



ATELIER DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES AGENTS DE L'AND, FNE ET DES PARTIES PRENANTES GOUVERNEMENTALES SUR LES PROCESSUS DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS

Organisé par le Fonds National de l'Eau (FNE) et le Projet de Renforcement de la Résilience des Communautés Locales face aux impacts des changements climatiques

Par
Mr OUMAR BARKAI
Consultant
Spécialiste en sauvegarde environnementale
Consultant
Email: barkai.oumar@gmail.com

PLAN DE L'EXPOSE

INTRODUCTION

- 1. LE SUIVI-EVALUATION : DÉFINITION, APPROCHES ET INDICATEURS**
- 2. MISE EN PLACE D'UN PLAN DE SUIVI-EVALUATION**
- 3. CONCEPTION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET D'EVALUATION**

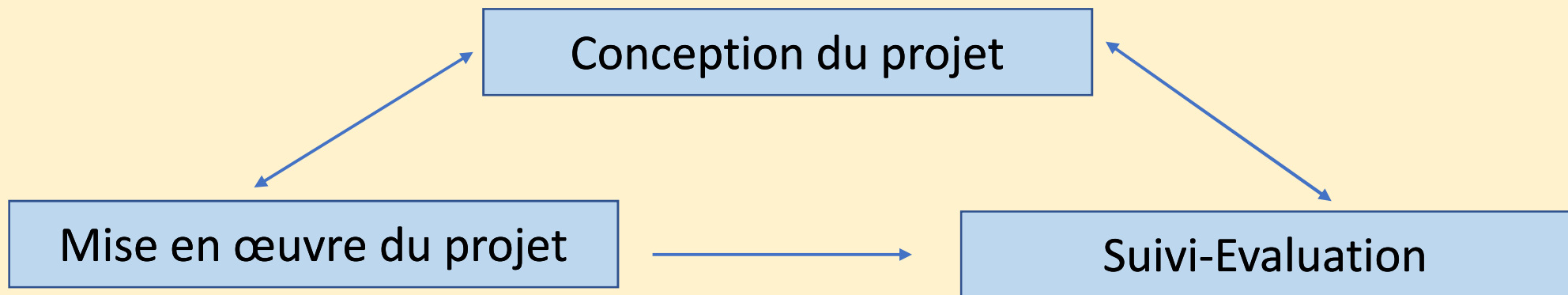
INTRODUCTION

Les termes « **suivi** » et « **évaluation** » sont souvent associés. Mais cela ne veut pas dire en aucun cas qu'ils ont tous deux la même signification.

Le suivi-évaluation (S-E) de la performance d'un projet consiste à examiner la manière dont les ressources humaines, physiques et financières sont employées et converties en produits (biens et services fournis dans le cadre du projet) puis, en réalisations et en impacts.

Les résultats des activités de suivi et d'évaluation sont également intégrés dans le **processus de planification** et de mise en œuvre du projet. Par conséquent, bien qu'il soit souhaitable de concevoir ensemble les activités de suivi et d'évaluation, les différences entre elles doivent être prises en compte.

La communication rapide et régulière des informations correspondantes apporte des éléments utiles à la planification et à la budgétisation des projets et peut également contribuer à la collecte de faits probants et à l'acquisition de connaissances qui permettront d'améliorer la performance des projets en cours et la conception de futures opérations.



1. LE SUIVI : DÉFINITIONS, APPROCHES ET INDICATEURS

DEFINITIONS – CONCEPTS DE BASE – APPROCHES - INDICATEURS

1.1. DEFINITIONS

Le Suivi est un processus continu de collecte systématique d'information. Le tableau de bord intégré au projet, permet le suivi en temps réel du projet et garantit la fiabilité de l'évaluation.

Le suivi est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet. Le but est d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un projet ou d'une organisation.

Il est basé sur des objectifs établis et des activités planifiées durant la phase de planification du travail. Il aide à garder le travail sur la bonne voie et permet de faire savoir à la direction si les choses se passent mal.

