



UNIVERSITE DE PARAKOU
ECOLE NATIONALE DE STATISTIQUE, DE
PLANIFICATION ET DE DEMOGRAPHIE (ENSPD)



Master : Planification et Suivi-évaluation

Année 1

**FONDAMENTAUX DU SUIVI -EVALUATION DES PROJETS,
PROGRAMMES, POLITIQUES PUBLIQUES**

Enseignante : Dr OGOUNIYI ADIMI B. Esther

Mars 2025

Sommaire

Introduction	3
Chapitre 1 : Concepts fondamentaux du suivi-évaluation et notions apparentées	5
a. Suivi et différents types de suivi	6
b. Suivi d'un projet ou d'un programme	9
c. Evaluation et principaux types d'évaluation	9
d. Suivi & Evaluation (S&E).....	12
e. Gestion axée sur les résultats (GAR)	12
f. Etudes de référence initiale et finale	14
g. Comparaison entre suivi, évaluation, examen et audit.....	15
h. But et intérêt du suivi-évaluation	16
i. Principes et normes du suivi-évaluation.....	16
j. Indicateurs	17
Chapitre 2 : Systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes	22
a. Plan de suivi-évaluation	22
b. Acteurs du suivi-évaluation.....	29
c. Activités du suivi & évaluation.....	30
Chapitre 3 : Etapes clés du suivi et de l'évaluation de projets/programmes.....	32
Etape 1 : Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation	32
Etape 2 : Planifier la collecte et la gestion des données.....	34
Etape 3 : Planifier l'analyse des données	41
Etape 4 : Planifier le compte rendu et l'utilisation des informations	42
Etape 5 : Planifier les ressources humaines nécessaires et le renforcement des capacités ..	44
Etape 6 : Établir le budget du suivi et de l'évaluation.....	46

Introduction

Le suivi et l'évaluation sont des composantes essentielles de la conception et de l'implémentation de projets de développement agricole. Leur importance réside dans leur intégration au processus global de planification du projet. Ils permettent de mesurer efficacement les résultats obtenus, de faciliter l'apprentissage à partir des expériences acquises, de démontrer la réalisation des objectifs fixés, et de fournir aux bailleurs de fonds des preuves tangibles de la compétence et du professionnalisme des acteurs impliqués. Cette démarche renforce significativement les chances d'obtenir des financements futurs, tant auprès des bailleurs de fonds existants que de nouveaux partenaires potentiels. Ainsi, le suivi et l'évaluation ne sont pas seulement des outils de gestion, mais également des leviers stratégiques pour maximiser l'impact et la durabilité des projets agricoles.

Le cours "Fondamentaux du suivi-évaluation des projets, programmes et politiques publiques" vise à fournir aux apprenants une compréhension approfondie des concepts, principes et méthodologies clés du suivi et de l'évaluation. À travers l'exploration des notions fondamentales, des systèmes de suivi-évaluation et des étapes clés du processus, les participants acquerront les compétences nécessaires pour concevoir, mettre en œuvre et gérer efficacement des dispositifs de suivi-évaluation dans divers contextes.

Objectif général :

La formation vise à initier les apprenants aux concepts de base du suivi-évaluation des projets, programmes et politiques publiques et décrire brièvement le processus de mise en œuvre du suivi-évaluation des projets, programmes et politiques.

Objectifs spécifiques :

A la fin de l'opération les apprenants :

- Sont capable d'expliquer les concepts de suivi-évaluation et notions apparentées dans le cadre de la mise en œuvre des projets/programmes
- Sont capable de déterminer les éléments de différenciation des concepts dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, le cadre de performance et la chaîne de résultats.
- Maîtrisent les étapes clés de la conception à la mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation

Références bibliographiques

- AVSF. (2020). Guide pour le suivi-évaluation des projets de coopération
- Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. (2011). Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes. FICR
- Frankel, N., & Gage, A. (2015, décembre). Éléments de base de suivi et évaluation : Mini-cours autoguidé (MS-07-20-FR)
- Government Technical Assistance Provider (GoTAP). (2019, 6 août). Chapitre de formation sur le financement direct. Abt Associates
- INTRAHEALTH. (2010). Matrice pour les questions de recherche

- Mosley, W. H., & Chen, L. C. (1984). An analytical framework for the study of child survival in developing countries. *Population and Development Review*, 10, 25–45
- OCDE. (2023). Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats pour le développement durable (2^e éd.). Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/632da462-en-fr>
- ONU Femmes. (2018). Guide pour l'intégration du genre dans le suivi-évaluation
- Panaméricaine de la Santé, O. (2010). CD50/INF/2 – Cadre de gestion fondée sur les résultats de l'OPS
- EVAL Centre de ressources en évaluation. <https://www.eval.fr>

Chapitre 1 : Concepts fondamentaux du suivi-évaluation et notions apparentées

Ce premier chapitre introduit les définitions et concepts essentiels à la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation efficace dans les projets de développement, ainsi que les fondamentaux qui sous-tendent le suivi-évaluation, en expliquant sa démarche de suivi-évaluation.

Généralité sur les projets et programmes

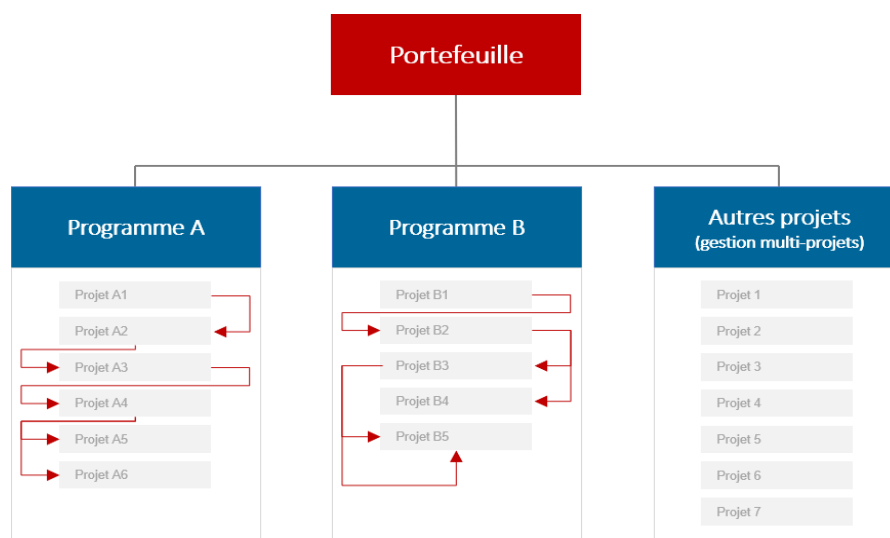
Le **Projet** peut se définir comme une solution consciente que l'on a choisie pour résoudre un problème donné. C'est l'un des moyens par lequel on vise atteindre un ou plusieurs objectifs dans un domaine quelconque pour être exécutées dans un milieu donné au profit d'un groupe cible spécifique en un temps précis (cycle de vie).

Typologie des projets

- Selon la personnalité du porteur (les projets publics privés);
- Selon l'aspect de l'extrant attendu du projet (Les projets mous et les projets durs);
- Selon la rationalité économique du projet (économiques et sociaux) ;
- Selon la branche, le secteur ou l'étendue géographique ;
- Les projets d'infrastructures à caractère structurant ;
- Les projets institutionnels.

Le **programme** est un **ensemble de projets** reliés entre eux, gérés d'une manière coordonnée pour obtenir des bénéfices et un contrôle non disponible s'ils étaient gérés individuellement. Autrement dit, un programme comporte un certain nombre de projets/actions reliés entre eux par des liens logiques contenus dans un cadre de performance

Un **portefeuille de projets** est un ensemble de projets et de programmes regroupés ensemble afin de faciliter le pilotage et l'atteinte des objectifs stratégiques fixés. Un portefeuille de projets contient généralement les projets et programmes d'un même département au sein de l'entreprise.



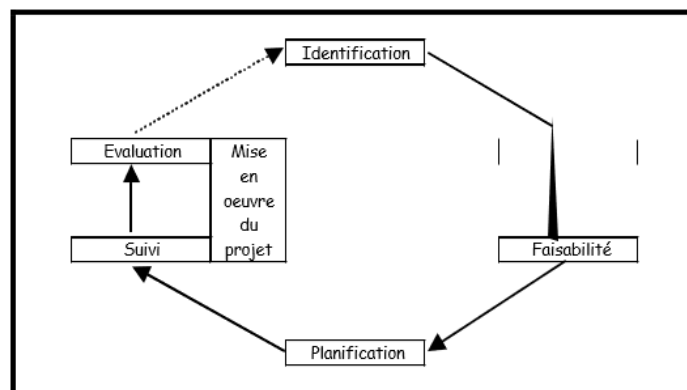
La **gestion de projet** est un processus méthodique qui guide l'ensemble des étapes du cycle de vie d'un projet, de son initiation jusqu'à sa clôture. Elle est aux antipodes du désordre et du chaos. La gestion de projet comprend différentes étapes, réalisées et entreprises les unes à la suite des autres (le cycle de vie).

Le cycle de vie d'un projet est l'ensemble des phases qu'il traverse. Il représente le processus continu au cours duquel chaque étape conditionne l'étape suivante. Le contenu de chaque phase peut différer d'une institution à l'autre.

Le cycle définit à chaque stade les décisions clés, les exigences en matière d'information et les responsabilités. Le cycle s'appuie sur l'évaluation pour tirer parti de l'expérience des projets existants dans la conception de programmes et projets futurs.

Les phases du cycle suivent une progression. Chaque phase doit être complétée avant d'aborder sereinement la phase suivante.

Généralement, Six phases caractérisent le cycle de projet à savoir :



a. Suivi et différents types de suivi

Suivi

On estime que la notion est née avec le terme anglais « Monitoring » qui veut dire surveillance, contrôle, pilotage, accompagnement, etc.

Selon la Banque Mondiale, le Suivi est un processus continu de collecte d'informations pour apprécier comment un projet, un programme ou une politique est mis en œuvre, en comparant avec les performances attendues

Selon le manuel de S&E de la CEDEAO c'est la surveillance ordinaire des éléments clés des résultats d'un projet/programme par la tenue des registres, le reportage régulier et aussi l'observation des services de santé et les enquêtes.

Le suivi est donc un processus continu de collecte ou de compilation systématique de données (pour des indicateurs définis ou d'autres types d'informations). Le suivi fournit aux gestionnaires et aux autres parties prenantes d'une intervention des indications sur l'avancement de la mise en œuvre, la réalisation des résultats escomptés, l'obtention de résultats non escomptés, l'utilisation des fonds alloués, ainsi que d'autres informations importantes sur

l'intervention et son contexte (OCDE, 2023). Autrement dit, le suivi consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet/programme.

L'on désigne parfois le suivi par le terme évaluation de processus parce qu'il porte essentiellement sur le processus de mise en œuvre et pose les questions de fond suivantes :

- A quelle enseigne le programme a-t-il été mis en œuvre ?
- Quel est le degré de variabilité de la mise en œuvre d'un site à un autre ?
- Le programme a-t-il bénéficié aux populations visées ? Quel en a été le coût ?

Lors de la mise en œuvre d'une action ou d'un projet, un suivi :

- Est une activité systématique (quotidienne, hebdomadaire, trimestrielle...) ;
- Compare l'évolution du projet aux prévisions afin d'identifier des mesures correctives ;
- Intervient à tous les niveaux de la mise en œuvre (administrative, financière ou opérationnelle) ;
- Utilise les rapports formels et communication informelle (dialogue...) ;
- Met l'accent sur les ressources, activités, résultats et différents sujets de suivi.

Différents types de suivi

Un projet/programme fait généralement le suivi d'une variété d'éléments, suivant ses besoins spécifiques en matière d'information. Les différents types de suivi qui sont fréquemment utilisés dans un système de suivi de projet/ programme sont :

- **Le suivi des résultats** est axé sur les effets et l'impact du projet. Il s'agit d'une forme d'évaluation visant à déterminer si le projet/programme est en voie d'atteindre les résultats planifiés (produits, réalisations et impact) et s'il a des effets non recherchés (positifs ou négatifs).
Par exemple, dans le cadre d'un projet de soutien psychosocial, il faudra déterminer si les activités permettent de réaliser les produits qui contribuent à renforcer la résilience de la communauté et sa capacité de se relever après une catastrophe.
- **Le suivi du processus (des activités)** évalue l'utilisation des apports et des ressources, l'avancement des activités et la réalisation des produits. Il sert à analyser « comment » les activités sont exécutées – leur efficacité en termes de respect des délais et d'utilisation des ressources. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et sert de point de départ à l'évaluation de l'impact.
Par exemple, dans le cadre d'un projet Eau et assainissement, il s'agira de déterminer si les fosses septiques sont livrées aux ménages cibles conformément au calendrier établi.
- **Le suivi de la conformité** vérifie la conformité du projet avec les règlements définis par les donateurs et les résultats attendus, les modalités des subventions et des contrats, les lois et règlements publics locaux et les valeurs morales.

Par exemple, dans le cadre des programmes d'hébergement, il s'agit de déterminer si les logements sont conformes aux normes nationales et internationales en matière de construction.

- **Le suivi du contexte (de la situation)** surveille l'environnement du projet, notamment les hypothèses et les facteurs qui peuvent nuire à la réalisation du projet, mais aussi les imprévus. Il englobe le suivi de la situation locale ainsi que le contexte plus large – politique, institutionnel, réglementaire et de financement – dans lequel est mené le projet/programme.

