MODULE DE FORMATION SUR LE SUIVI-EVALUATION DE PROJETS/PROGRAMMES

(60heures)

Par

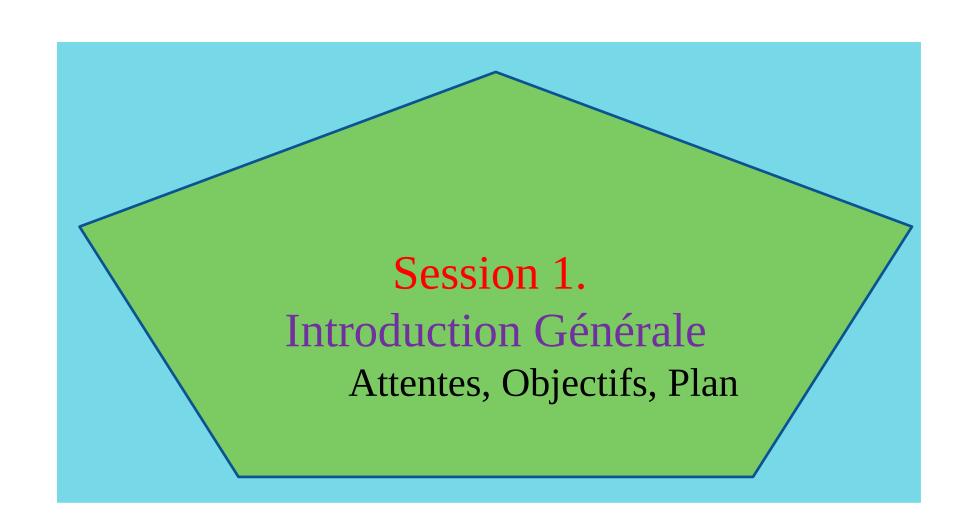
KANTAS CONSULTING

en partenariat avec

BRIGRE

Octobre, 2020

Copyright: Kantas Consulting and BRIGRE. All Rights Reserved®





J'aimerais devenir plus compétitif au marché du travail? ...

Je suis
gestionnaire de
projet mais j'ai
besoin
d'améliorer mes
compétences.

J'aimerais devenir Consultant Dans tous les cas, par le présent module, vous naviguerez en long et en large dans le:



LE SUIVI-EVALUATION DE PROJET/PROGRAMME

OBJECTIFS DU COURS

A la fin ce cours, les participants sont capables de:

- Distinguer les différentes notions de Suivi, évaluation, projet/Programme
- Elaborer correctement un système efficace de suiviévaluation des projets/programmes;
- Mener effectivement un suivi et faire une évaluation de projet/programme.

N.B.

Le Module est articulé au tour de plusieurs études de cas pratiques. Vous trouverez ainsi les réponses des questions sur les études de cas dans un document PDF y annexé.

PLAN SOMMAIRE DU MODULE

I. DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES

- I. 1. Suivi
- I.2. Evaluation
- I .3. Projet
- I.4. Programme

II. SITUER LE SUIVI-EVALUATION DANS LE CYCLE DE GESTION DE PROJET

- a. Les 6 phases de Gestion de Cycle de Projet;
- b. Identification du problème centrale;
- c. Arbre à problèmes
- d. Elaboration des objectifs;
- e. La matrice du cadre logique.