1.2. CONCEPTS DE BASE

➤ **Un projet :**

Un projet est un ensemble de tâches à réaliser afin d'atteindre un objectif défini, dans un contexte précis, dans les délais impartis et selon le niveau de qualité souhaité. Un projet est mené et géré par un groupe de personnes dont la taille peut évoluer de quelques collaborateurs à plusieurs centaines en fonction de sa complexité.

➤ **Objectif d'un projet**

L'objectif d'un projet est l'état futur qui décrit les effets prévus, ou les avantages attendus du projet. L'objectif visé représente la raison d'être du projet et doit être atteint pendant la durée du projet. Selon l'envergure et la complexité du projet, l'objectif peut se décomposer en plusieurs sous-objectifs (composantes).

➤ **Composantes d'un projet**

Les composantes sont les sous-objectifs que le projet doit garantir d'atteindre. Leurs effets conjugués doivent être appropriés, nécessaires et suffisants pour atteindre l'objectif du projet.

➤ **Effet / impact**

La distinction entre effets et impacts est assez subtile, il s'agit d'une question de degré. Les effets se font sentir plus tôt, ils touchent les bénéficiaires directs et sont moins complexes que les impacts. Les effets et impacts peuvent être prévus ou non prévus, directs ou indirects.

➤ **Le cycle de vie de la gestion de projet**

Le cycle de vie est généralement décomposé en quatre phases : lancement, planification, exécution et clôture. Ces étapes représentent le parcours de votre projet du début à la fin.&

1.3. OBJECTIFS ET APPROCHES DU SUIVI D'UN PROJET

Le suivi ou monitoring répond à 4 objectifs principaux :

- **Aider à la prise de décision** pour atteindre les résultats attendus
- **Documenter le projet** pour alimenter les processus d'apprentissage, de communication voire de plaidoyer
- **Rendre compte** aux acteurs concernés
- **Contribuer à renforcer les compétences** des acteurs impliqués.

1.3 LES APPROCHES DU SUIVI

Le suivi peut s'appliquer à toutes les activités administratives et financières d'un projet. Deux principaux types de suivi existent :

a) *Le suivi de processus*

Il mesure les moyens par lesquels les objectifs sont atteints ; ceci inclut l'utilisation des données collectées, l'information sur le progrès des activités et la façon dont les activités sont menées.

b) *Le suivi de l'impact*

Il examine l'impact des activités du projet sur les objectifs. Tous les systèmes de suivi devraient incorporer à la fois un suivi des processus et un suivi des impacts. Les systèmes plus sophistiqués peuvent aussi réaliser un suivi du contexte du projet, généralement en analysant l'hypothèse sur laquelle le projet est basé (dans le cadre logique du projet).

Les outils de suivi de projet

- **Le cahier des charges**

Il a pour objectif de mettre par écrit toutes les demandes du client, ou de la direction pour les projets en interne, afin de servir de référentiel quant aux objectifs à atteindre.

- **Les rapports et comptes-rendus**

- **Les réunions de suivi**

La méthode agile privilégie les planifications à court terme et, par là même, des réunions rapides mais régulières, en face à face, pour déterminer les tâches et les actions correctives à envisager en priorité.

INDICATEURS DE SUIVI

Les indicateurs sont des mesures **quantitatives** ou **qualitatives** permettant de suivre et de mesurer un phénomène ou une activité spécifique. Le processus de S&E dépend de l'élaboration d'un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer le changement de l'environnement du projet et des groupes cibles à la suite de la mise en œuvre des activités du projet.

Caractéristiques essentielles des indicateurs

SPÉCIFIQUE Les indicateurs doivent être simples, clairs, faciles à comprendre et pertinents au regard du contexte.

MESURABLE Les indicateurs doivent se baser sur des données disponibles ou pouvant être obtenues à un coût raisonnable.

ATTEIGNABLE Les indicateurs ainsi que leurs unités de mesure doivent être réalisables et sensibles au changement pour toute la durée de vie du projet.

RÉALISTE La validité des indicateurs doit être largement reconnue.

PERTINENT Les indicateurs doivent refléter des informations qui peuvent être utilisées à des fins de gestion ou d'analyse immédiate. Ils devraient couvrir de manière équilibrée l'ensemble des objectifs d'adaptation clés.