Par exemple, si un projet est mis en œuvre dans une région exposée aux conflits, il s'agira de suivre l'évolution des affrontements éventuels, qui pourraient non seulement nuire à la réalisation du projet mais aussi mettre en danger le personnel et les volontaires.

- **Le suivi des bénéficiaires** est axé sur la perception qu'ont les bénéficiaires du projet/programme. Il permet de mesurer la satisfaction et de recenser les réclamations des bénéficiaires, notamment en ce qui concerne leur participation, la façon dont ils sont traités, l'accès aux ressources et les changements apportés. Parfois appelé « suivi par contact des bénéficiaires », il comprend souvent un mécanisme de prise en compte des remontées d'information des parties prenantes. Il devrait tenir compte des différents groupes de population et de la perception qu'ont les bénéficiaires indirects (p. ex., les membres de la communauté ne recevant pas directement un bien ou un service) du projet/programme.

Par exemple, dans le cadre d'un « programme travail contre rémunération » destiné à venir en aide à une communauté après une catastrophe, il s'agira de recueillir l'avis des membres de la communauté sur le choix des participants au programme, leur rémunération et les effets positifs du programme pour la communauté (p. ex., sont-ils équitables ?).

- **Le suivi financier** garantit les comptes par apport et par activité dans des catégories prédéfinies de dépenses. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et du processus.

Par exemple, dans le cadre d'un projet relatif aux moyens de subsistance soutenant la création d'une série de micro-entreprises, il s'agira de faire le suivi de l'argent versé et remboursé, et de garantir que la mise en œuvre est conforme au budget et au calendrier.

- **Le suivi organisationnel** est axé sur la viabilité, le développement institutionnel et le renforcement des capacités dans le cadre du projet/programme et au niveau des partenaires. Il est souvent mené conjointement avec les mécanismes de suivi de l'organisation d'exécution.

Par exemple, le siège d'une Société nationale peut procéder à un suivi organisationnel pour évaluer le degré de communication et de collaboration entre les branches et les sections locales dans la mise en œuvre du projet.

- **Le suivi sensible au genre** vise à intégrer une perspective de genre à toutes les étapes du cycle du projet, en garantissant que les bénéfices sont équitablement répartis entre les genres et en identifiant les inégalités structurelles. Il ne se limite pas à la simple désagrégation des données (par sexe, âge, statut socio-économique, etc.), mais cherche

à analyser comment les normes sociales, les rôles genrés et les dynamiques de pouvoir influencent l'accès aux ressources et les résultats du projet.

Par exemple, dans un projet agricole, il consistera à mesurer la proportion de terres attribuées aux femmes et leur accès aux crédits. Dans un projet de santé, il s'agira d'analyser l'accès différencié aux soins pour les femmes en zones rurales.

b. Suivi d'un projet ou d'un programme

Le suivi d'un projet ou d'un programme est un processus systématique et continu visant à collecter, analyser et interpréter des données pour suivre la mise en œuvre des activités, mesurer les progrès réalisés, et s'assurer que les objectifs fixés sont atteints de manière efficace, efficiente et équitable. Il permet une prise de décision éclairée tout au long du cycle du projet. Les principaux domaines d'information requis dans un système de suivi d'un projet/programme sont :

- **Les intrants** : Ce sont les ressources mobilisées pour la mise en œuvre du projet ou programme, telles que les ressources financières (provenant du gouvernement, des partenaires et bailleurs), les ressources humaines (prestataires et administrateurs), les ressources matérielles (directives, plans stratégiques, protocoles, guides de mise en œuvre, manuels de formation, supports de collecte, etc.
- **Le processus** : Il regroupe l'ensemble des activités mises en œuvre pour atteindre les objectifs du projet. Cela peut inclure des formations, des ateliers de sensibilisation, des actions de supervision, la distribution d'équipements ou de ressources, et d'autres initiatives spécifiques au programme.
- **Les extrants** : Ce sont les produits livrables générés par les activités du projet. Ils permettent de mesurer les premiers effets concrets du programme, comme le nombre de bénéficiaires formés, le volume de matériel distribué, ou le nombre d'actions réalisées sur le terrain.

c. Evaluation et principaux types d'évaluation

Evaluation

Selon le glossaire de l'OCDE, (2023), **l'évaluation** est l'appréciation systématique et objective d'une intervention prévue, en cours ou achevée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats, dans l'objectif d'en déterminer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. L'évaluation désigne également le processus par lequel est déterminée la valeur ou l'importance d'une intervention.

Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans les processus de prise de décision.

En d'autres termes, l'évaluation mesure à quel point les activités du programme ont atteint les objectifs escomptés et/ou à quelle mesure les changements au niveau des résultats peuvent être attribués au programme ou à l'intervention. L'évaluation est fondamentalement un exercice

visant à permettre aux décideurs de comprendre comment et dans quelle mesure un programme est responsable de résultats spécifiques mesurés.

L'évaluation requiert :

- la collecte de données au début d'un programme (pour constituer des éléments de référence) et à la fin du programme, plutôt qu'à intervalles répétés pendant la mise en œuvre du programme ;
- un groupe de contrôle ou témoin afin de mesurer si les changements
- au niveau des accomplissements peuvent être attribués au programme ;
- une méthodologie bien planifiée.

Dans certains cas, l'évaluation suppose de définir des normes et des critères appropriés, d'examiner les performances à l'aune de ces normes, d'apprécier les résultats réellement obtenus au regard des résultats attendus, et de dégager des leçons et des recommandations pertinentes. Même s'il s'agit d'évaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité, toutes les évaluations ne prennent pas en compte dans la même mesure ces différents critères, si tant est qu'elles les prennent tous en considération.

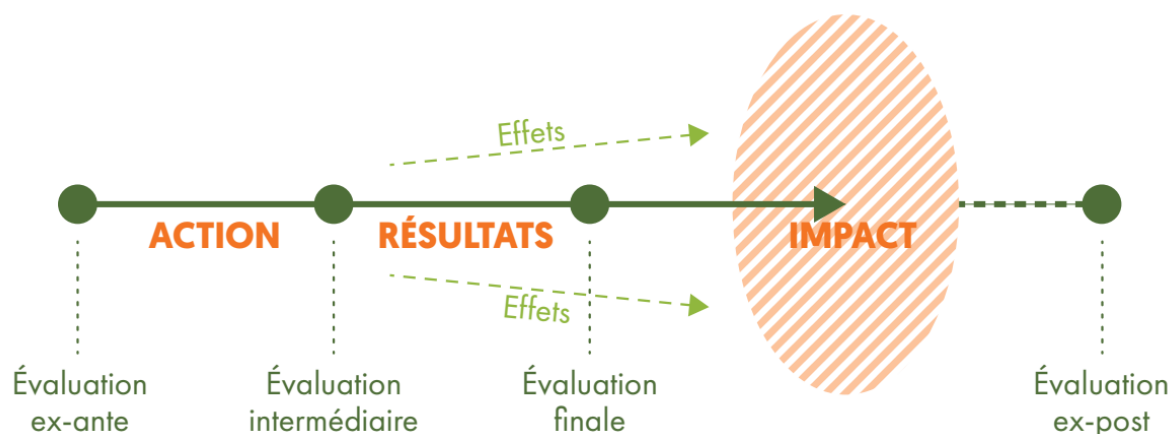
Types d'évaluations

On distingue plusieurs types d'évaluation, qui peuvent être classés de différentes manières. L'approche et la méthode choisies dépendent essentiellement du public cible et des objectifs de l'évaluation. Le tableau ci-joint présente une synthèse des principaux types d'évaluation, répartis en trois grandes catégories. Il convient de noter que ces catégories ne sont pas mutuellement exclusives et sont souvent combinées. Par exemple, une évaluation externe finale relève de l'évaluation sommative tout en pouvant intégrer des approches participatives.

* *Principaux types d'évaluation selon le moment de l'évaluation*

Évaluation ex-ante	Réalisée avant le démarrage d'un projet, cette évaluation analyse la situation initiale, identifie les besoins, contraintes et opportunités, et évalue la faisabilité et la pertinence du projet. Elle pose les bases du suivi et de l'évaluation en définissant les indicateurs et les résultats attendus.
Évaluation à mi-parcours	Menée en cours de projet, elle analyse les données collectées pour mesurer la progression vers les objectifs, identifier d'éventuels écarts et ajuster les actions si nécessaire. Elle peut être réalisée à l'amorce d'une nouvelle phase ou en cas de difficultés. Un évaluateur externe n'est requis que si des besoins spécifiques l'exigent.
Évaluation finale	Effectuée à la clôture du projet, elle mesure l'atteinte des objectifs, analyse les résultats obtenus et identifie les enseignements clés pour améliorer les futures interventions. Fondée sur des indicateurs définis dès le départ, elle offre une vision globale de l'impact du projet en termes d'efficience et de durabilité.

Évaluation ex-post	Réalisée après la fin du projet, elle évalue ses impacts à moyen et long terme, en vérifiant si les changements observés sont directement attribuables à l'intervention. Elle permet d'identifier les effets durables et d'orienter les futures stratégies et politiques.
---------------------------	---



Extrait de Guide pour le suivi-évaluation des projets de coopération d'AVSF, 2020

*** Principaux types d'évaluation selon le moment de l'évaluation**

Évaluation interne (autoévaluation)	Réalisée par l'équipe de mise en œuvre, elle est moins coûteuse qu'une évaluation externe et favorise le renforcement des capacités et l'implication du personnel. Cependant, elle peut être perçue comme moins objective par certaines parties prenantes, notamment les bailleurs de fonds. Elle met davantage l'accent sur l'apprentissage que sur la redevabilité
Évaluation externe (indépendante)	Menée par des évaluateurs extérieurs, elle garantit une plus grande objectivité et apporte une expertise technique. Elle est principalement axée sur la redevabilité. Pour toute intervention du Secrétariat dépassant un million de francs suisses, une évaluation externe finale est obligatoire. Si l'évaluation est réalisée en interne, elle doit être validée par un mécanisme d'assurance qualité indépendant
Évaluation participative	Impliquant activement les bénéficiaires et autres parties prenantes, elle favorise leur autonomisation en renforçant leurs capacités et leur engagement. Elle contribue également à améliorer l'adhésion et le soutien autour du projet
Évaluation conjointe	Réalisée en collaboration entre plusieurs partenaires d'exécution, elle facilite la construction d'un consensus, renforce la crédibilité des résultats et favorise un engagement collectif autour des conclusions et recommandations

*** Principaux types d'évaluation selon les techniques ou méthodes d'évaluation**

Évaluation en temps réel	Réalisée pendant l'exécution du projet, elle fournit des informations immédiates pour ajuster et améliorer la mise en œuvre. Axée sur l'apprentissage en temps réel plutôt que sur l'impact ou la redevabilité, elle est particulièrement utile en contexte d'urgence et doit être menée rapidement dans certaines conditions spécifiques.
Méta-évaluation	Vise à évaluer le système d'évaluation lui-même. Elle permet d'analyser la qualité et l'utilisation des évaluations, de vérifier leur conformité avec les meilleures pratiques et d'orienter les futures activités d'évaluation pour favoriser l'apprentissage institutionnel et le changement.
Évaluation thématique	Se concentre sur un sujet spécifique, comme l'égalité des genres ou l'environnement, en analysant plusieurs projets ou l'ensemble d'une organisation pour en tirer des enseignements transversaux.
Évaluation par secteur / groupe sectoriel	Porte sur un ensemble d'activités, de projets ou de programmes liés, souvent mis en œuvre dans différents lieux et par plusieurs organisations (ONG, Nations Unies, Sociétés nationales, etc.). Elle permet une vision globale des interventions dans un domaine donné.
Évaluation d'impact	Analyse les effets d'un projet au-delà de sa mise en œuvre, en évaluant ses changements à long terme. Généralement réalisée après la clôture du projet (évaluation finale ou ex-post), elle peut aussi être intégrée au suivi des projets de longue durée lorsque cela est faisable.

d. Suivi & Evaluation (S&E)

Le Suivi & Evaluation est le processus par lequel des données sont recueillies et analysées afin de fournir des informations aux décideurs et à d'autres personnes aux fins de la planification de programmes et de la gestion de projets.

e. Gestion axée sur les résultats (GAR)

Stratégie de gestion orientée vers la performance, l'obtention d'extrants, de réalisations et d'impacts. Elle fournit le cadre, les outils et les orientations à l'appui de la planification stratégique, de la gestion des risques, du suivi des performances, de l'évaluation et de la gestion des connaissances. Elle vise quatre objectifs complémentaires : prise de décision, apprentissage, redevabilité et communication

La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion décentralisée qui promeut une bonne articulation entre le cadre stratégique, la mise en œuvre, la responsabilisation, la répartition des ressources, la reddition de compte et l'évaluation des performances sur les résultats attendus. Elle se focalise Être focalisée sur l'atteinte des objectifs à travers la planification stratégique, la budgétisation axée sur les résultats, le suivi régulier des résultats, l'évaluation des performances et le rapportage

Ce mode de travail contribue à améliorer la performance et la redevabilité grâce à une logique claire : il s'agit de planifier, de gérer et de mesurer une intervention en se concentrant sur les résultats que l'on veut obtenir. En définissant à l'avance les résultats attendus d'une intervention et les moyens de déterminer s'ils ont été atteints, nous pouvons mieux observer si notre action a réellement eu un impact sur les personnes concernées.

GAR = Efficacité, Efficience, Economie, Responsabilité

Pourquoi la GAR ?

