionales concernées,
- Contribuer à la sensibilisation sociale et culturelle des femmes et des familles en matière des droits et libertés, de la violence à l'encontre des femmes, de l'éducation à la maternité,
- Contribuer à la définition, à la mise en œuvre et au suivi des programmes et projets liés à l'assistance aux familles, à la lutte contre la violence familiale, à l'éradication de l'illettrisme et au bien être des familles dans la commune,
- Œuvrer pour l'inclusion et la participation des femmes dans les affaires locales,
- Renforcer le leadership des femmes élues dans les conseils municipaux,
- Contribuer à l'initiation ou à la révision des cadres législatifs et juridiques relatifs aux femmes, à la famille et à l'égalité des chances entre les sexes.

5- MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DE LA COMMISSION « EGALITE ET EGALITE DES CHANCES ENTRE LES SEXES »

Mission principale

Collecter des données et établir un diagnostic de l'adéquation des procédures et services municipaux, des programmes et des projets aux principes de l'égalité des chances entre les sexes, et soumettre des propositions de modification si nécessaire. Les domaines d'intervention de la commission comprennent notamment la représentation au sein des différentes structures municipales, les recrutements, les prestations de services, la préparation du budget et la formulation des programmes et projets. La commission est également chargée de préparer des rapports périodiques dans ses domaines de travail et de la coordination avec les structures publiques concernées et tout ce qui touche aux sujets pertinents et dans les limites des domaines d'intervention de la municipalité.

En d'autres termes :

- Adopter l'approche genre dans les programmes et projets de la municipalité,
- Assurer un rôle de contrôle pour lutter contre toutes les formes de discrimination fondée sur le sexe au sein du conseil municipal et de la commune,
- Inclure les principes d'égalité et d'égalité des chances entre les sexes dans le budget de la commune,
- Sensibiliser les femmes et veiller à leur implication et participation active dans les affaires locales,
- Sensibiliser le conseil municipal, les citoyennes et les citoyens à l'approche genre,
- Instaurer une veille législative et juridique relativement à l'égalité entre les personnes et l'égalité des chances entre les sexes et soumettre des propositions lors de la révision des cadres juridiques,
- Veiller au respect du genre dans la gestion des affaires locales,
- Recueillir des données et préparer un diagnostic de l'adéquation des procédures et des services municipaux, des programmes et projets au principe de l'égalité des chances entre les sexes et soumettre des propositions de modification si nécessaire.

6- DEMARCHE D'ELABORATION DU PLAN D'ACTION

Phase 1	Phase 2	Phase 3
Diagnostic et analyse du contexte et de la situation dans la commune	Etablissement de la matrice des résultats	Elaboration du plan d'action
Etape 1.1 : Analyse des choix et des orientations nationales, régionales et locales	Etape 2.1 : Déterminer les résultats	Etape 3.1 : Traduire les objectifs et les résultats attendus
Etape 1.2 : Analyse du contexte et de la situation spécifique de la commune	Etape 2.2 : Choisir la stratégie d'intervention	Etape 3.2 : Identifier les activités pour chaque résultat
Etape 1.3 : Analyse des parties prenantes	Etape 2.3 : Déterminer les indicateurs de mesure de l'atteinte des résultats	Etape 3.3 : Déterminer les ressources financières et matérielles
Etape 1.4 : Diagnostic des principales situations problématiques liées aux domaines d'intervention des deux commissions		Etape 3.4 : Etablir l'échéancier de mise en oeuvre

Note : Durant toutes les phases de planification, veiller à la participation active des femmes et des hommes sous différentes formes : contacts directs, réunions, focus groups... pour que le plan d'action puisse répondre aux attentes et aspirations de toutes et de tous.

L'implication aussi des organisations de la société civile constituera un atout étant donné la proximité de ces dernières avec les populations les plus vulnérables de la commune.

6.1- Phase 1 : Diagnostic et analyse du contexte et de la situation dans la commune

Etape 1.1 : Analyse des choix et des orientations nationales, régionales et locales.

Le plan d'action opérationnel de chaque commission doit cadrer d'une part avec les orientations stratégiques du pays et d'autre part avec les priorités arrêtées au niveau régional ainsi qu'avec les choix et les orientations du conseil municipal dans la commune.

Analyser et prendre en compte les orientations stratégiques et sectorielles du pays dans le domaine de la femme, de la famille et en matière d'égalité des chances entre les sexes :

- Quelles sont les politiques et les orientations nationales ? Quels sont les programmes et les grands projets en la matière ? Qui sont les acteurs principaux ?... un tas de questions qu'il faut se poser avant de se lancer dans le processus de planification.

Note : Prendre connaissance des documents stratégiques disponibles au niveau national : plan de développement quinquennal, grands programmes nationaux des ministères concernées; affaires de la femme et de la famille, de l'enfance des personnes âgées, affaires locales, affaires sociales, santé, emploi...