TRANSPARENT Les indicateurs doivent être transparents et faciles à interpréter, c'est-à-dire que les utilisateurs doivent être en mesure d'évaluer l'importance des valeurs associées aux indicateurs et leurs changements au fil du temps.

TEMPORELLEMENT DÉFINI La progression peut être suivie à la fréquence souhaitée pendant une période de temps définie.

LES DIFFÉRENTS TYPES D'INDICATEURS

➤ Indicateurs de processus

La mesure des processus permet d'apprécier le rythme d'avancement du projet, l'utilisation des ressources et d'évaluer la manière dont le projet est mené.

Exemples d'indicateurs de processus :

- Écart entre ressources encourues et ressources planifiées (en \$)
- Écart entre nombre d'effectifs requis et effectifs planifiés
- Écart entre nombre d'heures travaillées et planifiées

➤ Indicateurs de résultats

Ces indicateurs vous permettront d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs de votre projet. Il existe différents types de résultats. Les résultats ultimes permettront d'apprécier l'impact du projet sur la santé et le bien-être de la population et la durabilité des répercussions du projet.

Exemples d'indicateurs de résultats :

- Disponibilité des nouveaux services et actions offertes
- Taux d'utilisation par la population des services et actions offertes
- Délais d'accès pour la population aux services
- Qualité des services offerts

➤ Indicateurs d'effets ou d'impact

Ces indicateurs englobent les conséquences dans leur ensemble, peu importe le lien aux objectifs de départ : effets prévus ou imprévus, positifs ou négatifs, directs ou indirects...

Exemples d'Indicateurs d'adaptation pour l'agriculture de la GIZ provenant de 10 systèmes nationaux d'adaptation

Changement de température annuelle

Température moyenne mensuelle

Nombre de journées de chaleur

Changement dans les précipitations annuelles

Nombre de ménages affectés par la sécheresse

désagrégé par sexe du chef de ménage

% du cheptel décimé par la sécheresse

Nombre de zones d'eau de surface subissant une baisse de la qualité de l'eau en raison de températures extrêmes