- Pour s'assurer que toutes les personnes impliquées aient une compréhension commune des résultats, des activités, des indicateurs, des risques et des objectifs du projet ou programme
- Pour définir plus précisément les résultats et les objectifs de développement
- Pour définir de façon plus précise la façon d'atteindre les résultats
- Pour distinguer les différents types et niveaux de résultats dans un projet et ou programme
- Pour identifier les risques possibles
- Pour élaborer des stratégies qui réduisent les risques
- Pour améliorer la programmation des projets/programmes

Le cadre de performances et la chaîne de résultats en GAR constituent des outils essentiels pour planifier, suivre et évaluer l'efficacité d'un projet. Le **cadre de performances** définit clairement des indicateurs, des cibles et des sources de vérification, permettant de mesurer l'atteinte des objectifs fixés.

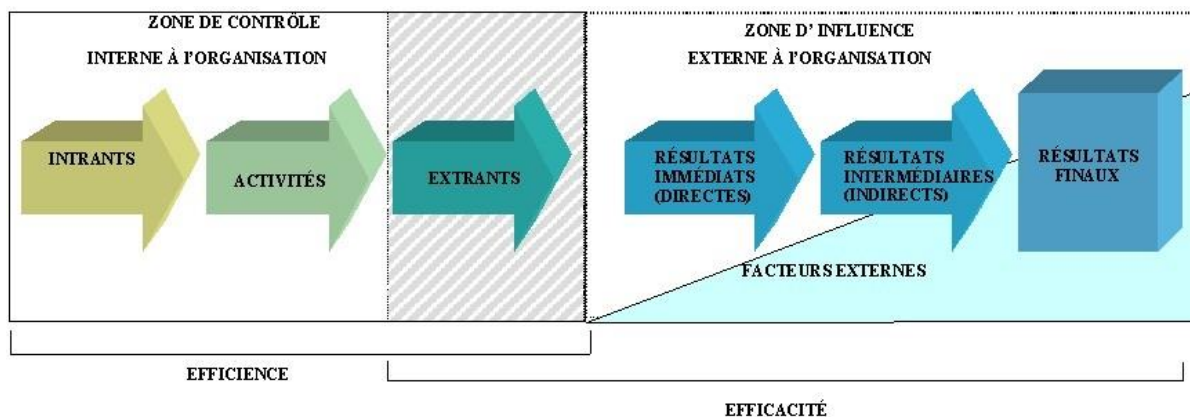
La transformation d'intrants en résultats permet d'introduire la notion de **chaîne de résultats** qui, selon une logique horizontale, fait référence aux liens qui s'établissent entre les intrants, les activités et les résultats.

La chaîne des résultats comprend :

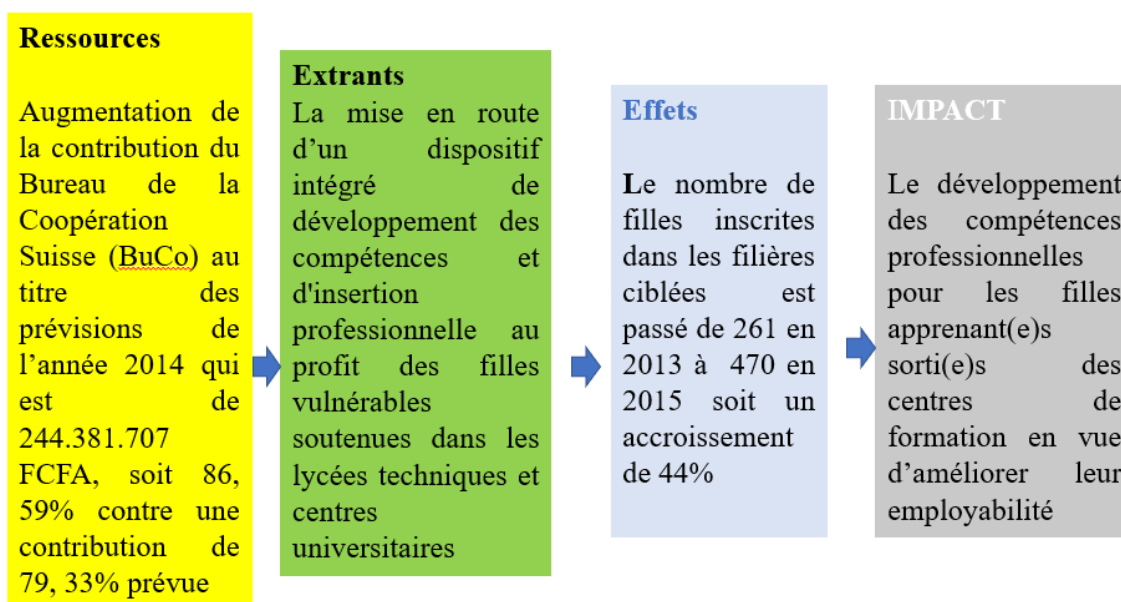
- Des résultats immédiats, appelés **EXTRANTS** ou **PRODUITS** qui sont le produit des activités réalisées ;
- Des résultats de fin de projet, appelés **EFFETS**, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants ;
- Un résultat à long terme, appelé **IMPACT**, qui découle des effets obtenus.

Ensemble, ces outils facilitent l'identification des écarts par rapport aux objectifs prévus et permettent d'ajuster les interventions afin d'améliorer la performance globale du projet. Cette approche favorise également l'apprentissage organisationnel en encourageant une analyse continue et critique des résultats, tout en renforçant la transparence et la responsabilité dans la gestion des projets.

Exemple de chaîne de résultats en GAR



Discussion sur un exemple de chaîne de résultat projet « Equité et Qualité dans l'Education pour le Développement des Compétences » (EQuDeC)



f. Etudes de référence initiale et finale

Une étude de référence initiale (parfois simplement appelée « étude de référence ») est une analyse décrivant la situation initiale (indicateurs appropriés) avant le lancement d'un projet/programme, à partir de laquelle les progrès peuvent être mesurés ou des comparaisons établies.

Une étude de référence finale est menée au terme du projet (elle est généralement réalisée dans le cadre de l'évaluation finale du projet) pour faire des comparaisons avec la situation initiale et mesurer le changement.

Les études de référence initiale et finale ne sont en soi pas des évaluations, mais constituent une partie importante de la mesure du changement.

g. Comparaison entre suivi, évaluation, examen et audit

La principale différence entre le suivi et l'évaluation tient au moment où ils sont réalisés et ce sur quoi ils sont centrés. Le suivi est un processus continu et tend à se concentrer sur les activités en cours. Les évaluations, quant à elles, sont effectuées à des moments précis, pour examiner comment les activités se sont déroulées et quels ont été leurs effets.

Tout en reconnaissant que des différences existent, il est important de rappeler que le suivi et l'évaluation sont intégralement liés ; le suivi fournit des données pour l'évaluation, tandis que des éléments d'évaluation (appréciation) ressortent parfois du suivi.

Un examen « review » est une opportunité structurée de mener une réflexion pour mettre en évidence les principaux problèmes et préoccupations, et prendre des décisions éclairées en vue d'une mise en œuvre efficace du projet/programme. L'examen est moins fréquent que le suivi, qui est une activité continue, et moins participatif que l'évaluation.

Un audit est une analyse visant à vérifier la conformité aux règles, règlements, procédures ou mandats. Un audit diffère d'une évaluation en ce sens qu'il met l'accent sur le contrôle et la conformité aux exigences plutôt que sur un jugement de valeur. Les audits financiers permettent de garantir la conformité des pratiques et des registres financiers, tandis que les audits de la performance sont centrés sur les trois E (efficacité, économie et efficacie) des activités du projet/ programme. Les audits peuvent être internes ou externes.

Le tableau ci-après résume les différences clés entre le suivi, l'examen, l'évaluation et l'audit.

Critères	Suivi	Examen	Évaluation	Audit
Pourquoi ?	Suivre les progrès, éclairer la prise de décisions et de mesures correctives, actualiser les plans liés au projet, faciliter le compte rendu	Réfléchir sur les problèmes clés, partager les informations, et prendre des décisions éclairées avec les parties prenantes	Évaluer les progrès et leur qualité, tirer des enseignements et des recommandations pour la planification à plus long terme et l'apprentissage organisationnel et rendre compte	Assurer le respect des règles, donner des garanties et rendre compte
Quand ?	En continu pendant la mise en œuvre	Périodiquement, à différents niveaux et intervalles	Périodique et après le projet	Selon les exigences (des donateurs)
Qui ?	Interne, mené par les personnes chargées de l'exécution du projet	Interne, mené par les personnes chargées de l'exécution du projet	Peut être menée par des personnes appartenant ou non à l'organisation	Généralement mené par des personnes extérieures au projet, appartenant ou

				non à l'organisation
Lien avec l'échelle du mécanisme de suivi	Centré sur les apports, les activités, les produits et les réalisations à court terme	S'appuie sur les données du suivi pour des réflexions structurées et des décisions collectives	Centrée sur les réalisations et la finalité générale	Centré sur les apports, les activités et les réalisations

h. But et intérêt du suivi-évaluation

Le suivi et l'évaluation (S&E) visent à éclairer la prise de décision tout au long du cycle d'un projet ou programme. Ils permettent d'apporter des ajustements stratégiques en cours d'exécution et d'évaluer les résultats obtenus.

Le S&E offre plusieurs opportunités, notamment :

- La prise de décisions basées sur des preuves objectives, évidentes
- L'utilisation plus efficace et plus judicieuse des ressources disponibles
- L'évaluation objective du niveau de réalisation du programme (effets, impact désiré)
- La satisfaction aux exigences de redevabilité et de transparence.

Le respect des exigences méthodologiques est essentiel pour garantir la fiabilité des données et éviter des décisions basées sur des informations biaisées.

i. Principes et normes du suivi-évaluation

Principes du suivi-évaluation

Le suivi-évaluation repose sur les principes fondamentaux suivants :

- *Rigueur et systématique* : Les enquêtes sont menées de manière méthodique et rigoureuse sur le terrain afin de collecter des données quantitatives et qualitatives fiables et exploitables.
- *Honnêteté et intégrité* : Les acteurs du S&E adoptent un comportement éthique, garantissant la transparence et la crédibilité du processus dans son ensemble.
- *Respect des individus* : La sécurité, la dignité et le bien-être des personnes interrogées, des bénéficiaires et des parties prenantes sont au cœur des pratiques de suivi-évaluation.
- *Engagement envers les parties prenantes* : Les divers intérêts et attentes des parties prenantes sont pris en compte avec clarté et impartialité afin d'assurer une approche inclusive et participative du S&E.

Normes et éthique dans le cadre du suivi et de l'évaluation

Le suivi et l'évaluation (S&E) impliquent la collecte, l'analyse et la communication de données sensibles, ce qui exige une démarche rigoureusement éthique et légale, centrée sur la protection des personnes concernées. Les normes internationales et bonnes pratiques garantissent la crédibilité des processus, la redevabilité des acteurs et la sécurité des parties prenantes. Une liste des normes et des pratiques clés à respecter à cet égard est donnée ci-après :

- *Respect des droits et dignité* : Adapter les méthodes aux spécificités culturelles, religieuses, de genre ou d'âge, et appliquer le principe de « ne pas nuire » pour protéger les groupes vulnérables (ex. victimes de violence, personnes déplacées).
- *Protection des données sensibles* : Éviter tout risque d'exposition ou de stigmatisation des répondants, en priorisant leur sécurité et leur consentement éclairé (*référence : Association américaine d'évaluation, 2004*).
- *Participation inclusive* : Impliquer les parties prenantes locales pour renforcer la légitimité des résultats, l'appropriation des projets et le renforcement des capacités locales.
- *Obligation de signalement* : Responsabilité juridique des collecteurs de données de signaler les actes illicites (abus, crimes) et de garantir transparence et redevabilité.
- *Mécanismes de feedback* : Mettre en place des systèmes accessibles pour recueillir les plaintes et critiques, et intégrer ces retours pour améliorer les interventions.

j. Indicateurs

Un indicateur est une variable qui mesure un aspect d'un programme ou d'un projet qui est directement lié aux objectifs du programme.

Un indicateur est une variable dont les valeurs changent par rapport au niveau de référence au moment du démarrage du programme pour devenir une nouvelle valeur après que le programme et ses activités aient fait sentir leur impact. A ce moment-là, l'on calcule à nouveau la variable ou indicateur.

En deuxième lieu, un indicateur est une mesure. Il mesure la valeur du changement par des unités significatives comparables à des unités antérieures ou futures. Ceci est, en général, exprimé sous forme de pourcentage ou de chiffre.

Pour finir, un indicateur se focalise sur un seul aspect d'un programme ou d'un projet. Cet aspect peut être un moyen, un extrant ou un objectif global, mais il devrait être défini de manière pour cerner ce seul aspect de manière aussi précise que possible.

Une directive raisonnable recommande un ou deux indicateurs par résultat, au moins un indicateur pour chaque activité, mais au maximum 10 à 15 indicateurs par domaine de champ d'intérêt significatif de programme

Un ensemble complet et approprié d'indicateurs d'un projet donné devrait intégrer au moins un indicateur pour chaque aspect important des activités du programme.

Indicateurs de performances

Ce sont des outils conçus pour mesurer l'avancement des projets/programmes et évaluer la pertinence des résultats obtenus. Essentiels pour optimiser la gestion des activités, ils permettent d'analyser une situation spécifique, de comparer des groupes ou des populations, et de quantifier des évolutions dans le temps et l'espace. Ces indicateurs couvrent divers aspects : allocation des ressources, exécution des activités, production de livrables, réalisations opérationnelles et effets globaux des initiatives. Ils servent à définir des objectifs stratégiques, suivre les progrès, et comparer l'efficacité entre différentes structures. Cependant, un système trop complexe, avec un nombre excessif d'indicateurs mal exploités, peut générer des données peu fiables et réduire leur utilité pratique.