PLAN SOMMAIRE DU MODULE (Suite)

III. HISTORIQUE DU SUIVI-EVALUATION

- a. Aperçu générale
- b. Objectifs du Suivi-évaluation

IV. DIFFERENTS TYPES DE SUIVI;

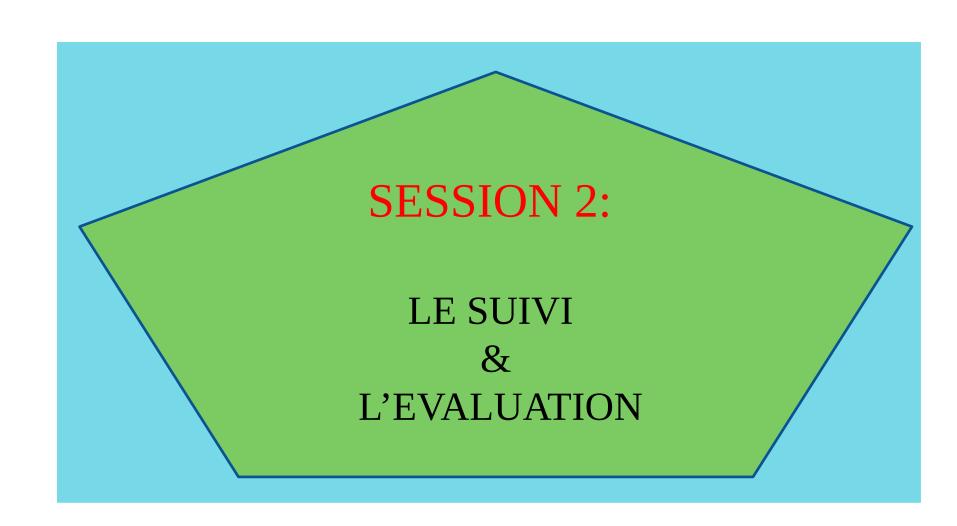
V. DIFFERENTS TYPES D'EVALUATION

VI. TYPOLOGIE DES INDICATEURS DE SUIVI-EVALUATION

PLAN SOMMAIRE DU MODULE (Suite2)

VII. ELABORATION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

- A. Les étapes de conception du système
- B. Etapes de préparation d'offre consultance en évaluation de projet/Programme
- C. Canevas-Modèle de Rapport d'évaluation



CHAPITRE I. DEFNINITION DES CONCEPTS CLES

Situation N°1.

Mr. KANT vient juste d'être recruté pour un nouveau poste de Gestionnaire du projet « A.J.C.E-Kayanza ». (*Appui de Jeunes pour la Création d'Emplois-KAYANZA*). Dans son cahier de charge, il aura à organiser le suivi et les évaluations du projet.

M. KANT doit ainsi savoir distinguer clairement le Suivi de l'évaluation, la relation du projet avec le programme/politique nationale pour l'emploi de jeunes.

I. 1. LE SUIVI



Tout comme le tableau de bord vous fournit des informations régulières sur le fonctionnement de votre véhicule, « Le suivi est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet (un programme ou une politique) est mis en œuvre, en comparaison avec les performances attendues » (1).

Le suivi porte généralement sur les processus, notamment sur:

- ✓ Le moment et le lieu où se déroulent les activités,
- ✓ Les auteurs des activités (parties prenantes)
- ✓ Le nombre de gens ou d'entités atteints par celles-ci (bénéficiaires).

Le suivi est entrepris une fois que le programme a démarré et se poursuit tout au long de la période d'exécution du programme.

Le suivi d'avancement (*suivi des tâches ou des activités du projet*) a pour but de **vérifier** que le projet se déroule conformément au planning établi et que les

ressources humaines, matérielles et financières sont bien définies et utilisées à bon escient.(2)

Ainsi, en tant que chef de projet, il est donc essentiel que vous observiez et vérifiiez **les résultats de vos collaborateurs** afin d'être certain que l'équipe :

- avance dans la bonne direction,
- travaille ensemble à l'atteinte des objectifs fixés,
- respecte le budget, les délais et les ressources alloués au projet.
- **<u>N.B.</u>** Le suivi peut être effectué de façon journalière, hebdomadaire, mensuelle ou encore saisonnière.

Les principaux outils de suivi

Pour vous aider à suivre l'avancement de votre projet, deux outils sont à votre disposition :

- 1. La réunion de suivi ;
- 2. Le logiciel de gestion de projet.