Analyser et prendre en compte les choix et les programmes régionaux et locaux dans le domaine de la femme, de la famille et en matière d'égalité des chances entre les sexes :

- Quelles sont les choix régionaux en la matière ? Quelles sont les priorités de la région ? Quels sont les programmes et les projets au niveau régional et local ? Qui sont les principaux acteurs régionaux et locaux?...

Note : Prendre connaissance du plan de développement régional, des programmes et projets mis en œuvre dans la région en lien avec les champs d'intervention des deux commissions ce qui permettra une meilleure cohérence des interventions et une bonne collaboration avec tous les acteurs concernés au niveau du gouvernement et de la commune.

Etape 1.2 : Analyse du contexte et de la situation spécifique de la commune

Le plan d'action opérationnel de chaque commission doit répondre aux besoins et attentes des populations cibles dans la commune en collaboration avec les parties prenantes concernées.

Cette analyse doit permettre de :

- Construire une vision réelle et réaliste du contexte et de la situation de la commune et avoir une idée claire par rapport aux principales problématiques et leur ordre de priorité par rapport au public cible et ainsi d'orienter les commissions dans la définition des objectifs et dans l'élaboration du plan d'action.
- Identifier les grandes problématiques de la commune en lien avec les affaires de la femme, de la famille et de l'égalité des chances entre les sexes.

Comment faire ?

- Analyse des données et des informations produites par les structures nationales, régionales et locales qui concernent la commune,
- Analyse documentaire de rapports ou d'études existants sur le contexte socio-économique dans la commune,
- Réalisation d'enquêtes porte-à-porte auprès des femmes et des hommes et des populations vulnérables,
- Organisation de réunions associant les femmes, les hommes et la société civile de la commune,
- Organisation de focus groups / d'ateliers de travail avec les acteurs régionaux et locaux concernés pour échanger autour des grandes problématiques et des programmes et projets en cours en lien avec les affaires de la femme, de la famille et de l'égalité des chances entre les sexes.

Note : La participation des parties prenantes est déterminante; les publics cibles, les structures et organisations publiques et privées locales et régionales, la société civile, les autorités locales et régionales.

Cibler le diagnostic et l'analyse du contexte par rapport aux champs d'intervention des commissions.

Étape 1.3 : Analyse des parties prenantes

La GAR est une méthode **participative** qui assure **l'implication des parties prenantes (bénéficiaires, partenaires, acteurs de mise en œuvre, autorité publique...)** durant toutes les phases de planification, mise en œuvre et évaluation des programmes.

L'analyse des parties prenantes permet de :

- Synthétiser et récapituler les informations sur l'ensemble des personnes, groupes de personnes, organisations et institutions concernées par les actions futures de chaque commission.
- Identifier l'ensemble des acteurs concernés, examiner leurs rôles respectifs, les intérêts en jeu, leurs capacités à faire avancer ou à freiner le projet ou l'action, estimer le degré de collaboration ou les frictions potentielles entre les différentes parties prenantes.

Comment faire ?

- *Commencer par établir une liste des parties prenantes au niveau local et régional concernées par les domaines d'intervention des deux commissions « affaires de la femme et de la famille » et « égalité entre les personnes et égalité des chances entre les sexes » : les publics cibles, les acteurs partenaires et les autorités locales et régionales.*
- *Analyser les parties prenantes en identifiant le **niveau d'influence** et le **niveau d'importance** de chacune d'elle par rapport au projet ou d'action envisagée et d'établir la **matrice d'analyse des parties prenantes**.*

Note : L'implication des parties prenantes dans la phase de planification permet :

- *de mobiliser leurs expertises sur les différentes thématiques pour la mettre au service des deux commissions,*
- *de garantir la cohérence des interventions de la collectivité avec les autres acteurs locaux et régionaux,*
- *de maintenir la dynamique autour des projets et des actions de la collectivité et des commissions concernées,*
- *de construire et porter un message cohérent et fort en interne, pour mieux convaincre les autres acteurs dans la commune.*

Matrice analyse des parties prenantes :

Niveau d'influence de la partie prenante	Niveau d'importance du projet ou de l'action pour la partie prenante				
	Négligeable	Faible	Moyen	Fort	Incontournable
Négligeable	Acteur 1				
Faible			Acteur 5		
Moyen		Acteur 2 Acteur 4		Acteur 3	Acteur 6
Fort					
Déterminant		Acteur 7			

Note : les acteurs figurant dans la zone bleu, sont ceux à impliquer dans toutes les phases de planification et de mise en œuvre du projet ou de l'action. Il faut veiller à maintenir une relation permanente et efficace avec elles. Une attention particulière doit être donnée aux acteurs incontournables ou ceux dont l'influence est déterminante car ce sont eux qui pourront faire avancer ou bloquer la réalisation du projet ou de l'action en cas de conflits ou manque d'implication.