Méthodologie de sélection des indicateurs

Le choix des indicateurs exige de définir une baseline (référence initiale) et un objectif cible. La baseline correspond à l'état des lieux avant le démarrage d'un projet, tandis que l'objectif représente le résultat attendu. Par exemple, si un programme vise à améliorer l'efficacité d'un processus, le taux d'achèvement de ce processus pourrait être un indicateur pertinent. Une progression mesurable serait alors de passer d'un taux de 55 % en 2017 à 80 % en 2019.

Les indicateurs s'appliquent à tous les niveaux des cadres de performance, structurés comme suit :

- **Indicateurs d'intrants** : Évaluent les ressources mobilisées (humaines, financières, matérielles) à l'exécution d'un projet ou d'un programme
- **Indicateurs d'activités** : Mesurent l'exécution des actions planifiées et identifient les écarts pour ajuster les processus
- **Indicateurs d'extrants** : Quantifient les résultats immédiats (ex. : nombre de formations dispensées).
- **Indicateurs de résultats à court/moyen terme** : Capturent les effets directs sur les bénéficiaires (ex. : amélioration des compétences)
- **Indicateurs d'impact** : Évaluent les transformations durables à grande échelle (ex. : augmentation du taux d'emploi dans un secteur)

Les indicateurs de performance doivent isoler les changements attribuables au projet, distinguant les effets directs (liés aux actions spécifiques) des impacts systémiques (modifications structurelles à long terme). Cette distinction facilite l'analyse de la valeur ajoutée réelle des interventions, au-delà des résultats immédiats.

Un autre élément important de ce qui constitue un indicateur est la métrique, le calcul ou la formule précise sur laquelle repose l'indicateur. Le calcul de la métrique définit la valeur objective de l'indicateur à un moment donné dans le temps. Même si le facteur lui-même est subjectif ou qualitatif comme les attitudes d'une population cible, la métrique de l'indicateur calcule sa valeur à un moment donné de façon objective.

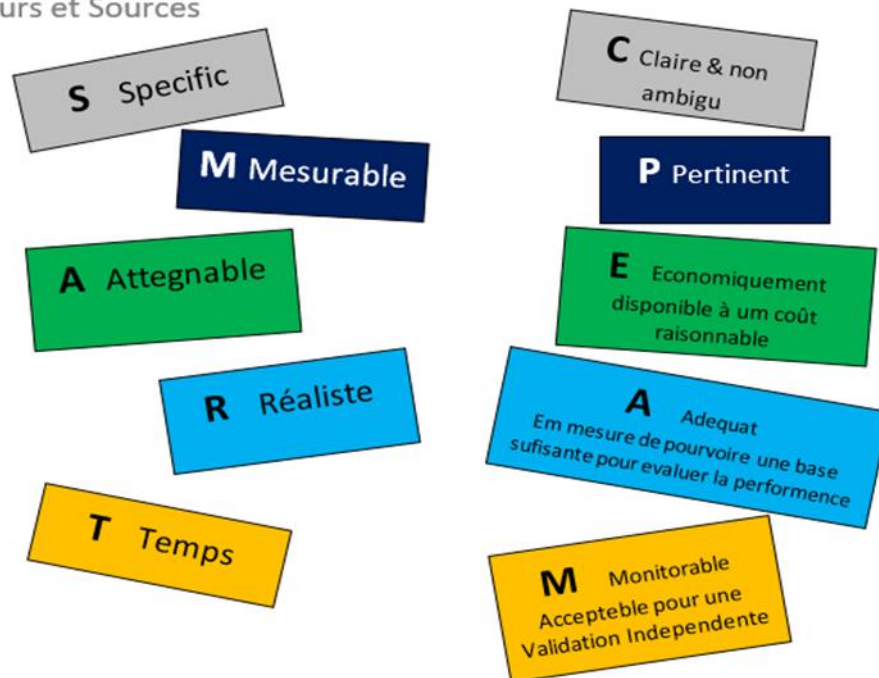
Caractéristiques d'un bon indicateur

Un bon indicateur devrait :

- produire les mêmes résultats chaque fois qu'il est utilisé
- pour mesurer le même événement ou la même situation ;
- mesurer uniquement la situation de l'événement qu'il est censé mesurer ;
- tenir compte des changements dans la situation ou la condition dans le temps ;
- représenter des coûts raisonnables de mesures ;
- être défini en termes clairs et sans équivoque.

Les indicateurs doivent être faciles à interpréter et à expliquer, être **opportuns, précis, valables** et **fiables**. Ils devraient également être comparables pour tous les groupes de populations concernés, d'une zone géographique à une autre et pour les autres facteurs de programmes.

Indicateurs et Sources



Indicateurs qualitatifs et quantitatifs

Les indicateurs peuvent être soit quantitatifs soit qualitatifs.

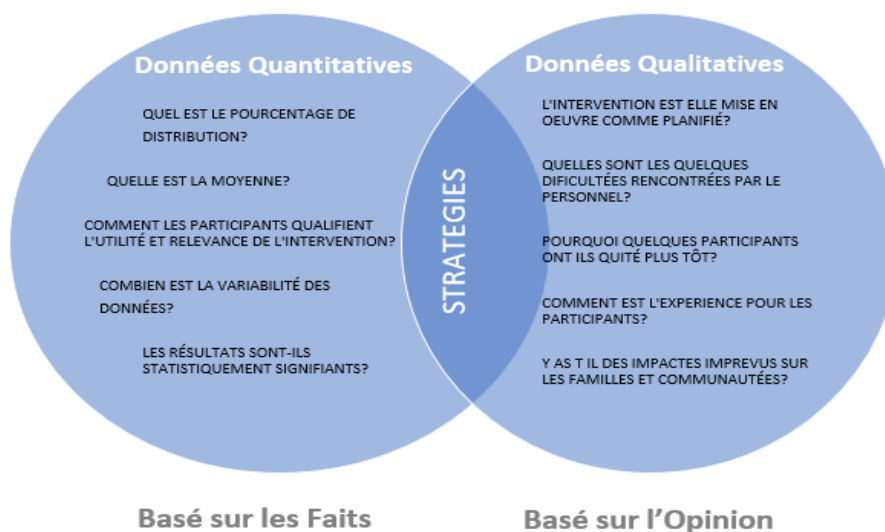
Les indicateurs quantitatifs sont numériques et présentés sous forme de chiffres ou de pourcentages.

Les indicateurs qualitatifs sont des observations descriptives et peuvent être utilisés pour compléter les chiffres et les pourcentages fournis par les indicateurs quantitatifs. Ils complètent les indicateurs quantitatifs en enrichissant les informations sur le contexte dans lequel le programme opère. L'on peut citer comme exemple « l'existence d'une déclaration de mission

stratégique claire de l'organisation » et « l'existence d'un plan pluriannuel d'acquisition pour chaque produit offert ».

Les données quantitatives sont basées sur des faits (par exemple, le nombre de participants au programme de formation) tandis que les données qualitatives sont basées sur des opinions (par exemple, le niveau de satisfaction des participants à l'égard du contenu de la formation).

Une erreur courante est de croire que les données quantitatives sont plus scientifiques et « sérieuses » que les données qualitatives, comme les changements d'attitudes et de valeurs, qui sont difficiles à mesurer uniquement avec des données quantitatives.



Analyse des données quantitatives et qualitative

Les Indicateurs Quantitatifs sont analysés avec deux types de Statistiques. Il existe deux types de statistiques que nous pouvons utiliser pour analyser les indicateurs quantitatifs

- **Statistiques descriptives** : qui décrivent la totalité de l'univers couvert par les projets (nombre total de bénéficiaires, nombre d'activités, etc.). On peut utiliser des statistiques descriptives lorsque la taille de l'univers est suffisamment raisonnable pour travailler avec tous les individus ou phénomènes concernés.
- **Statistiques Inférentielles** : qui utilisent un échantillon statistiquement significatif pour extrapoler les résultats à l'univers des individus ou des phénomènes concernés. Nous utilisons des statistiques inférentielles lorsque la taille de l'univers est trop grande pour être couverte par le système de S&E du projet à un coût raisonnable.

Un exemple typique d'utilisation de statistiques inférentielles sont les sondages politiques : ils utilisent un échantillon (de signification statistique) qui représente tous les électeurs possibles pour extrapoler les résultats au niveau national (l'univers).



L'analyse des indicateurs qualitatifs nécessite le recours à la triangulation dans un souci d'objectivité. L'analyse qualitative a un coût de plus élevée et nécessite une attention particulière en raison de la subjectivité impliquée. La triangulation est une technique courante pour éviter la subjectivité. La triangulation implique la collecte de données sur un même phénomène à travers 3 outils différents. Si les données collectées sont cohérentes entre les 3 différents outils, cela indique que les conclusions sont relativement objectives. Bien entendu, cette approche nécessite plus de temps et d'argent pour être mise en œuvre et est généralement utilisée dans l'évaluation pour évaluer l'efficacité et l'impact dans le cadre des évaluations sommatives, comme les évaluations finales et d'impact.

Chapitre 2 : Systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes

Ce chapitre vise à expliquer les étapes d'élaboration d'un plan de suivi-évaluation, identifier les acteurs clés et leurs rôles, ainsi que les activités essentielles pour assurer une gestion efficace des projets/programmes.

a. Plan de suivi-évaluation

Chaque projet ou intervention devrait avoir un plan de suivi et évaluation (S&E). Ceci constitue un document fondamental qui détaille les objectifs d'un projet/programme, les interventions conçues pour atteindre ces objectifs et indique les procédures qui devront être mises en œuvre pour déterminer si oui ou non les objectifs sont atteints. Il montre comment les résultats escomptés d'un projet/programme sont en rapport avec ses buts et objectifs, décrit les données nécessaires et comment ces données seront recueillies et analysées, comment ces informations seront exploitées, les ressources qui seront nécessaires et comment le projet/programme rendra compte aux parties prenantes.

Les plans de S&E devraient être élaborés lors de la phase de conception de tout projet/programme et peuvent être structurés de diverses manières.

Importance des plans S&E

Les plans de suivi et évaluation :

- indiquent comment un projet/programme va mesurer ses réalisations et, donc, répondre à son obligation redditionnelle ;
- documentent le processus et garantissent la transparence ;
- guident l'exécution des activités de S&E de manière standardisée et coordonnée ;
- préservent la mémoire institutionnelle

Composantes du plan de S&E

En général, un plan de S&E comporte :

- une introduction
- un descriptif et cadre de projet/programme
- la description détaillée des indicateurs
- un plan de collecte des données
- un plan de suivi
- un plan d'évaluation
- le plan d'exploitation des informations obtenues
- le mécanisme d'actualisation du plan

Description de chacune des étapes du plan de S&E

i) Introduction

L'introduction du plan de S&E devrait avoir :

- des informations sur le but du projet/programme, les activités spécifiques de S&E qui sont nécessaires et pourquoi ils sont importants ;

- un historique de la conception qui fournit des informations sur les motivations des parties prenantes internes et externes et leur degré d'intérêt, d'engagement et de participation.

ii) Descriptif et cadres du projet/programme

Descriptif sommaire du projet/programme

C'est une brève description du projet/programme tirée du document validé par le projet ou le programme (et non de la proposition d'étude).

Le descriptif du projet/programme devrait donc avoir :

- un énoncé du problème qui identifie le problème spécifique à résoudre. Cet énoncé concis donne des informations sur la situation qui appelle un changement, qui cela affecte, ses causes, son ampleur et son impact sur la société ;
- le but et les objectifs du projet/programme :
 - le but d'un projet/programme est une déclaration générale sur l'aboutissement à long terme souhaité du projet/programme. *Par exemple, l'amélioration de la qualité des sols dans une région X ou l'augmentation durable de la productivité agricole constitueraient des buts.*
 - les objectifs sont des déclarations de résultats spécifiques et mesurables de projet/programmes souhaités. *On pourrait donner comme exemples d'objectifs la réduction des pertes post-récolte de 30% par an dans une région X ou l'accroissement du rendement moyen par hectare de 20% au cours de la durée du projet.*
- les descriptifs des interventions spécifiques à exécuter et leur durée, la couverture géographique et la population cible ;
- la liste des ressources nécessaires, y compris les ressources financières, humaines et celles liées à l'infrastructure (locaux de bureaux, équipements et fournitures) ;

Les objectifs énumérés dans le descriptif du projet/programme devraient être « SMART », sigle qui signifie :

- **Spécifique** : L'aboutissement souhaité est-il clairement spécifié ?
- **Mesurable** : La réalisation de l'objectif peut-elle être quantifiée et mesurée ?
- **Approprié** : L'objectif est-il en corrélation idoine avec le but du projet/programme ?
- **Réaliste** : L'objectif peut-il être réalisé de manière réaliste avec les ressources disponibles ?
- **Limité dans le temps** : Dans quel délai l'objectif sera-t-il réalisé ?

Cadres de projet/programme

Les cadres sont des outils clés des plans de suivi-évaluation (S&E) : ils détaillent les composantes d'un projet, les étapes pour atteindre les résultats, clarifient les objectifs du

programme, et mettent en lumière les liens entre les facteurs clés de réussite, tout en repérant les risques internes et externes.

Il n'existe ni cadre parfait, ni cadre unique qui soit approprié à toutes les situations, mais nous en examinerons ici trois types courants :

* Cadre conceptuel

Également appelé « cadre de recherche », le cadre conceptuel est une description sommaire des facteurs que l'on pense influencer le problème qui nous intéresse et comment ces facteurs sont liés les uns aux autres.