La réunion de suivi permet de :

- identifier les tâches qui doivent démarrer prochainement,
- définir les nouvelles tâches à ajouter et celles à supprimer,
- déterminer l'avancement des tâches en cours et leur durée restante,
- prendre les décisions qui s'imposent.

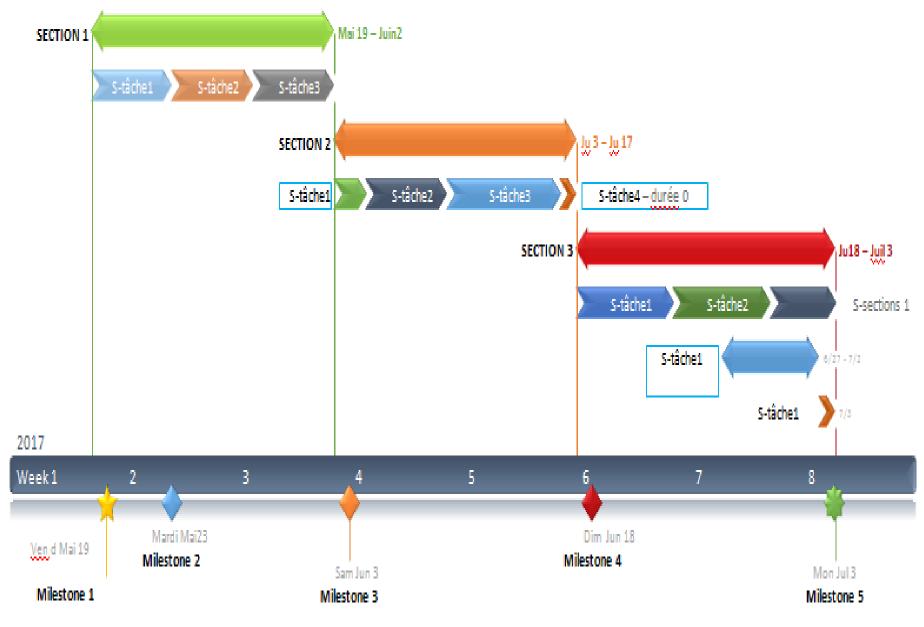
Les logiciels de gestion de projets:

<u>Le diagramme de Gantt</u>, par exemple, vous aide vous visualisez l'état d'avancement de chaque tâche en un clin d'oeil.

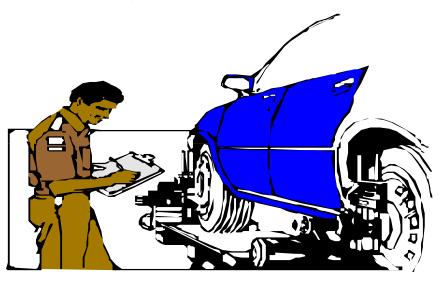
L'outil de gestion des ressources: il vous permet de suivre la charge de travail de chacun des membres de l'équipe projet. Vous savez qui est en surcharge de travail et qui est disponible. Ainsi, vous pouvez répartir efficacement les ressources sur une tâche.

NB. Le cours sur les outils de gestion de projets sont disponibles dans le module d'Elaboration de projets.

Exemple (Template) de diagramme de Gantt



I.2. L'ÉVALUATION



Comparable au contrôle général ou périodique de votre véhicule, l'évaluation est la cueillette/l'analyse systématiques de l'information sur le rendement réel d'un projet. Elle vise à analyser la pertinence, ses progrès, son succès et son efficacité en fonction du coût(3).

L'évaluation compare les résultats prévus avec les résultats réels obtenus par un projet. Il Intervient seulement après un certain délai et demande des investigations plus approfondies.