Nombre d'hectares de terres productives perdus en raison de l'érosion des sols

% de la superficie de l'écosystème qui a été perturbé ou endommagé

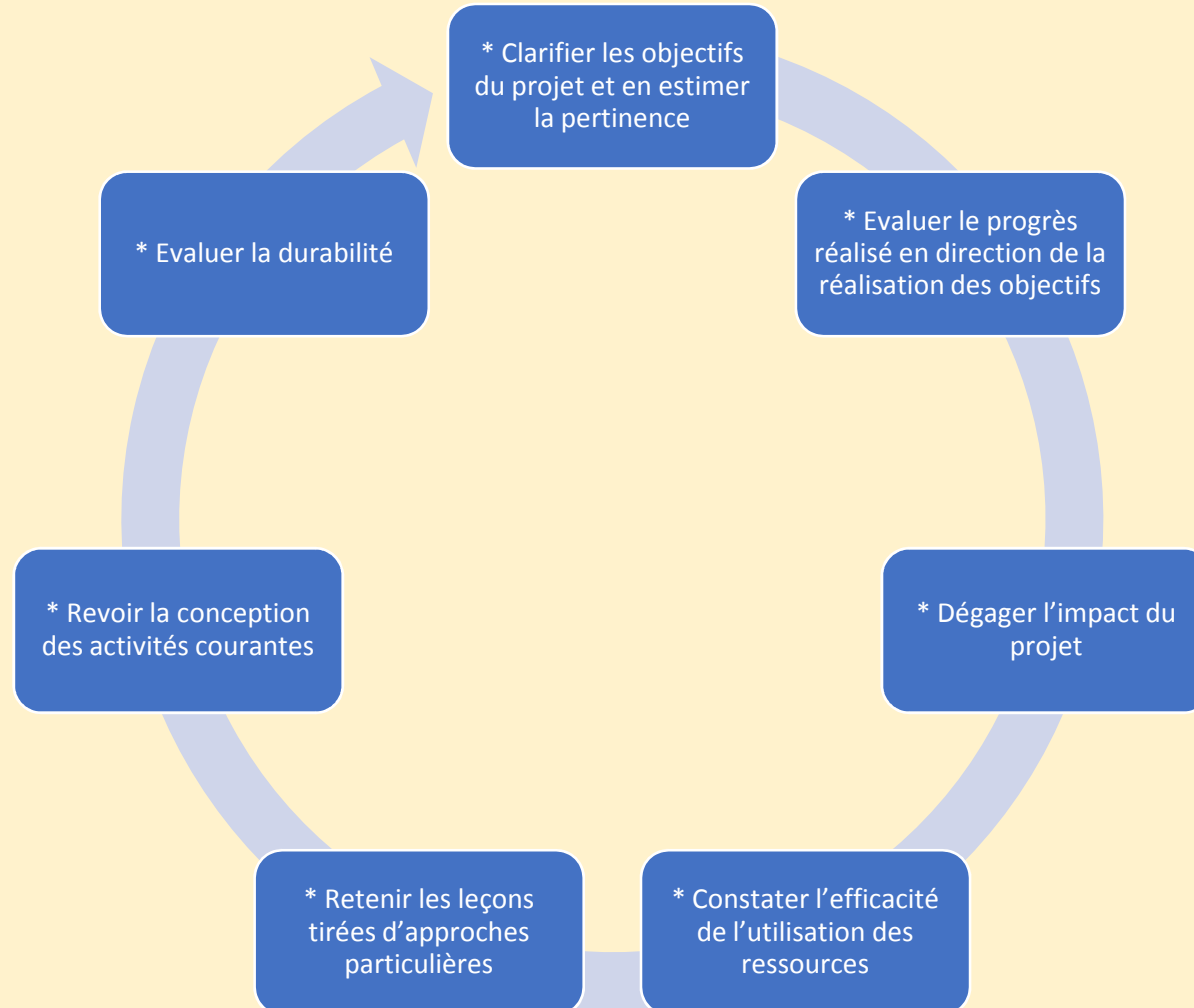
MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Lors de la mise au point de l'amélioration d'un système de suivi, les points suivants doivent être pris en compte :

- les objectifs du système de suivi ;**
- la sélection de l'information et des indicateurs pertinents ;**
- la collecte des données pour le suivi ;**
- l'analyse des données ;**
- la présentation de l'information ;**
- l'utilisation de l'information ;**
- l'entretien du système de suivi.**

a) Objectifs du système de suivi

Il s'agit à ce stade de définir clairement les besoins pour le système de suivi.



b) Sélection de l'information et des indicateurs pertinents

Sélectionner quelle information est nécessaire pour prendre les décisions et ainsi faire le suivi, peut être souvent la partie la plus difficile de l'opération de suivi puisque toutes les questions ayant trait au suivi ne peuvent pas être résolues par l'utilisation d'indicateurs de progrès mesurables et quantifiables.

Quelle information indique que l'exécution des activités est efficace ou non que les objectifs sont atteints ?

Quelle information peut être collectée et analysée de manière précise et rentable ?

Quelle est la capacité à traiter et utiliser l'information ?

Quels sont les besoins en information des partenaires et bailleurs de fonds ?

c) Collecte des données pour le suivi

Il existe plusieurs méthodes de collecte de l'information, y compris :

- Les sources externes (par exemple les universités, les ministères, les donateurs, les enquêtes sur les ménages), qui sont très utiles en particulier pour obtenir de l'information de base. Ces sources peuvent déjà avoir organisé leurs propres systèmes de suivi à long terme ;
- Les dossiers de projets ;
- Des enquêtes de terrain en bonne et due forme, ou auprès de communautés, qui peuvent être très utiles en ce qui concerne les indicateurs d'impact, mais qui prennent du temps ;
- Les méthodes participatives telles que le suivi inclus dans les travaux d'extension, le suivi communautaire, l'évaluation rurale participative et les entretiens semi-structurés, de même que les réunions, discussions et ateliers ;

d) Analyse des données

L'analyse fait référence à la façon dont l'information est interprétée, et dont la signification des résultats est évaluée.