En identifiant les variables qui influencent les performances du projet/programme et en analysant leurs interactions, les résultats attendus des activités sont clairement mis en évidence. Cette clarification permet aux concepteurs de projets/programmes de définir des mesures d'évaluation efficaces pour juger de l'efficacité des résultats et de guider la sélection des indicateurs pertinents.

Généralement représenté sous forme de diagramme, un cadre conceptuel illustre les liens de causalité entre les composantes clés d'un projet/programme et ses résultats. Il n'existe pas de format unique pour sa conception. La figure ci-dessous est une illustration du cadre conceptuel d'un projet/programme de santé.

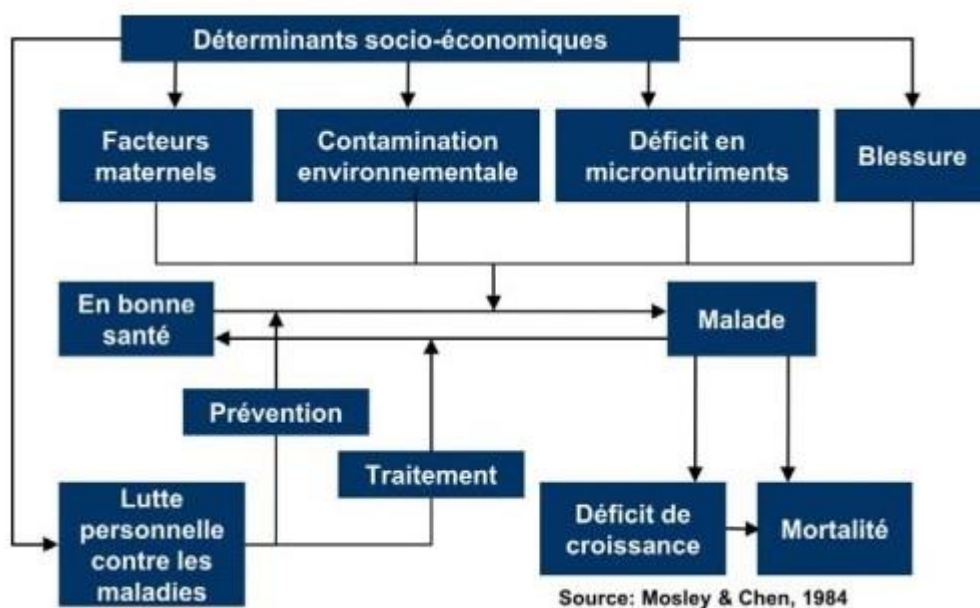


Figure 1 : Cadre conceptuel le cadre de Mosley-Chen

Le **cadre conceptuel de Mosley et Chen (1984)** est un modèle analytique utilisé pour étudier la **mortalité infantile** et la **survie des enfants**. Il intègre à la fois des **facteurs socio-économiques** et des **facteurs biologiques** pour expliquer les causes sous-jacentes de la mortalité infantile.

Ce cadre repose sur l'idée que les déterminants sociaux, économiques et environnementaux influencent la survie de l'enfant à **travers un ensemble limité de facteurs biologiques et médicaux** appelés **facteurs proximaux**.

Ils représentent les causes indirectes influençant la santé de l'enfant, notamment :

- **Facteurs maternels** (ex : niveau d'éducation de la mère, état nutritionnel, soins prénataux).
- **Contamination environnementale** (ex : accès à l'eau potable, conditions d'assainissement, exposition aux agents pathogènes).
- **Déficit en micronutriments** (ex : carence en fer, en vitamine A, en zinc).
- **Blessures** (ex : accidents domestiques, violence).

Ces déterminants agissent sur la **santé de l'enfant** et influencent son état de **bonne santé ou de maladie**.

L'enfant peut être :

- **En bonne santé**, ce qui est favorisé par des mesures de **prévention** (vaccination, alimentation adéquate, soins hygiéniques).
- **Malade**, ce qui peut être causé par l'absence de prévention ou une exposition aux déterminants socio-économiques.

Une fois malade, deux scénarios sont possibles :

1. **Traitement efficace** → L'enfant retrouve la santé.
2. **Absence de traitement ou échec du traitement** → L'enfant souffre d'un **déficit de croissance** (malnutrition chronique, retard de développement) ou peut évoluer vers la **mortalité**.

L'enfant peut également **combattre personnellement les maladies** grâce à :

- Son **immunité naturelle**.
- Un **soutien médical** (ex : allaitement maternel, soins médicaux).
- Une bonne **nutrition**.

Si ces mécanismes de défense sont insuffisants, la maladie persiste et peut conduire à des conséquences graves.

* Cadre de résultats

Les cadres de résultats, également appelés « cadres stratégiques », illustrent les liens de causalité entre les résultats des activités essentielles et l'objectif général de l'intervention. Ils permettent d'identifier les points clés à suivre et à évaluer. Autrement dit, le cadre de résultats qui établit un lien entre le but, les objectifs et les interventions

Un cadre de résultats comprend généralement un but général, un objectif stratégique (OS) et des résultats intermédiaires (RI) :

- **Objectif stratégique (OS)** : Résultat le plus ambitieux qu'une organisation vise et pour lequel elle accepte d'être tenue responsable.
- **Résultat intermédiaire (RI)** : Effet discret ou indirect contribuant à la réalisation de l'OS

Le but et l'objectif stratégique figurent en haut du cadre de résultats. Cependant, avant d'atteindre cet objectif stratégique, il est nécessaire de réaliser plusieurs résultats intermédiaires (RI) de niveau inférieur.

Chaque RI est associé à des résultats intermédiaires subordonnés, appelés sous-RI, qui en précisent les composantes. Par exemple, sous le RI1, on retrouve RI1.1 et RI1.2, qui sont des sous-RI directement liés à RI1.



Figure 2 : Exemple de cadre de résultats

iii) Descriptif détaillé des indicateurs

Les indicateurs sont des indices, des signes ou des marqueurs qui mesurent un aspect d'un projet/programme et montrent le degré de proximité d'un projet/programme à sa voie et à ses aboutissements désirés. L'on s'en sert comme éléments de référence pour montrer les réalisations d'un projet/programme.

Un des éléments vitaux dans la conception d'un système de S&E est la sélection des indicateurs appropriés. Le plan de S&E devrait comporter les descriptions des indicateurs qui seront utilisés pour faire le suivi de la mise en œuvre du projet/programme et de la réalisation des buts et objectifs.

Cela implique l'élaboration d'une matrice ou tableau des indicateurs pour faciliter la compréhension de chaque indicateur du projet/programme.

Le tableau ci-dessous présente un canevas de matrice des indicateurs de projet/programme.

Indicateur de performance							Analyse, Utilisation et Rapportage	
Indicateur de performance	Définition de l'indicateur	Unité de mesure	Sources de données	Méthode de calcul	Fréquence de production	Responsable de production	Méthode d'analyse et d'utilisation des données	Date limite de rapportage

iv) Plan de collecte de données

Le plan de collecte de données devra intégrer des diagrammes décrivant les systèmes utilisés pour la collecte, le dépouillement, l'analyse des données et l'établissement de rapports. La force de ces systèmes détermine la validité des informations obtenues.

L'on doit faire particulièrement attention aux erreurs potentielles dans la collecte des données ou au niveau des données elles-mêmes lorsque l'on détermine l'utilité des sources de données.

Tout au long de la collecte de données, il est crucial de contrôler et de maintenir leur qualité. Celle-ci détermine l'utilité des sources utilisées : plus les données sont de haute qualité, plus elles sont précieuses. Bien qu'il soit idéal d'utiliser des données de la meilleure qualité possible, cela implique souvent un compromis avec les réalités pratiques. La triangulation des données à partir de plusieurs sources est une méthode efficace pour obtenir des informations fiables. Par ailleurs, il ne faut pas négliger l'impact du comportement et de la motivation des personnes impliquées dans la collecte et l'analyse, car ces facteurs peuvent influencer la qualité des données. Le contrôle qualité des données est réalisé en mettant l'accent sur les éléments suivants : la validité, l'intégrité, la précision et la complétude, la fiabilité et le temps.

Dans cette section on parlera aussi des sources de données. Les sources de données sont des sources d'information utilisées pour collecter les données nécessaires au calcul des indicateurs. Elles peuvent provenir de différents niveaux : clients, projet, programme, cadre de service, population et niveau géographique. Ces données se divisent en deux catégories principales : les données de routine et les données non routinières.

Données de routine

Ces données sont collectées de manière continue. Bien que la collecte soit continue, le traitement et la production de rapports sont souvent périodiques (par exemple, agrégation mensuelle et rapports trimestriels). Elles fournissent des informations rapidement, permettant de détecter et de corriger les problèmes de prestation de services en temps utile. Toutefois, la qualité des données peut être compromise par des archives inexacts ou des rapports incomplets, rendant difficile l'obtention d'informations précises sur les zones ou populations cibles.

Données non routinières

Ces données sont collectées de manière ponctuelle, en général chaque année ou moins fréquemment. Elles peuvent éviter le problème de l'estimation incorrecte de la population cible lors du calcul des indicateurs. Cependant, leur collecte est coûteuse et irrégulière, ce qui limite leur utilité pour des décisions programmatiques nécessitant des données fréquentes.

v) Plan de suivi

Le plan de suivi décrit :

- les composantes spécifiques du projet/programme qui vont faire l'objet de suivi telles que les performances des prestataires ou l'utilisation des ressources ;
- comment ce suivi sera effectué ;
- les indicateurs qui seront utilisés pour mesurer les extrants.

Le tableau ci-joint présente un canevas de la matrice de suivi des performances du projet/programme.

Code indicateur	Indicateur clés	Direction du changement souhaité (+) ou (-)	Situation de référence	Niveau de réalisation			Niveau de réalisation trimestrielle								
				Prévu	Réalisé	Taux d'exécution (%)	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre n		
							Prévu	Réalisé	Taux d'exécution (%)	Prévu	Réalisé	Taux d'exécution (%)	Prévu	Réalisé	Taux d'exécution (%)

vi) Plan d'évaluation

Le plan d'évaluation établit une méthodologie de recherche précise et définit les approches à adopter pour déterminer si les changements observés dans les résultats peuvent être attribués à un projet ou programme spécifique. Par exemple, si un projet vise à évaluer l'efficacité d'une intervention visant à améliorer les pratiques professionnelles, le plan d'évaluation identifiera une méthode de recherche adaptée pour mesurer l'impact de cette intervention. Le plan d'évaluation peut se concevoir en utilisant différents types d'évaluation et d'autres méthodes d'analyse et de recherches.

Les études proposées dans le cadre des recherches opérationnelles devraient être réalisées selon les besoins et priorités du projet/programme. Ces questions de recherche devraient être inscrites dans le plan et être révisées au besoin.

Exemple de matrice pour les questions de recherche (Intrahealth, 2010)

Innovations à documenter	Questions et sujets à documenter	Type d'étude (Documentation, étude situationnelle, étude de base, évaluation finale etc.)	Résultats attendus	Description du processus de l'étude ou de la recherche	Date de début	Date de fin	Responsable	Besoin d'appui

vii) Diffusion et exploitation des informations

La manière dont les informations recueillies seront stockées, diffusées et utilisées devrait être définie à la phase de planification du projet et indiquée dans le plan de S&E. Ceci permettra d'éviter que les conclusions des efforts de S&E ne servent à rien parce qu'ils ne sont pas partagés.

Les divers utilisateurs de ces informations devraient être clairement définis et les rapports rédigés en gardant à l'esprit les différents publics spécifiques.

Au nombre des canaux de diffusion peuvent figurer des rapports écrits, des communiqués de presse et les reportages dans les médias et les conférences ou débats publics.

viii) Mise en œuvre et mécanisme d'actualisation

Les capacités nécessaires à l'exécution des initiatives décrites dans le plan de S&E devraient être indiquées dans le document.

Un mécanisme de révision et d'actualisation du plan de S&E devrait également être intégré. Cela s'explique par le fait que les changements au niveau du projet/programme peuvent et affecteront les plans initiaux aussi bien en ce qui concerne le suivi que l'évaluation.

Il est donc important que ce mécanisme précise :

- **Fréquence des révisions** (par exemple, tous les six mois ou chaque année).
- **Procédures** : Comment les informations seront collectées et analysées pour effectuer ces ajustements.
- **Responsabilités** : Qui est responsable de la mise à jour du plan de S&E (par exemple, l'équipe de gestion du projet, le responsable du suivi-évaluation, etc.).
- **Outils et approches** : Quels outils seront utilisés pour intégrer les nouvelles informations dans le plan de S&E (par exemple, logiciels d'analyse, réunions de revue, consultations avec les parties prenantes).

Les plans de S&E devraient répondre de manière pratique aux besoins d'information des utilisateurs visés. Ces utilisateurs vont des évaluateurs des performances de projet/programme nationaux, aux plus hauts niveaux centraux, aux personnes allouant des ressources au niveau des districts ou au niveau local. Les plans de S&E devraient fournir des informations techniquement fiables et être réalistes, prudents, diplomatiques et simples.

Le plan de suivi évaluation peut faire ressortir le plan d'apprentissage ou de capitalisation du projet/programme.

L'apprentissage dans un projet ou programme peut être intégré au Plan de Suivi & Évaluation (S&E) sous forme de questions de recherche portant sur des aspects stratégiques ou innovants à documenter.

L'approche actuelle du S&E met l'accent sur l'apprentissage fondé sur des données probantes pour améliorer les décisions et les interventions. Cela implique l'identification, la documentation et le partage des bonnes pratiques et enseignements tirés afin d'optimiser la mise en œuvre des actions.