Parties prenantes	
Bénéficiaires Public cible	Femmes , hommes, familles, enfants, Personnes à besoins spécifiques, Populations vulnérables...
Acteurs de la mise en œuvre / partenaires	Commissariat régional de la femme, de la famille, de l'enfance et des personnes âgées, Direction régionale de la santé, Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi, Commissariat régional des affaires sociales, Bureaux d'emploi, Les organisations et les associations de la société civile au niveau local et régional...
Autorités publiques	Conseil municipal, Mairie, Conseil régional, Gouvernorat...

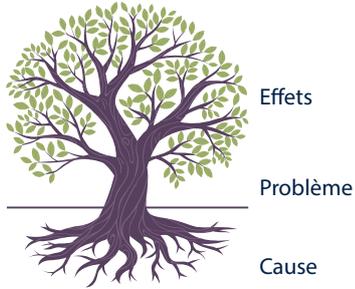
Note : La perspective du genre et d'égalité des chances doit systématiquement être prise en compte dans cette étape afin de s'assurer que l'amélioration d'une situation sera au profit des deux sexes et les populations les plus vulnérables et ce par :

- la participation des femmes et des hommes d'une façon égalitaire,

- la prise en compte des besoins et des priorités des hommes et des femmes afin de garantir que les deux sexes bénéficieront du projet ou de l'action,

- la définition de résultats qui doivent toucher les hommes et les femmes distinctement et selon les besoins spécifiques et les priorités de chaque sexe.

Étape 14: Diagnostic des principales situations problématiques liées aux domaines d'intervention des deux commissions.



Note :

Il faut énoncer le problème, les causes et les conséquences en utilisant une terminologie négative.

L'analyse du problème permet de :

- Identifier les causes directes et indirectes du problème.
- Dégager les conséquences immédiates, à moyen et à long termes du problème sur les populations cibles, la commune et la société (les causes et les conséquences sont aussi des problèmes).

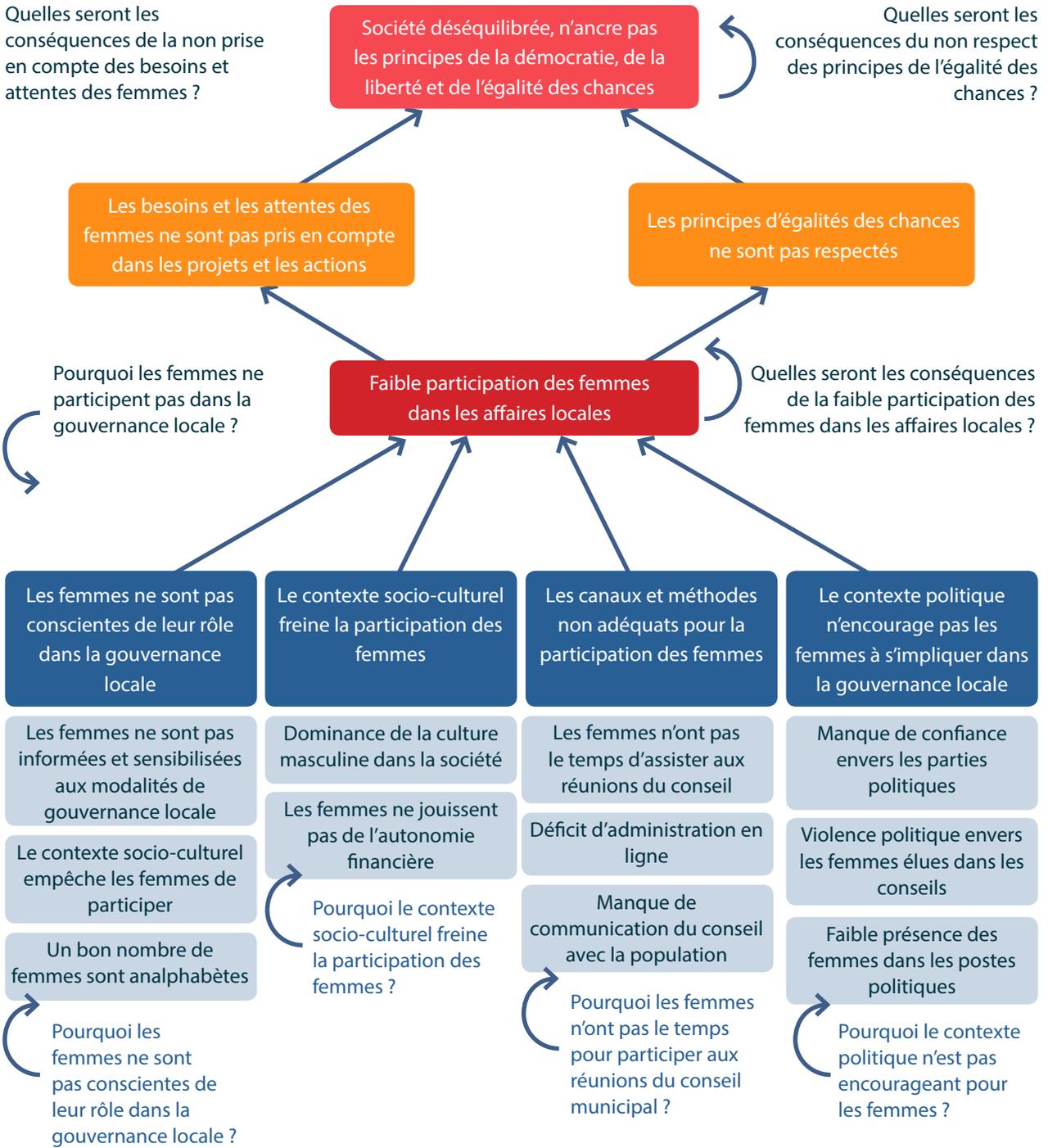
Ce qui permettra dans l'étape suivante de cibler les solutions adéquates au problème vecu.