- Quelles méthodes ?**
- Qui doit analyser les données ?**
- Quand les données doivent-elles être analysées?**

e) Utilisation de l'information

Puisque l'objet du suivi est l'amélioration des activités d'un projet en cours, le suivi doit souvent entraîner des changements dans le projet.

f) Entretenir le système de suivi

Le suivi devra être une part entière de tout projet. Des ressources financières suffisantes doivent être affectées au suivi des activités, de même qu'à la formation, au soutien et à la supervision du système de suivi.

Le cadre logique

Le cadre logique (voir modèles vierges à compléter au format excel [ici](#) ou format word [ici](#)) est un outil de conception et de conduite de projet. A ce titre, il est souvent utilisé comme instrument *de suivi et d'évaluation* et se convertit ainsi en composante du [système de suivi et évaluation](#).

Le cadre logique est une méthode dite de [Gestion Axée sur les Résultats \(GAR\)](#). Ce cadre logique permet de confronter, déjà sur le papier, la cohérence entre différents niveaux de résultats, en prenant comme point de référence son objectif le plus élevé.

s caractéristiques et avantages de la méthode du cadre logique :

Engage un processus qui permet de laisser une trace écrite, explicite et mesurable de ce qui est attendu en cas de succès

Explicite ce qui est sous la responsabilité du gestionnaire de programme (*la mise en oeuvre*) et ce qui est du domaine de la stratégie d'intervention (*la meilleure option pour atteindre les objectifs*, reposant sur la qualité des phases d'analyses préliminaires à la conception du cadre logique)

Aide à définir puis articuler les objectifs, cadre le suivi et informe l'évaluation

Permet une uniformisation des documents, de résumer un projet dans un format standard

Un support d'échange et de partage, support néanmoins de contractualisation entre parties prenantes (notamment entre bailleurs de fonds et gestionnaires du programme) formalise les attentes et rend tangible les résultats attendus puis obtenus

Un document supposé dynamique qui s'enrichit à chaque étape de la vie du programme et reflète son évolution.

Modèle de la matrice du cadre logique d'un projet

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global			
Objectif(s) Spécifique(s)			
Réalisations			
Activités	Moyens	Coûts	

Source : <https://www.eval.fr/methodes-et-outils/cadrelogique/>

Techniques de mise en place d'un Plan de suivi-évaluation

Un système de suivi et d'évaluation peut être mis en place en suivant les sept étapes indiquées ci-dessous :

- 1) Identifier les objectifs principaux, activités et résultats du projet ;**
- 2) Identifier les questions liées au suivi / évaluation ;**
- 3) Sélectionner les indicateurs ;**
- 4) Mettre en place les systèmes d'information et de présentation des résultats ;**
- 5) Définir les critères d'évaluation ;**
- 6) Définir les responsabilités ;**
- 7) Etablir un système de prise de décision réactif.**

Le Plan de suivi-évaluation est tout simplement un système de collecte de l'information nécessaire pour répondre aux questions posées par l'évaluation. Afin d'organiser le flux d'information, les questions suivantes peuvent servir de guide :

- **Quelles** données doivent être collectées ? - une liste des données qui doivent être collectées.
- **Où** seront collectées les données ? – à l'intérieur de l'organisation, sur le terrain ou auprès du groupe cible ou d'autres agents.
- Par quelle **méthode** ? Enquêtes, relevé périodique etc. ;
- **Comment** les différentes parties prenantes seront-elles informées ? – présentation orale uniquement, par écrit ou à l'aide de supports visuels.
- **Quand** seront-elles informées ? – à temps pour soutenir le processus de prise de décision.

Merci de votre attention

Avez-vous des questions?



TRAVAUX DE GROUPE

Dans le cadre de la préparation d'un projet dont la thématique porte sur « l'accès à l'énergie solaire » dans 5 provinces du Tchad, il vous est demandé d'élaborer le cadre logique suivant le modèle vu plus haut dans cette présentation.

Pour cela, former des groupes de 3 ou 4 personnes pour réaliser ce travail. Proposer tout au plus trois objectifs spécifiques pour ce projet.