Les institutions adoptent de plus en plus des mécanismes de capitalisation, tels que l'organisation de fora et journées de partage pour diffuser les leçons apprises, résultats d'études et innovations.

b. Acteurs du suivi-évaluation

Les rôles et responsabilités des acteurs du suivi & évaluation (S&E) sont distincts et stratégiques pour la réussite des interventions.

Le **responsable S&E** pilote la mise en œuvre et l'évaluation du plan de S&E. Dans le cadre des collaborations techniques avec d'autres programmes ou projets, il coordonne son équipe pour travailler en synergie avec les acteurs territoriaux concernés (région, zone d'intervention, etc.). Des échanges réguliers permettent de recueillir des contributions basées sur l'état d'avancement des activités, les données recensées et la progression des indicateurs liés aux objectifs opérationnels.

Le **chef de projet** (coordonnateur national ou régional) ou le **directeur institutionnel** (au niveau central ou territorial) supervise directement le responsable S&E, qui lui rend compte de manière structurée.

En collaboration avec les équipes techniques, le responsable S&E analyse la mise en œuvre des plans d'activités trimestriels, en évaluant :

- Les activités planifiées et réalisées,
- Les écarts entre prévisions et réalisations,
- Les ajustements nécessaires liés à des actions imprévues.

L'évaluation du plan d'action alimente en retour le dispositif de S&E, notamment pour les indicateurs opérationnels. Toutes les activités contribuant aux sous-résultats intermédiaires (RI) et aux objectifs globaux font l'objet d'un suivi continu, intégrant une analyse des facteurs externes (contexte socio-économique, logistique, etc.) pouvant impacter le projet.

c. Activités du suivi & évaluation

Cette composante centrale du système de suivi et d'évaluation s'organise autour d'un dispositif formalisé, consigné dans un plan détaillé. Conçu pour garantir la transparence, l'efficacité et l'adaptabilité des initiatives, il mobilise une série d'actions structurantes :

Réunions de coordination et de pilotage

- Tenue mensuelle et trimestrielle pour assurer l'alignement des parties prenantes.
- Animation d'un comité interne de pilotage pour le suivi régulier des indicateurs clés.

Processus d'audit et de supervision

- Missions conjointes de supervision pour évaluer l'avancement et identifier les ajustements nécessaires.
- Monitoring semestriel systématique pour évaluer la performance globale à l'aune des indicateurs prédéfinis et mesurer l'efficacité des processus et de capitaliser sur les bonnes pratiques.

Coordination opérationnelle et stratégique

- Pilotage interne spécifique à chaque projet/programme, garantissant le respect des échéances et des objectifs.
- Collaboration transversale entre les différents projets/programmes pour harmoniser les pratiques et mutualiser les ressources.

Revue institutionnelle et prospective

- Organisation de revues annuelles conjointes (RAC) permettant une analyse globale des résultats, des défis et des axes d'amélioration. Les revues annuelles conjointes (RAC) constituent donc un temps fort du dispositif. Animées avec l'ensemble des partenaires, elles offrent un cadre formel pour :
 - Dresser un bilan critique des réalisations et des écarts par rapport aux objectifs initiaux ;
 - Identifier les leviers d'amélioration et redéfinir, si nécessaire, les orientations stratégiques ;
 - Valider les plans d'action révisés et les engagements financiers associés.

Chapitre 3 : Etapes clés du suivi et de l'évaluation de projets/programmes

Ce Chapitre vise à maîtriser les étapes clés de la conception à la mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation, en définissant ses objectifs et son périmètre, planifiant la collecte, l'analyse et la gestion des données, organisant la diffusion et l'utilisation des résultats, mobilisant les ressources humaines et financières nécessaires, et renforçant les capacités pour garantir une démarche efficace au service de la redevabilité et de l'amélioration continue des projets/programmes.

Les différentes étapes clés du suivi et de l'évaluation de projets / programmes sont :

- Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation
- Planifier la collecte et la gestion des données
- Planifier l'analyse des données
- Planifier le compte rendu et l'utilisation des informations
- Planifier les ressources humaines nécessaires et le renforcement des capacités
- Etablir le budget du suivi et de l'évaluation

Etape 1 : Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation

a) Examiner la conception opérationnelle du projet/programme (cadre logique)

Le cadre logique, élaboré lors de la conception opérationnelle du projet/programme, structure le S&E en résumant les objectifs, résultats attendus (activités, produits, réalisations), indicateurs, moyens de vérification et hypothèses. Il doit être dynamique, révisé régulièrement pour s'adapter aux réalités terrain, notamment dans les contextes humanitaires où les besoins évoluent rapidement. L'utilisation d'indicateurs standardisés (reconnus par le secteur) est encouragée pour leur fiabilité, comparabilité et légitimité, tout en intégrant des indicateurs contextuels pour refléter les spécificités locales.

Bonnes pratiques pour l'élaboration d'un cadre logique :

Bien calibrer nos ambitions par rapport aux moyens et dispositif humain du projet, afin que la logique et le dispositif d'intervention soient réalistes et réalisables !

Bien travailler les hypothèses – risques : Quand on planifie un projet, on a souvent tendance à être très optimiste quant à son progrès. Les **hypothèses** sont les conditions favorables, et les **risques** sont des facteurs négatifs, quant à son déroulement.

Associer les partenaires dans la construction du cadre logique. Adapter les modalités d'implication du partenaire en fonction de sa capacité : peut-on lui confier une partie de la formulation du projet ?

A minima, prendre le temps d'échanger et co-construire les objectifs et résultats attendus du projet. Toujours prévoir un atelier/réunion de travail pour la conception du projet, et toujours faire valider les documents produits.

OUTIL : Méthode : Arbre à problèmes – arbre à solutions

Exemple de modèle de cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses ou risques
Objectif général	<i>Quel est l'objectif général d'ensemble auquel l'action va contribuer ?</i>	<i>Quels sont les indicateurs d'effets clés liés à cet objectif général ? (Optionnel)</i>	<i>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ? (Optionnel)</i>	
Objectif spécifique	<i>Quel objectif spécifique l'action doit-elle atteindre comme contribution aux objectifs globaux</i>	<i>Quels indicateurs d'effets montrent en détail, que l'objectif de l'action est atteint à la clôture du projet ? S'apprécie en premier lieu à travers le regard des bénéficiaires</i>	<i>Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?</i>	<i>Quels facteurs et conditions hors de la responsabilité du Bénéficiaire sont-elles nécessaires pour atteindre cet objectif ? (Conditions externes) Quels sont les risques à prendre en considération ?</i>
Résultats attendus	<i>Les résultats sont les réalisations qui vont permettre l'obtention de l'objectif spécifique Quels sont les résultats attendus ? (Numérotez ces résultats)</i>	<i>Quels indicateurs de résultats permettent de vérifier et de mesurer que les activités ont débouché sur les réalisations attendues ?</i>	<i>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?</i>	<i>Quelles conditions externes doivent être réalisées pour obtenir les résultats attendus dans le temps escompté ?</i>
Activités à développer	<i>Quelles sont les activités-clés à mettre en œuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ? (Groupez les activités par résultats)</i>	<i>Moyens : Quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, formation, études, fournitures, installations opérationnelles, etc. ?</i>	<i>Quelles sont les sources d'information sur le déroulement de l'action ? Coûts : Quels sont les coûts de l'action ? leur nature ? (Détail dans le budget de l'action)</i>	<i>Quelles pré-conditions sont requises avant que l'action commence ?</i>

b) Définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés en matière d'information

Une analyse des attentes et besoins en information des parties prenantes (donateurs, bénéficiaires, partenaires, équipes locales) est essentielle pour garantir l'utilité et l'appropriation du système. Pour réaliser cela, il faut :

- Réaliser une cartographie des parties prenantes afin comprendre leurs motivations, leurs contraintes et leurs attentes spécifiques.
- Utiliser une grille d'analyse des parties prenantes du suivi et de l'évaluation pour préciser qui a besoin de quelle information, sous quel format, et à quel moment.
- Coordonner les exigences pour harmoniser les demandes des donateurs et partenaires, éviter les doublons et économiser des ressources.

Exemple de modèle de grille d'analyse des parties prenantes du suivi et de l'évaluation

Qui	Quoi	Pourquoi	Quand	Comment (format)	Rôle/fonction dans le suivi et l'évaluation
<i>Identifier les acteurs impliqués dans le suivi et l'évaluation (ex. personnel du projet, bailleurs, bénéficiaires, autorités locales, équipe de suivi-évaluation)</i>	<i>Préciser le type d'information échangée avec cette partie prenante (ex. rapports sur les projets, données d'impact, feedback des bénéficiaires, rapports financiers)</i>	<i>Expliquer la raison pour laquelle cette information est nécessaire et utile (ex. prise de décision, ajustement des stratégies, amélioration des interventions)</i>	<i>Définir la fréquence à laquelle l'information est partagée (ex. mensuel, trimestriel, annuel, selon les besoins du projet)</i>	<i>Indiquer les formats de communication et les outils utilisés pour transmettre l'information (ex. rapports écrits, tableaux de bord, réunions, enquêtes, bases de données)</i>	<i>Préciser comment cette partie prenante contribue concrètement au processus de suivi et d'évaluation (ex. collecte de données, analyse des résultats, prise de décisions, remontée d'informations)</i>

c) Recenser les exigences en matière de suivi et d'évaluation

Le système doit intégrer les obligations légales (ex. : lois nationales ou politiques institutionnelles) les exigences des donateurs (ex. : procédures, formats de rapport, indicateurs imposés), les directives des donateurs, et les normes sectorielles (ex. : Principes de la Croix-Rouge, critères du CAD de l'OCDE, standards Sphère). Ces références assurent la crédibilité, la redevabilité et l'alignement sur les bonnes pratiques sectorielles, tout en facilitant les partenariats grâce à des cadres communs.

Il faut donc intégrer ces exigences dès la conception du système de suivi évaluation pour assurer la conformité et éviter les révisions ultérieures coûteuses.

d) Définir la portée du système de S&E

La portée du système dépend de facteurs tels que la complexité du projet, sa durée, son étendue géographique/démographique, et les ressources disponibles. Un plan d'activités identifie les actions clés (études de référence, suivi continu, évaluations intermédiaires/finales) et leur calendrier et budget associé. Des exemples différencient les approches selon le type de projet (urgence, relèvement, développement, etc.), soulignant l'importance d'une étude de référence initiale pour mesurer l'impact.

Etape 2 : Planifier la collecte et la gestion des données

a) Élaborer un plan de suivi et d'évaluation

Le plan de suivi et d'évaluation formalise les exigences liées aux indicateurs et hypothèses définis dans le cadre logique du projet. Il précise, pour chaque indicateur, sa définition, ses

sources de données, les méthodes de collecte, le calendrier, les responsables impliqués et l'utilisation prévue des informations. Ce plan s'appuie sur des modèles standardisés, comme ceux proposés en annexe, mais peut être adapté aux attentes spécifiques des donateurs ou des parties prenantes. Son élaboration doit impliquer les équipes locales pour renforcer leur appropriation des outils et améliorer la qualité des données.

b) Déterminer s'il existe des données secondaires

Les données secondaires, collectées en dehors du projet, permettent d'économiser du temps et des ressources. Elles incluent des statistiques gouvernementales, des évaluations partenaires ou des rapports sectoriels. Leur utilisation nécessite de vérifier leur pertinence (adéquation avec la population cible, la période et les variables du projet) et leur fiabilité (réputation des sources, rigueur méthodologique). Ces données servent aussi à trianguler les informations primaires, renforçant ainsi leur crédibilité.

c) Établir un équilibre entre les données quantitatives et les données qualitatives

Les données quantitatives mesurent des résultats chiffrés (ex. : nombre de bénéficiaires) et facilitent les comparaisons, tandis que les données qualitatives capturent des perceptions ou des contextes (ex. : entretiens avec des communautés). Une approche mixte combine ces deux types : par exemple, des enquêtes statistiques complétées par des groupes de discussion pour comprendre les causes profondes des résultats observés.

d) Trianguler les sources et les méthodes de collecte de données

La triangulation croise différentes sources (bénéficiaires, non-bénéficiaires, partenaires) ou méthodes (enquêtes, observations, entretiens) pour valider les données. Par exemple, une enquête sur la satisfaction des bénéficiaires peut être complétée par des retours d'agents de terrain. Cette pratique réduit les biais et améliore la robustesse des conclusions.

e) Définir les critères d'échantillonnage

L'échantillonnage est une étape fondamentale dans la collecte de données primaires, car il permet d'extraire des informations représentatives d'une population à partir d'un sous-ensemble. Cette méthode vise à optimiser les ressources en évitant la nécessité d'un recensement complet.

Étapes clés du processus d'échantillonnage :

- *Définition des questions de recherche* : Il s'agit d'identifier précisément les aspects à mesurer (par exemple, attitudes ou comportements) afin de choisir la méthodologie la plus adaptée à l'étude.
- *Choix de la méthode d'échantillonnage* :
 - *Méthode aléatoire (basée sur la probabilité)* : Elle repose sur des techniques statistiques rigoureuses pour garantir une représentativité optimale et limiter les biais. Cette approche, bien que plus coûteuse et complexe, permet de réaliser des généralisations fiables.