Note : la participation des parties prenantes et principalement les populations cibles est déterminante à cette étape.

Comment faire ?

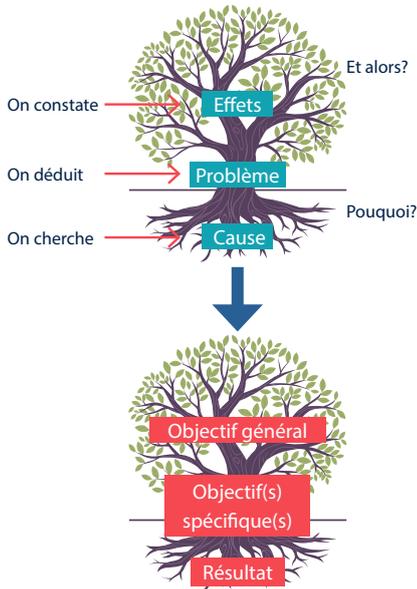
- Identifier la situation problématique et la population cible (femmes, familles, populations vulnérables...).
- Identifier les causes du problème : dans un premier niveau, identifier « **le pourquoi** » du problème ce qui permet d'identifier **ses causes directes**. Dans un second niveau, et pour chaque cause, il faudra déterminer « **le pourquoi** » de la cause ce qui permet de détecter des **causes sous-jacentes**. Et ainsi et en posant toujours la même question le « **pourquoi** » d'une situation, afin de déterminer les causes les plus profondes, sur différents niveaux.
- Identifier les conséquences du problème : il s'agit à cette étape de déterminer les conséquences immédiates du problème (sur les bénéficiaires), celles à moyen terme (la population cible, acteurs) et celles à long terme (sur la commune, la société...) en se posant les questions suivantes :
 - o Quelles sont les conséquences directes de ce problème ?
 - o Quels seront ses effets à moyen terme pour les conséquences détectées ?
 - o Quel sera l'impact des effets à long terme ?

Exemple d'arbre à problèmes : Problème



6.2- Phase 2 : Etablissement de la matrice des résultats

Etape 2.1 : Définir les résultats



Note :

Il faut énoncer les objectifs en utilisant une **terminologie positive**

L'arbre à objectifs :

C'est le miroir positif de l'arbre à problèmes. L'établissement de l'arbre à objectifs permet de dresser la chaîne des résultats du plan d'action. La résolution des causes permet de résoudre le problème principal ce qui induira par la suite des effets et des impacts positifs.