Ainsi, évaluer c'est :

- décrire le déroulement d'un projet et de ses activités;
- constater les progrès réalisés et les résultats obtenus par la mise en œuvre d'un projet, au moyen de données appropriées et de leur analyse complète et systématique;
- porter un jugement de valeur sur des résultats constatés, en les comparant avec des objectifs préétablis selon des critères prédéterminés; et

retirer du processus une meilleure compréhension du projet ou d'activités complétées du projet, et d'en dégager des leçons susceptibles de modifier des activités en cours pour les rendre plus appropriées aux buts visés.

Pourquoi évaluer un projet ?

L'évaluation de projet lie le financement aux résultats atteints et :

 permet d'avoir une vision commune et concrète des activités à réaliser ou mises en œuvre;

- donne l'occasion de prendre du recul, de réfléchir sur le déroulement d'activités constituant un projet, et sur les raisons qui motivent leur mise en œuvre;
- contribue à l'avancement d'un projet en lui fournissant une orientation claire et précise, en opérationnalisant son plan de réalisation, en donnant une meilleure capacité d'effectuer les changements visés et d'améliorer la mise en œuvre d'un projet, et en permettant d'apprendre de l'expérience de réalisation du projet;
- Alerte à temps sur les écarts (Objectifs-délais-budget)

- aide à identifier et à comprendre les causes d'un problème et à trouver les moyens d'y remédier; permet d'incorporer la perception des usagers ou des bénéficiaires au déroulement du projet;
- rend disponible l'information recueillie tout au long du processus d'évaluation (et non seulement à la fin d'une activité ou du projet);
- permet de vérifier si le promoteur du projet et ses partenaires font bien ce qu'ils avaient prévu faire;
- peut donner des idées pour planifier des activités futures et aider d'autres groupes œuvrant dans le même domaine par la diffusion des résultats de l'évaluation.

Qui fait l'évaluation?

La responsabilité globale de l'évaluation d'un projet doit être confiée à un évaluateur externe, même si les personnes directement impliquées dans la conception et la mise en œuvre d'un projet jouent un rôle non négligeable dans le processus d'évaluation d'un projet. L'évaluateur externe ne doit pas avoir de liens avec le projet (consultant externe) pour les raisons suivantes : un évaluateur externe sans lien avec les promoteurs du projet ou ses partenaires offre une garantie de neutralité, d'objectivité professionnalisme. Ceci permet également répondre aux exigences de rendre des comptes quant à l'utilisation des fonds.

Quand évaluer un projet?

Le moment de l'évaluation dépend de votre objectif. Souvent, l'évaluation de projet est programmé lorsque le projet touche à sa fin. Cependant, il est donc préférable de réfléchir à l'évaluation dès la phase de planification du projet, <u>à son milieu</u> et évidemment <u>à sa fin</u>. A ces phases, l'évaluation sera beaucoup plus pertinente, car il aide les parties prenantes, à bien réfléchir, dès le départ, aux résultats visés et à la manière de les atteindre.

Les Trois niveaux d'approche d'une évaluation

Tout projet/Programme aussi petit ou informel qu'il soit , pour bien réussir, doit faire objet d'une évaluation. Ainsi, on distingue trois niveaux d'approche d'une évaluation, à savoir:

i. Le niveau individuel: un individu peut, d'une manière ou d'une autre, avoir un (des) projet (s) qu'il a régulièrement à évaluer.

Exemple:

- Projet d'achat d'un ordinateur portable
- Projet 'production de pomme de terre', etc.

ii. Le niveau organisationnel/Associatif:

Une organisation/association doit, en principe avoir des projets/programmes à gérer.