- *Méthode par choix raisonné (non aléatoire)* : Cette approche qualitative cible des groupes spécifiques sans recourir à des outils statistiques complexes, ce qui limite toutefois la possibilité de généraliser les résultats.
- *Approche mixte* : La combinaison des deux méthodes permet de tirer parti des avantages de chacune et de répondre à la fois aux exigences quantitatives et qualitatives de l'étude.
- *Établissement du cadre de l'échantillon* : Cette étape consiste à dresser la liste exhaustive des membres de la population ciblée, que ce soit des individus ou des groupes, afin de définir précisément l'ensemble de référence de l'étude.
- *Détermination de la taille de l'échantillon* : La taille est calculée à l'aide de formules spécifiques, qui varient selon le type d'enquête (descriptive ou comparative) et les indicateurs choisis (moyennes, proportions, etc.). Des paramètres clés, tels que le niveau de confiance (généralement entre 90 et 95 %) et la marge d'erreur (de l'ordre de 5 à 10 %), influent directement sur ce calcul.

f) Élaborer les enquêtes

Les enquêtes sont une méthode essentielle de collecte de données pour le suivi et l'évaluation de projets et programmes. Elles peuvent être réalisées de différentes manières (en personne, par courrier, par téléphone, etc.) et recourir à des techniques d'entretien ou de mesure, voire une combinaison des deux. Lorsque l'ensemble de la population ne peut être interrogé, l'utilisation d'une méthode d'échantillonnage devient indispensable.

Deux types d'enquêtes se distinguent selon la manière dont les questions sont posées :

- *Enquêtes semi-structurées* : Utilisent des questions ouvertes permettant aux répondants d'exprimer librement leur opinion. Cette approche offre une grande flexibilité, mais requiert des enquêteurs expérimentés et engendre des coûts plus élevés.
- *Enquêtes structurées* : Recourent à des questions fermées et normalisées, orientant les répondants vers des réponses prédéfinies. Bien que facilitant l'analyse statistique, leur conception doit être soignée pour éviter toute ambiguïté.

Une autre distinction se fait selon l'objectif de l'enquête :

- *Enquêtes descriptives* : Fournissent une photographie représentative d'une population à un moment donné.
- *Études comparatives* : Permettent de comparer des données entre différents groupes ou sur deux périodes distinctes, nécessitant un calcul précis de la taille de l'échantillon.

f) Élaborer les méthodes/outils spécifiques de collecte de données

Cette phase vise à assurer une collecte de données efficace, économiquement viable et adaptée aux besoins spécifiques de chaque projet ou programme. Souvent, il s'agit d'adapter des outils existants plutôt que d'en développer de nouveaux, en se référant notamment à des guides et annexes spécifiques.

Pour garantir la qualité de la collecte, il est recommandé de :

- Établir des lignes directrices pour assurer l'harmonisation et la cohérence lors de la collecte par plusieurs intervenants, et veiller à recueillir toutes les données nécessaires pour chaque indicateur.
- Tester préalablement les outils afin d'identifier et de corriger d'éventuels problèmes, d'estimer le temps requis et de renforcer les compétences des collecteurs.
- Réaliser une traduction et une traduction inverse des instruments pour garantir leur exactitude linguistique et leur adéquation culturelle.
- Prendre en compte les aspects éthiques, notamment en obtenant les autorisations nécessaires, en respectant les usages locaux et en assurant la confidentialité et le volontariat des participants.

En parallèle, plusieurs stratégies permettent de réduire les coûts de collecte. Parmi celles-ci, il est essentiel de limiter la quantité de données collectées en se concentrant uniquement sur l'information indispensable, de recourir à des sources secondaires fiables, d'optimiser la taille de l'échantillon et de simplifier les instruments de collecte. L'utilisation de ressources locales compétentes et la formation adéquate des personnes chargées de la collecte contribuent également à optimiser le processus.

g) Établir un mécanisme d'évaluation du personnel/des volontaires du projet/ programme

La mise en place d'un mécanisme structuré pour recueillir et traiter les réclamations et retours d'information des parties prenantes est un pilier essentiel de la redevabilité, de l'amélioration continue et de la légitimité d'un projet ou programme. Ce dispositif permet non seulement de détecter les insatisfactions ou dysfonctionnements, mais aussi de valoriser les contributions constructives des bénéficiaires, partenaires, équipes terrain et autres acteurs impliqués.

En offrant un canal sécurisé pour s'exprimer, les parties prenantes perçoivent le projet comme transparent et à l'écoute. Les retours directs aident à ajuster les activités en fonction des besoins réels et des réalités locales. Les plaintes ou critiques précoces permettent de corriger des problèmes avant qu'ils ne dégénèrent (ex. : conflits communautaires, mauvaise utilisation des ressources). Répondre aux abus présumés (ex. : discrimination, corruption) protège les droits des bénéficiaires et l'intégrité du projet.

Composantes d'un mécanisme de réclamations :

- *Accessibilité*

Proposer des options adaptées aux contextes culturels et technologiques : *Physiques* (Boîtes à suggestions dans les centres communautaires, registres papier), *Numériques* (Formulaire en ligne, numéro WhatsApp dédié, adresse e-mail), *Oraux* (Réunions publiques, points de contact avec des médiateurs locaux).

Traduire les outils de collecte pour inclure les minorités linguistiques.

- *Anonymat et confidentialité*

Garantir la protection des données personnelles, surtout dans les contextes sensibles (ex. : zones de conflit, communautés marginalisées).

Prévoir des options anonymes pour encourager les témoignages sans crainte de représailles.

- *Clarté des procédures*

Expliquer aux parties prenantes : Comment soumettre une réclamation (étapes simples, visuelles si nécessaire) ; Délais de traitement (ex. : réponse sous 7 jours) ; Suivi des actions engagées (communication régulière sur l'avancement).

- *Analyse et réponse systématique*

Classer par catégorie (ex. : logistique, éthique, qualité des services).

Identifier les urgences (ex. : sécurité, détournement de fonds) et les problèmes récurrents.

Résoudre les cas individuels (ex. : remplacement d'un équipement défectueux).

Revoir selon le cas les processus pour éviter les répétitions (ex. : formation complémentaire du personnel).

- *Documentation et transparence :*

Utiliser des outils comme :

Registre des réclamations : Noter la date, la nature du problème, les actions prises, le statut (ouvert/fermé).

Tableaux de bord : Visualiser les tendances (ex. : augmentation des plaintes liées à un secteur géographique).

Publier des synthèses périodiques (ex. : trimestrielles) pour informer les donateurs et communautés des progrès.

h) Établir un mécanisme d'évaluation du personnel/des volontaires du projet/ programme

La performance du personnel et des volontaires constitue une source essentielle de données pour piloter le projet/programme. Le mécanisme d'évaluation du personnel/des volontaires du projet/ programme vise à renforcer l'efficacité opérationnelle en alignant les efforts individuels sur les résultats du projet, en identifiant les besoins d'ajustement (formation, réorganisation des tâches) et en garantissant une gestion transparente et proactive des ressources humain. Ce mécanisme d'évaluation s'articule autour de quatre axes clés, alignés sur les processus organisationnels des ressources humaines :

- *Alignement des objectifs individuels et collectifs*

Les objectifs individuels doivent être explicitement liés aux résultats du cadre logique du projet. Par exemple, les tâches d'un volontaire en sensibilisation communautaire découlent

directement des activités planifiées dans le projet, garantissant une cohérence entre les contributions individuelles et les ambitions globales.

- *Outils et méthodes d'évaluation régulière*

Utiliser des grilles standardisées (ex. : annexe 13) pour évaluer la performance sur des critères prédéfinis (efficacité, respect des délais, collaboration).

Combiner des entretiens individuels avec des feedbacks multisources (pairs, superviseurs, bénéficiaires) pour une vision équilibrée des réalisations.

- *Suivi individualisé du temps et des activités*

Des fiches individuelles permettent de comparer le temps prévu et le temps réel consacré à chaque tâche.

Identifier les écarts significatifs (ex. : retard dans une activité-clé) pour ajuster les plannings ou réallouer les ressources.

- *Gestion coordonnée du temps en équipe*

Un planning collectif offre une vision globale des responsabilités, des échéances et de la répartition des charges de travail.

Facilite la coordination entre membres, anticipe les surcharges et optimise l'utilisation des compétences.

i) Planifier la gestion des données

La gestion des données consiste à organiser, stocker et rendre accessibles de manière sécurisée l'ensemble des informations collectées pour le suivi et l'évaluation d'un projet ou programme. Un système bien conçu permet de relier efficacement la collecte à l'analyse, tout en évitant pertes et erreurs, et doit être adapté à la taille et à la complexité du projet.

Sept (07) considérations clés sont prises en compte dans la planification d'un système de gestion des données d'un projet/programme :

- *Formats des données* : Utiliser des formats standardisés (numériques, descriptifs, visuels, audio) facilite l'enregistrement, le stockage et l'analyse des données, qu'ils soient physiques ou électroniques.
- *Organisation* : Classer les données de manière logique (par exemple, chronologiquement, géographiquement, par domaine ou par format) afin d'en améliorer l'accessibilité et l'utilisation.
- *Disponibilité* : Assurer que les données soient facilement accessibles par les utilisateurs autorisés, grâce à des systèmes de contrôle d'accès, de recherche, d'archivage et de diffusion bien définis.

- *Sécurité et aspects juridiques* : Mettre en place des mesures de protection (physiques et informatiques) pour garantir la confidentialité et respecter les obligations légales en matière de stockage et de traitement des données.
- *Technologies de l'information* : Recourir à des outils informatiques (feuilles de calcul, bases de données, plateformes collaboratives) pour systématiser la gestion des données, tout en évaluant les coûts et la capacité des utilisateurs à les exploiter.
- *Contrôle de la qualité* : Définir des procédures de vérification, de nettoyage et de suivi des versions afin d'assurer l'exactitude et la fiabilité des informations.
- *Responsabilités* : Désigner des personnes ou une équipe chargée de la gestion et de la maintenance du système, garantissant le respect des politiques et la bonne utilisation des données.

j) Utiliser un tableau de suivi des indicateurs (TSI)

Le Tableau de Suivi des Indicateurs (TSI) : un outil clé pour la gestion de projet
Le Tableau de Suivi des Indicateurs (TSI) est un outil central de gestion des données, conçu pour enregistrer, analyser et suivre en temps réel les résultats des indicateurs clés d'un projet. Il capture trois éléments essentiels : les objectifs fixés, la performance réelle et le pourcentage d'atteinte des cibles.

En centralisant ces données, le TSI sert de boussole opérationnelle pour piloter la mise en œuvre et la gestion globale du projet, en identifiant les écarts et en facilitant les prises de décision éclairées.

Si le Plan de Suivi et d'Évaluation (PSE) définit le cadre méthodologique pour la collecte des données (méthodes, fréquences, responsables), le TSI agit comme la plateforme dynamique où ces données sont stockées, mises à jour et visualisées tout au long du cycle du projet.

Le Rapport de gestion de projet/programme s'appuie directement sur le TSI pour analyser les tendances de performance des indicateurs, expliquer les écarts entre résultats et objectifs et proposer des ajustements stratégiques basés sur des preuves tangibles.

k) Tenir un registre des risques

Le registre des risques est un outil essentiel pour anticiper et gérer les menaces susceptibles d'affecter la mise en œuvre d'un projet/programme. Il documente :

- Les **risques anticipés** (formulés comme hypothèses dans le cadre logique) et les **risques imprévus** survenant durant le cycle du projet.
- Pour chaque risque, il faut inscrire dans le registre sa date d'identification, son impact potentiel, sa probabilité de survenue (élevée, moyenne, faible), les mesures correctives recommandées, les responsables désignés, et son statut (« clos » si neutralisé).

Ce registre permet un suivi structuré et transparent. Les risques peuvent également être intégrés au rapport régulier de gestion, assurant un monitoring continu et une adaptation proactive des stratégies.

Etape 3 : Planifier l'analyse des données

a) Préparer l'analyse des données

Elle requiert un plan précis, incluant le calendrier (quand l'analyse aura lieu), les méthodes et outils (comment et avec quoi l'analyse sera faite), les responsabilités (qui fait quoi), les objectifs (pourquoi l'analyse est nécessaire). Ce plan peut être un document séparé ou intégré au plan de suivi et d'évaluation du projet. Il doit définir :

- *Le but de l'analyse* : L'analyse des données est alignée sur les objectifs du projet et les besoins des parties prenantes, avec un focus sur les indicateurs clés (ex. : suivi des produits pour ajuster les activités, analyse des réalisations pour évaluer les changements à moyen terme).
- *La fréquence de l'analyse des données* : L'analyse des données nécessite un temps adéquat, équilibrant rapidité, fréquence et précision pour éclairer la gestion de projet. La fréquence de l'analyse, alignée sur la collecte et les besoins des utilisateurs, doit être continue dès le début du projet, et non isolée à la fin, pour un suivi et une évaluation efficace.
- *Le processus d'analyse des données* : En considération des besoins et du contexte, l'analyse des données, impliquant diverses parties prenantes, doit être structurée et planifiée, utilisant des moyens de communication variés (réunions, courriels, plateformes en ligne). Elle nécessite des outils adaptés (logiciels, matériel) et des compétences techniques, impliquant potentiellement des formations et des budgets dédiés au suivi-évaluation et au développement des ressources humaines.

b) Etapes clés de l'analyse des données

Le processus d'analyse se décompose en cinq étapes essentielles :

- *La préparation des données* : La préparation des données, essentielle à l'analyse, consiste à les convertir en un format utilisable, aligné sur les indicateurs du projet. Pour les données quantitatives, cela implique le nettoyage, la vérification et la saisie structurée, suivant des étapes précises pour garantir la qualité. Pour les données qualitatives, il s'agit de résumer, coder et catégoriser les informations clés. L'organisation des données peut débuter dès la collecte, avec l'utilisation de tableaux de suivi et de formats de rapports narratifs structurés pour faciliter l'analyse critique.
- *L'analyse des données (constatations et conclusions)* : L'analyse des données se décline en deux types : descriptive (constatations) et interprétative (explications causales), complémentaires pour le rapport d'informations. Lors de la description, privilégier l'objectivité tout en reconnaissant les hypothèses sous-jacentes. L'analyse doit relier les données aux objectifs, tout en explorant les tendances inattendues. Les comparaisons (temporelles, démographiques, géographiques, thématiques) et l'utilisation de visualisations facilitent l'analyse. L'intégration des données quantitatives (statistiques descriptives et déductives) et qualitatives enrichit l'analyse. La triangulation, combinant

sources et méthodes, renforce la validité des données. L'interprétation, contextualisant les faits, est cruciale pour la prise de décision.