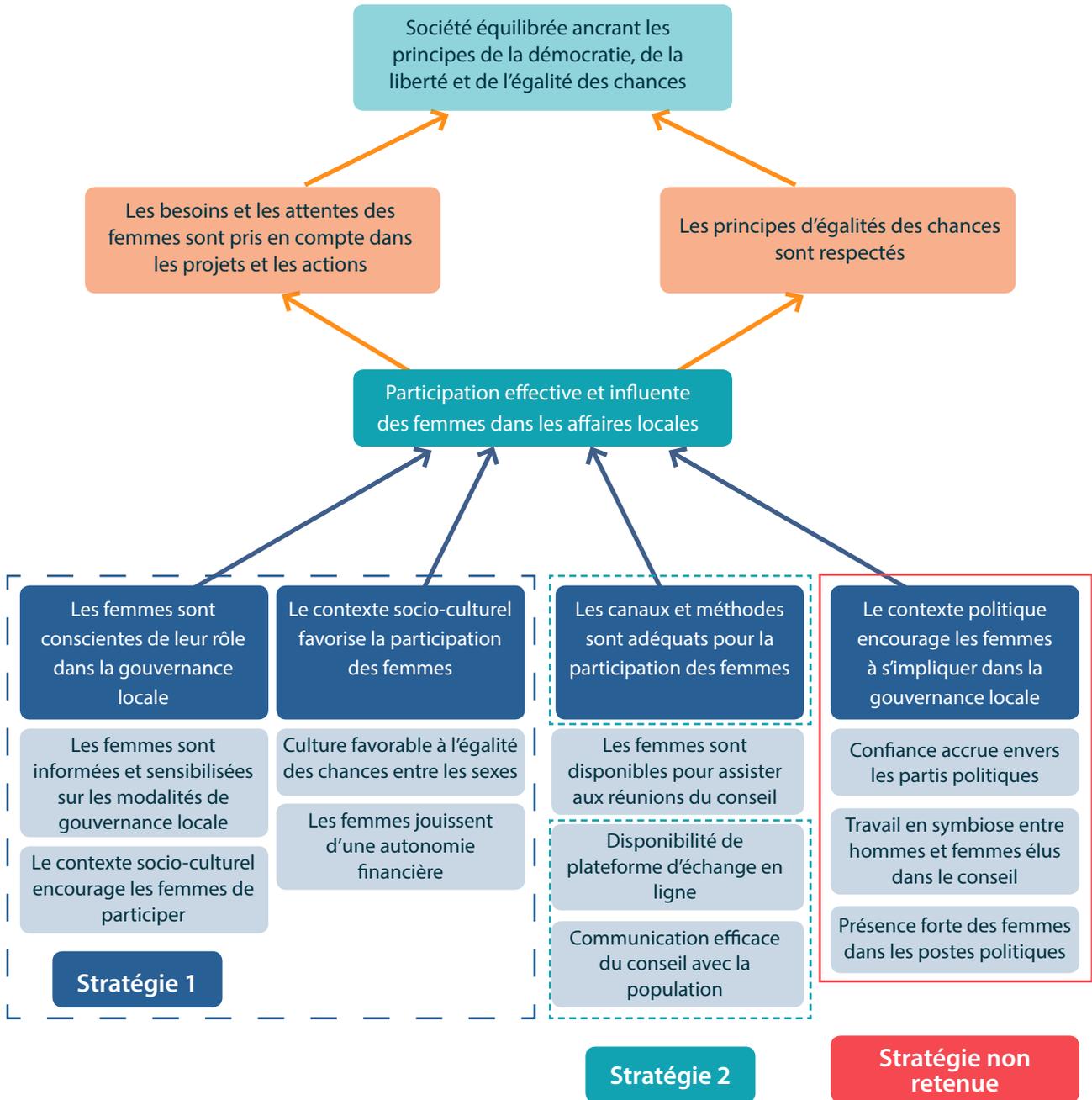
Comment faire ?

L'arbre à objectifs consiste à inverser les problèmes précédemment dans l'arbre à problèmes en les reformulant par leur contraire et en envisageant des situations positives souhaitables et réalistes :

- Transformer le problème principal en objectif et l'écrire sur le tronc de l'arbre (Objectif spécifique),
- Positiver les causes en les formulant en objectifs opérationnels (Résultats),
- Reformuler positivement les conséquences du problème en finalités (Effets et Impact).

Note : L'analyse consiste à vérifier la cohérence entre les objectifs : la relation de cause à effet, chaque objectif doit amener à la résolution du problème de niveau supérieur. Cette chaîne logique doit être travaillée et retravaillée jusqu'à obtenir une cohérence totale qui pourra nous amener même à écarter des objectifs non réalistes.

Exemple d'un arbre à Objectifs :



Etape 2.2 : Choisir la stratégie d'intervention**Choix de la stratégie d'intervention :**

Le choix de la stratégie d'intervention consiste à sélectionner **la tranche de l'arbre à objectifs (racines – tronc – branches)** que la commission envisage de considérer dans le plan d'action afin de solutionner la problématique principale.

Le choix de la stratégie peut se limiter à une famille unique d'objectifs (une seule tranche de l'arbre) ou entreprendre des activités dans plusieurs familles d'objectifs (plusieurs tranches de l'arbre).

Comment faire ?

Au niveau de cette étape, pour pouvoir faire le choix de la stratégie d'intervention, il s'agit d'analyser les racines de l'arbre à objectifs (solutions) par rapport aux aspects suivants :

- Est-ce que la stratégie choisie correspond aux besoins et permet d'atteindre les objectifs visés par le projet ou l'action ?
- Est-ce que la commission dispose des ressources et des moyens nécessaires pour assurer l'action ?
- Est-ce que la commission peut développer des partenariats avec les acteurs locaux et régionaux pour assurer les actions et atteindre les objectifs ?

Exemple (voir arbre à objectifs ci-dessus) :

En se référant à l'arbre à objectifs à la page précédente, deux stratégies ont été choisies :

- La stratégie 1 (en bleu) : va porter sur la sensibilisation des femmes et de la population dans la commune à l'importance du rôle de la femme dans la gouvernance locale et à l'égalité des chances entre les sexes.
- La stratégie 2 (en vert) : va porter sur la mise en place d'une stratégie de communication adaptée aux contraintes des femmes.
- La stratégie qui ne sera pas retenue (en rouge) dans le plan d'action est celle relative à la racine de l'arbre à objectifs : « Le contexte politique encourage les femmes à s'impliquer dans la gouvernance locale » et toutes les racines sous-jacentes.