Exemple:

« Projet Appui à la création d'emplois de jeunes diplômés de Kayanza »

iii. Niveau national/Transnational

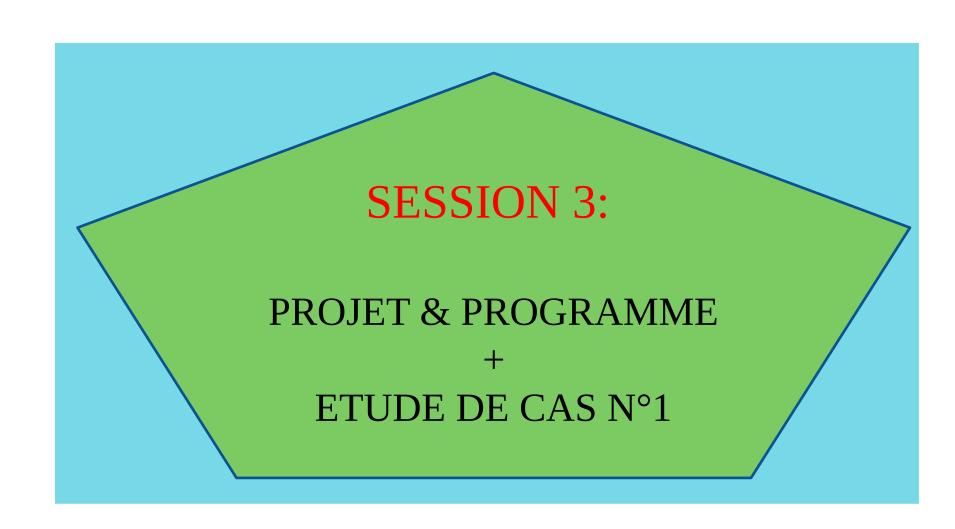
Il s'agit ici des programmes et politiques nationaux, régionaux ou mondiaux.

Ex. « Projet de Lutte contre la pandémie Covid 19 »

Rappelons aussi que chaque projet qu'il soit au niveau individuel, organisationnel/associatif, national doit entrer dans la dynamique de la politique, du (des) programme(s) sectoriel, national et même transnational.

Exemple de questions d'évaluation de projet à chaque niveau





I. 3. PROJET

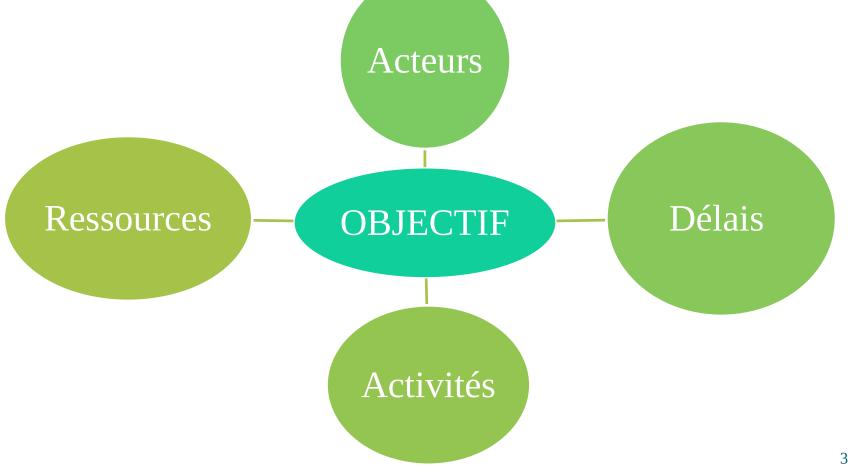
Le mot projet \ps3.3\varepsilon\ du grec, se réfère au dessein, à l'idée de ce qu'on pense réaliser, à la conception des moyens qu'on croit utiles pour exécuter ce qu'on médite(4);

Un projet est un mot que l'on entend tout le temps, partout, pour tout type de raison, Il peut aussi être défini come un ensemble d'activités organisées en phases ou étapes et formant l'unité de gestion permettant la réalisation d'un objectif défini et précis (5).

Un projet:

- □Permet de répondre à un besoin exprimé ou à résoudre un problème spécifique.
- nécessite les ressources nécessaires (Ressources humaines, matériels, technique,...) à sa réalisation;
- □ a une durée finie, caractérisée par une date de début et une date de fin
- peut être multi-technique, mono-technique, collectif ou individuel.