- *La validation des données* : Après l'analyse initiale, il est crucial de valider les résultats, surtout les plus sensibles. Cette validation peut se faire par des sources supplémentaires, des comparaisons avec d'autres études, ou des entretiens de vérification. Des études complémentaires peuvent être nécessaires pour approfondir certaines conclusions, justifiant ainsi une extension de projet, un budget accru, ou une communication élargie.
- *La présentation des données* : La présentation des données met en lumière les conclusions clés, répondant à la question "Et maintenant ?". Elle doit être claire, simple, et adaptée au public, en évitant le jargon technique. Divers formats (narratifs, tableaux, graphiques, cartes, etc.) peuvent être utilisés, l'essentiel étant de mettre en évidence les points importants.
- *Recommandations et mesures à prendre* : L'utilisation judicieuse des données est indispensable pour justifier les recommandations et les plans d'action, en établissant un lien de causalité clair entre les preuves et les mesures proposées. Pour une formulation efficace des recommandations, il est essentiel de les rendre SMART (Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Pertinentes, et Temporellement définies), de les traduire en mesures concrètes axées sur les parties prenantes, et de désigner un responsable pour le suivi de leur mise en œuvre. Pour garantir la pertinence et la cohérence des recommandations, il est impératif de maîtriser les distinctions entre données, constatations, conclusions et recommandations.

Etape 4 : Planifier le compte rendu et l'utilisation des informations

a) Anticiper et planifier le compte rendu

L'objectif principal de cette étape est de produire des rapports pertinents, utiles et adaptés aux besoins des différentes parties prenantes. Pour y parvenir, il est essentiel de bien définir les attentes et de structurer la communication en fonction des destinataires.

Définir les besoins en information/le public cible

Il est essentiel de définir clairement l'objectif de chaque rapport (ex. : suivi interne, redevabilité externe) et d'adapter le contenu au public concerné (équipe projet, donateurs, bénéficiaires). Une distinction claire doit être faite entre les rapports internes, axés sur la gestion opérationnelle et souvent détaillés, et les rapports externes, plus concis et orientés vers la redevabilité ou la promotion des résultats.

Déterminer la fréquence des rapports

Des délais réalistes pour les rapports sont essentiels, basés sur les capacités et les besoins. Un délai réalisable tient compte du temps, des ressources et des compétences disponibles pour la collecte, l'analyse et la diffusion des données. La fréquence des rapports dépend donc de plusieurs facteurs :

- Les besoins en prise de décision (ex. : rapports quotidiens pour la sécurité, trimestriels pour les résultats).
- La complexité et le coût de la collecte des données.
- Les capacités techniques et les ressources disponibles.

Déterminer le format des rapports

Le format doit être adapté au public et à l'objectif du rapport. Il peut inclure des documents écrits, des présentations visuelles, des vidéos ou des supports multimédias. Les critères de qualité à respecter sont la pertinence, l'opportunité, la fiabilité, la simplicité, la cohérence et le rapport coût-efficacité.

Désigner les personnes responsables de l'élaboration des rapports

Il est crucial de désigner clairement les responsables de chaque rapport (rédaction, validation, diffusion) et de former les équipes pour éviter les obstacles courants, tels que le manque de temps ou la perception bureaucratique des rapports.

A cette phase, il est important de disposer de deux outils :

- le calendrier des rapports qui permet d'aligner la fréquence, le format, le public et les responsables, et
- le modèle de rapport de gestion qui offre une structure standardisée, incluant un résumé analytique, un suivi financier et une analyse des indicateurs.

b) Planifier l'utilisation des informations

Le système de suivi et d'évaluation vise à fournir des informations utiles, et leur utilisation doit être planifiée dès le début. Les besoins des parties prenantes en matière d'information sont essentiels à chaque étape de la planification. Il existe quatre objectifs principaux de l'utilisation de l'information :

- Améliorer la mise en œuvre grâce à des décisions éclairées.
- Renforcer l'apprentissage organisationnel pour améliorer les programmes futurs.
- Démontrer les réalisations et la conformité aux exigences.
- Mettre en valeur les succès et mobiliser des ressources.

c) La diffusion de l'information

La diffusion de l'information concerne la transmission des rapports aux utilisateurs, se concentrant sur la distribution plutôt que sur la création du rapport lui-même. Le choix des moyens de diffusion dépend du public cible et de l'usage prévu de l'information. Par exemple, un système de rapports en ligne pour les équipes de gestion, une réunion communautaire pour les bénéficiaires sans accès aux outils numériques et le téléphone mobile pour les rapports rapides sur le terrain. L'efficacité en termes de temps et de ressources doit guider le choix, en tenant compte des besoins du public. On a une diffusion multidirectionnelle où l'information doit circuler à la fois vers le haut (gestion, cadres, parties prenantes) et vers le bas (personnel

de terrain, partenaires, bénéficiaires). La protection des informations confidentielles est cruciale. Des mesures de sécurité doivent être mises en place pour contrôler l'accès aux données sensibles.

d) La prise de décision et la planification

Bien que la qualité de l'information soit cruciale, la décision d'utilisation appartient à l'utilisateur. C'est l'étape où le suivi-évaluation influence directement la gestion du programme. Les décisions et l'utilisation des informations varient selon le projet, le contexte et la culture organisationnelle. Pour une utilisation efficace des informations, il est essentiel d'établir un dialogue avec les parties prenantes, en intégrant leurs retours via des réunions, ateliers ou consultations. Des outils comme les registres des décisions/actions permettent de suivre les engagements et responsabilités, tandis que le registre des enseignements aide à capitaliser sur les réussites et les ajustements pour les futurs projets.

L'intégration des conclusions des rapports dans des plans d'action concrets (avec des délais et des responsables identifiés) favorise la transparence et l'apprentissage organisationnel.

Etape 5 : Planifier les ressources humaines nécessaires et le renforcement des capacités

a) Évaluer les capacités des personnes participant au suivi et à l'évaluation

Une analyse préalable des compétences en suivi et évaluation (S&E) au sein de l'équipe, des partenaires et des communautés est essentielle. Cette évaluation identifie les écarts entre les besoins du projet (définis à l'étape 1) et les compétences disponibles. Les questions clés incluent :

- Les membres de l'équipe possèdent-ils les compétences techniques nécessaires en S&E?
- L'organisation dispose-t-elle d'une unité dédiée au S&E ou de personnel formé ?
- Les communautés ou partenaires locaux ont-ils une expérience pertinente ?

b) Déterminer le niveau de participation locale

La participation locale au suivi et à l'évaluation offre de nombreux avantages, mais comporte également des défis qu'il convient de prendre en compte. Il est crucial de souligner que les approches participatives ne doivent pas marginaliser l'expertise technique ou les perspectives externes, qui peuvent apporter des idées et des compétences complémentaires. Une combinaison équilibrée entre méthodes participatives et non participatives est recommandée, en fonction des besoins spécifiques et du contexte du projet ou programme.

La participation peut s'inscrire à différents niveaux dans le système de suivi et d'évaluation, formant un continuum :

- *Participation totale* : Les acteurs locaux sont pleinement impliqués dans tous les processus, y compris la prise de décision.

- *Participation partielle* : Les parties prenantes locales contribuent à certaines étapes, sans nécessairement être impliquées dans l'ensemble du processus.
- *Observation ou étude* : Les communautés locales sont principalement des sujets d'observation, avec une implication limitée dans les décisions.

c) Définir les besoins en compétences extérieures

Une organisation chargée de la mise en œuvre peut avoir besoin d'embaucher une personne ayant un profil spécifique, pour superviser les processus de suivi et d'évaluation. Des spécialistes externes (consultants) sont généralement employés pour des raisons d'expertise technique, d'objectivité et de crédibilité, pour gagner temps et/ou parce que les donateurs le demandent. Il est évident, en particulier dans le cas des évaluateurs externes, que l'expérience, la fiabilité et la crédibilité sont essentielles quand on se demande s'il y a lieu ou pas de recourir à des compétences externes.

d) Définir les rôles et les responsabilités

Le plan de suivi et d'évaluation indique qui sont les personnes responsables de la collecte de données spécifiques pour chaque indicateur. Toutefois, il y a d'autres responsabilités au sein du système de suivi et d'évaluation, de la gestion et l'analyse des données à la rédaction des rapports et à la gestion des remontées d'information. Une étape importante de la planification consiste à désigner la personne responsable au premier chef de la gestion du système de suivi et d'évaluation. Cette personne (ou son équipe) doit assurer la coordination et la supervision des activités de suivi et d'évaluation et apporter son concours en cas de problème.

e) Planifier la gestion des activités de suivi et d'évaluation menées par l'équipe responsable du projet/programme

Il est important de mettre au point des outils et des mécanismes pour gérer le temps et les performances des participants/non-participants au système de suivi-évaluation. Le plan de suivi et d'évaluation aide à définir les rôles et les calendriers. La gestion efficace repose sur :

- *Le plan S&E* : Alignement des activités avec les calendriers et les ressources.
- *Suivi des performances* : Évaluation régulière du personnel/volontaires via des outils RH (fiches de présence, entretiens).
- *Éthique* : Respect des principes de transparence et d'équité dans la gestion des équipes.

f) Déterminer les besoins et les possibilités en matière de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation

Pour les projets ou programmes à long terme, où les besoins en formation sont significatifs, il est essentiel de structurer une approche stratégique pour renforcer les compétences en suivi et évaluation (S&E). Le renforcement des compétences inclut :

- *Formation informelle* : Coaching sur le terrain, retours d'expérience lors de réunions.
- *Formation formelle* : Ateliers sur les cadres logiques, logiciels d'analyse, rédaction de rapports.

- *Planification* : Calendrier de formation détaillant sessions, participants, budget. Les Chapitres sont adaptés aux besoins spécifiques (ex. : gestion de données pour le personnel terrain).

Etape 6 : Établir le budget du suivi et de l'évaluation

a) Détailler les postes budgétaires du suivi et de l'évaluation

Une planification préalable du suivi et de l'évaluation facilite la budgétisation, et l'utilisation d'un tableau de planification des activités clés guide le processus. Il faut suivre les formats budgétaires imposés par les organisations ou les donateurs, créer une feuille de calcul détaillée des postes de dépenses, et inclure les activités coûteuses comme les études de référence et les évaluations. Les postes budgétaires typiques comprennent les ressources humaines, telles que le personnel, les consultants et la formation, ainsi que les dépenses en équipement, comme les locaux, les fournitures, le transport et les logiciels. Il est nécessaire de rédiger un texte justifiant chaque ligne budgétaire, et il faut fournir des explications détaillées pour les dépenses spécifiques, telles que les salaires, les honoraires et les enquêtes.

b) Intégrer les coûts du suivi et de l'évaluation dans le budget du projet/programme

L'intégration des coûts de suivi et d'évaluation directement dans le budget du projet est une pratique essentielle pour garantir une gestion financière transparente et efficace. En effet, ces coûts ne doivent pas être considérés comme des charges fixes de l'organisation, mais bien comme des dépenses inhérentes au projet lui-même. Cette approche permet de refléter fidèlement les coûts réels du projet, évitant ainsi de fausser l'évaluation de sa performance. De plus, les donateurs sont plus enclins à financer ces coûts lorsqu'ils sont clairement identifiés et liés aux activités du projet. Il est donc crucial de vérifier si un budget spécifique est alloué au suivi et à l'évaluation, et de l'ajuster si nécessaire. Les coûts de suivi continu, ainsi que ceux des activités ponctuelles comme les études de référence, doivent être inclus de manière exhaustive. Même si ces coûts n'ont pas été anticipés lors de la phase de proposition, il est impératif de les intégrer ultérieurement pour assurer le bon déroulement du suivi et de l'évaluation.

c) Examiner les contributions et les exigences budgétaires des donateurs

Pour une budgétisation réussie, il est primordial de respecter scrupuleusement les exigences des bailleurs de fonds. Cela implique de connaître et d'appliquer leurs directives budgétaires spécifiques, de ventiler clairement le budget par source de financement en cas de financement multiple, d'identifier les coûts supplémentaires couverts ou non, et de s'assurer que le budget est préparé dans le format approprié en consultant les services financiers compétents.

d) Prévoir une provision pour imprévus

Bien que la budgétisation vise à anticiper les dépenses, il est crucial de prévoir une marge pour les imprévus lors de la mise en œuvre d'un projet, notamment pour le suivi et l'évaluation. Ces dépenses imprévues peuvent inclure l'inflation, la dévaluation monétaire, le vol de matériel ou

la nécessité de collecter des données supplémentaires, nécessitant ainsi une gestion budgétaire flexible et adaptable.

Proportion du budget allouée au S&E

Aucune règle fixe n'existe, mais les normes sectorielles recommandent d'allouer 3 à 10 % du budget total au S&E. Pour les projets de grande envergure, une ligne dédiée de 3 à 5 % est conseillée pour les évaluations indépendantes.