Etape 2.3 : Déterminer les indicateurs de mesure de l'atteinte des résultats**Détermination des indicateurs de mesure :**

Les indicateurs sont des descriptions opérationnelles des objectifs, des résultats et des activités. Ils permettent d'apprécier quantitativement et qualitativement l'atteinte des résultats et doivent inclure des éléments relatifs à :

- La quantité : combien ?
- La qualité : quoi ?
- Les bénéficiaires ou le(s) groupe(s) cible(s) : qui ?
- La période : à partir de quand et pour combien de temps ?

Les indicateurs sont de deux types :

- Les indicateurs quantitatifs portent sur des éléments qui peuvent être chiffrés et font référence aux nombres ou aux pourcentages.
- Les indicateurs qualitatifs décrivent la qualité du résultat et doivent refléter le changement qualitatif apporté.

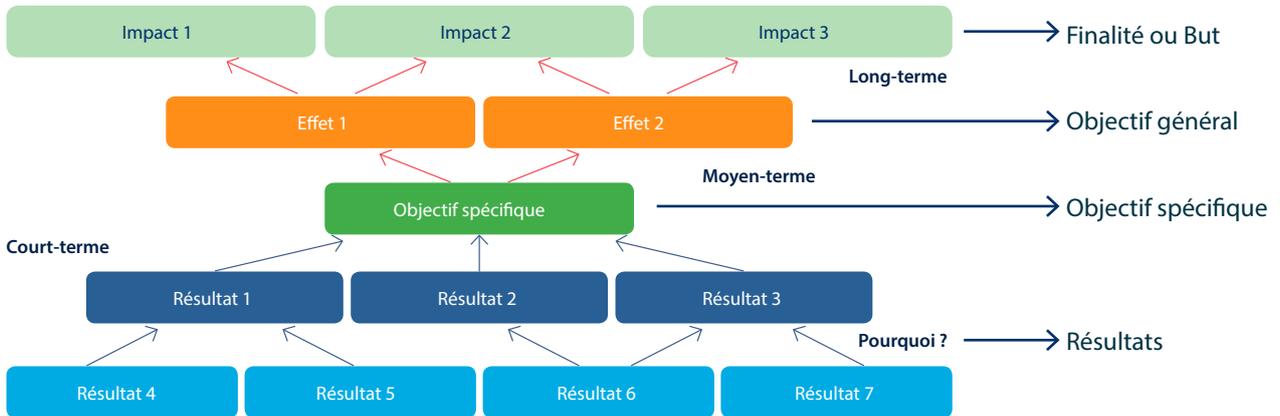
Les indicateurs doivent être SMART

S	Spécifique	Précis et permet d'indiquer la performance menant à l'objectif
M	Mesurable	Doit être quantifié ou qualifié et facilement mesurable
A	Atteignable	Doit être accessible
R	Réaliste	Doit tenir compte de la réalité et significatif
T	Temporellement défini	Devra être atteint dans les limites du temps donné

6.3- Phase 3 : Etablir le plan d'action

Étape 2.1 : traduire les objectifs et les résultats attendus

A partir de l'arbre à objectifs, commencer par traduire les objectifs et les résultats attendus comme suit :



Étape 2.2 : identifier les activités pour chaque résultat

Les activités d'un résultat donné est un enchaînement d'étapes ou d'actions ou de mesures et dont la réalisation contribue à l'atteinte du résultat escompté.

Comment faire ?

- Pour déterminer les activités, on doit se poser la question suivante : quelles sont les différentes étapes à franchir ou actions à réaliser ou mesures à prendre pour aboutir au résultat escompté ?
- Une activité doit être énoncée avec un verbe d'action suivi d'un complément d'objet qui spécifie le produit ou le service.
- Pour chaque activité, il faut spécifier l'acteur responsable de son exécution ainsi que les acteurs associés dans sa mise en œuvre.
- Pour chaque activité, il faut estimer les besoins en ressources financières ou matérielles nécessaires pour son exécution.

Étape 2.2 : déterminer l'échéancier du plan d'action

L'échéance de réalisation de chaque activité est la dernière étape à réaliser. Les échéances seront estimées par l'équipe d'élaboration du plan d'action et ce, sur la base de l'analyse des ressources humaines mobilisées, des ressources financières et matérielles disponibles et des durées nécessaires pour l'exécution de chaque activité.

7- PRISE EN COMPTE DE L'APPROCHE GENRE DANS LE PLAN D'ACTION

Le tableau suivant donne quelques recommandations à prendre en compte pour intégrer l'approche genre dans l'élaboration d'un plan d'action.

Phase	Recommandations
<p>Phase 1 : Analyse du contexte et de la situation dans la commune</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse de la situation et du contexte dans la commune doit tenir compte des relations de genre, - Les parties prenantes impliquées sont représentatives des différentes populations cibles, - Les femmes ou / et d'autres groupes vulnérables doivent être équitablement impliqués, - Les problématiques identifiées doivent être analysées en prenant en compte les besoins et les attentes spécifiques des deux sexes et / ou des groupes vulnérables, - Les populations consultées ou ayant participé à l'analyse des problématiques doivent être assez représentées (femmes et hommes / groupes vulnérables), - Les problèmes retenus sont ressentis comme pertinents par les bénéficiaires potentiels et notamment par les femmes, les familles et les populations vulnérables.
<p>Phase 2 : Etablissement de la matrice des résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Il faut faire attention aux inégalités existantes et qui ne sont pas visées par l'objectif de l'intervention et celles qui risquent d'être renforcées par l'intervention, - Prendre en compte les contraintes spécifiquement féminines dans la définition des résultats et des activités, - Faire une analyse genre par rapport aux effets et impacts dans l'arbre à objectifs, - Les indicateurs pour mesurer l'atteinte des résultats ont été différenciés selon le genre.
<p>Phase 3 : Elaboration du plan d'action</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les activités peuvent être différenciées selon les besoins spécifiques et priorités de chaque sexe.

8- EXEMPLE D'UN PLAN D'ACTION

Objectif général : les principes d'égalité entre les sexes sont ancrés et l'équilibre social est garanti						
Objectif spécifique 1 : la participation des femmes dans les affaires locales est effective						
Résultat / indicateur	Activité	Commission responsable	Commission impliquée	Parties prenantes	Ressources financières	Délais
1.1- Une stratégie de communication inclusive conçue et opérationnelle Indicateur 1.1.1 : les ressources et les supports de communication diffusés dans toutes les zones de la municipalité avant fin 2020	1.1.1- Identifier les différents publics cibles de la stratégie de communication	Commission d'égalité des chances entre les sexes au conseil	Commission de communication au conseil municipal	Citoyennes Associations de la société civile Service informatique à la municipalité Service communication à la municipalité		2020
	1.1.2- Elaborer le plan de la stratégie de communication					
	1.1.3- Concevoir une charte d'édition et développer les supports papier et numérique de communication					
1.2- La prise de conscience de l'importance de leur rôle dans les affaires locales est développée chez les femmes Indicateur 1.2.1 : augmenter le taux de participation des femmes dans les réunions préparatoires du conseil de 10% à 30% avant fin 2021	1.2.1- Organiser des ateliers avec les femmes et afficher les supports de communication dans les espaces visités par les femmes	Commission d'égalité des chances entre les sexes au conseil municipal	Commission de communication au conseil municipal	Citoyennes Associations de la société civile Service informatique à la municipalité Service communication à la municipalité		2021
	1.2.2- Effectuer des rencontres (porte-à-porte) avec les femmes dans toutes les zones de la municipalité pour identifier leurs besoins et attentes					

9- GLOSSAIRE DES CONCEPTS

Action

Intervention plus ou moins importante en termes d'étendu ou de durée qui vise un changement sur la population cible.

Activité

Opération ou démarche ou processus exécuté par une organisation qui mobilise des intrants (ressources) pour produire des extrants (produits).

Arbre à objectifs

L'arbre à objectifs est le miroir positif de l'arbre à problèmes. C'est un outil de base de définition des objectifs d'un programme / projet ou action.

Arbre à problèmes

Un arbre à problèmes est une méthode visuelle participative qui mène à une cartographie structurée des relations de cause à effet entre les problèmes. Il identifie les relations entre les problèmes, causes et conséquences et la problématique clé pour aider à guider la mise au point d'un plan d'action.

Chaîne des résultats

La chaîne des résultats, dans la gestion axée sur les résultats, est une description visuelle des rapports logiques illustrant les liens de causalité entre les intrants, les activités, les extrants et les résultats (effets et impacts) d'un programme, d'un projet ou d'une action donnée.

Effet

Résultat à moyen terme auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats immédiats (produits). Il se traduit souvent par un changement de comportement, de pratiques ou de rendement parmi les bénéficiaires du projet ou de l'action.

Egalité des sexes

L'égalité des sexes, ou l'égalité entre hommes et femmes, recouvre la notion selon laquelle tous les êtres humains, hommes et femmes, sont libres de développer leurs aptitudes personnelles et de faire leurs propres choix, sans qu'ils ne soient bridés par les stéréotypes, la division rigide des rôles et les préjugés. Ce qui signifie que les comportements, les aspirations et les besoins différents des hommes et des femmes sont, de manière égale, pris en compte, valorisés et encouragés. ***Cela ne signifie pas que les hommes et les femmes doivent devenir identiques, mais que leurs droits, leurs responsabilités et leurs chances ne dépendront plus du fait d'être né de l'un ou l'autre sexe.***

Genre

Le « genre » (issu de l'anglais gender) est un concept sociologique qui se traduit en français par : « rapports sociaux des sexes » ou encore « rapports socialement et culturellement construits entre femmes et hommes ». Lorsqu'on parle de genre, on parle du sexe social, construit socialement par la socialisation et qui induit certains comportements ou certaines

attitudes. Le genre est une notion qui fait référence à une construction politique et sociale de la différence des sexes. Il est interactif et transversal, il opère dans toutes les sphères de la société. Autrement dit, le genre renvoie à la classification sociale et culturelle entre masculin et féminin.

Gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats (GAR) est un outil de planification et de gestion de projet et qui incorpore un dispositif de suivi et d'évaluation. Elle mise sur la production des résultats attendus, la mise en œuvre d'une mesure du rendement, l'apprentissage et l'adaptation, de même que la production de rapports sur le rendement.

Impact

Le plus haut niveau de résultat qui peut être attribué à une politique, à un programme ou à un projet, par l'atteinte d'un ou de plusieurs effets. L'impact représente généralement la raison d'être d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'un projet. Il prend généralement la forme d'un changement d'état durable parmi les bénéficiaires.

Indicateur

Un indicateur, aussi appelé indicateur de rendement, est un moyen pour mesurer les résultats et les extrants réels. Il peut être qualitatif ou quantitatif et est constitué d'une unité de mesure, une unité d'analyse et d'un contexte.

Intrant (Input)

Les intrants désignent les ressources financières, humaines, matérielles et d'information utilisées pour produire des extrants par des activités afin d'obtenir des résultats.

Objectif général

Dans la gestion axée sur les résultats, un objectif général correspond à l'impact.

Objectif spécifique

Dans la gestion axée sur les résultats, un objectif spécifique correspond à l'effet.

Partie prenante

Les parties prenantes comprennent les bénéficiaires, les intermédiaires, les exécutants, les donateurs ainsi que tout autre individu, groupe ou institution avec un intérêt ou une préoccupation – économique, sociale ou environnementale – vis-à-vis d'une mesure, d'un projet ou d'un programme.

Problème

Correspond à une situation problématique négative et à laquelle le public cible attend des solutions.

Produit (extrait)

Le produit dans la gestion axée sur les résultats représente les biens, les équipements ou les services découlant de la réalisation des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'un projet. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

Programme

En gestion de projet, un programme est un ensemble de projets, de sous-projets et d'activités opérationnelles, dépendants les uns des autres, qui contribuent à atteindre un même objectif. Ces projets sont en lien les uns avec les autres et gérés de manière coordonnée, afin d'obtenir des bénéfices qui ne pourraient pas être obtenus si chaque projet était géré individuellement.

Projet

Un projet est un engagement temporaire qui se concentre sur l'atteinte d'un objectif précis et la livraison d'un résultat spécifique. Il possède une date de démarrage et une date de fin et il se termine lorsque l'objectif est atteint.

Ressources

Dans la gestion axée sur les résultats, les ressources représentent les activités, les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour la réalisation des activités.

Résultat (*Outcome*)

Dans la gestion axée sur les résultats, un résultat est un changement descriptible et mesurable qui découle des extrants ou des résultats des niveaux inférieurs. Les résultats se décrivent comme immédiats (produit), intermédiaires (effet) et ultimes (impact). Les extrants contribuent aux résultats immédiats, les résultats immédiats contribuent aux résultats intermédiaires et les résultats intermédiaires contribuent au résultat ultime.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- Outils, pratiques et réflexions sur la planification inclusive locale : références du Canada et ailleurs – Programme pour un leadership municipal inclusif en Tunisie - PLMI
- 2- Méthodes et outils en gestion axée sur les résultats– centre des ressources en évaluation - <https://www.eval.fr/methodes-et-outils/cadrelogique>
- 3- Guide de la GAR sur l'établissement de chaînes de résultats – Agence canadienne de développement international
- 4- La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale, un guide pratique, 2ème édition, 2016
- 5- Démarche simplifiée de construction des arbres et du cadre logique, 2008 - Commission Européenne
- 6- Méthodologie de projets - Par Vincent DALONNEAU - Août 2011
- 7- Arbre à problèmes, source URL: <https://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/arbre-de-problemes>
- 8- Manuel de la gestion axée sur les résultats à l'OIF – 2013- Organisation internationale de la Francophonie
- 9- Gestion axée sur les résultats sensibles au Genre – Agence de développement social au Maroc avec l'appui de la GIZ
- 10- Glossaire des termes de gestion axée sur les résultats, source : «La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale» Un guide pratique, 2ème édition, 2016
- 11- Guide pour l'intégration du genre dans les projets de développement, volume 2 ... le genre en pratique, association tanmia.ma

**Programme pour un leadership municipal inclusif
avec l'appui des Affaires mondiales Canada**

Immeuble IRIS, 3ème étage rue du Lac Malären, Tunis, Tunisie

Tel : +216 71 860 245 / +216 71 860 243 / Fax : +216 71 860 242

Email : cilg@cilg-international.org - Site web : www.cilg-international.org