Bref, un projet est un objectif à réaliser, par des **acteurs**, dans un **contexte** précis, dans un **délai** donné, avec des **moyens** définis(6).



I. 4. PROGRAMME

On peut définir un **programme** comme *un ensemble de projets qui ont un ou plusieurs objectifs communs* (7). Un **programme** consiste à coordonner plusieurs projets dans un but stratégique.

Les programmes se différencient des projets par:

- Une durée plus importante (plusieurs années contre généralement une année pour un projet);
- Le cheminement n'est pas forcément défini au départ car dépendant des résultats des projets;

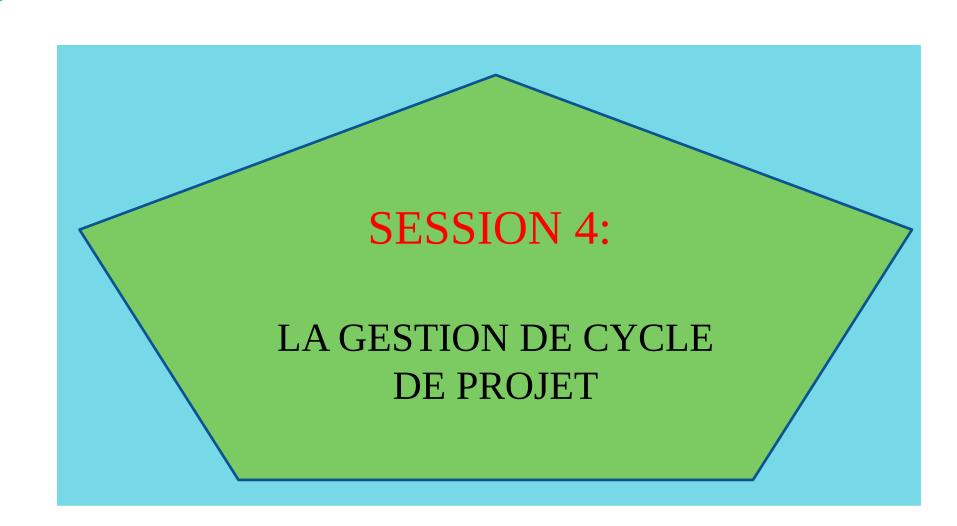
Autrement dit, un Programme est intimement lié au projet car le Programme sera un succès uniquement si les projets qui le composent réussissent également.

- La gestion de Programme diffère de la gestion de projet car les contraintes qui s'appliquent à chacun sont différentes.
 - Il existe des méthodes spécifique de chacun d'eux. Les méthodes les plus connues de gestion de Programmes sont par exemple (8)
- Managing Successful Programmes (MSP®) d'Axelos;
- Program Management Professional (PgMP®) de PMI
- Agile PgM d'Agile Business Consortium/APMG.

Etude de cas N°1

Le projet AJCE-KAYANZA a une durée initiale de 12 mois compté du 1^{er} juillet 2020 au 30 juin 2021.

- 1. Comment Mr. KANT va-t-il organiser le suivi-Evaluation en tant Gestionnaire du projet?
- 2. A quel moment peut-il planifier le suivi? Et L'évaluation?
- 3. Quel est le but du Suivi-Evaluation de ce Projet?
- 4. Quelle est la relation du projet avec le programme/politique nationale actuelle envers l'emploi de jeunes surtout les jeunes diplômés sans emploi ou sous-employés?



CHAPITRE II.

SITUER LE SUIVI-EVALUATION DANS LA GESTION DE CYCLE DE PROJET

Situation N°2.

Mr. KANT, le nouveau gestionnaire du projet « A.J.C.E-Kayanza » n'a pas participé ni dans la conception ni dans l'élaboration du projet. Cependant, il aura certainement besoin d'entrer dans la logique complète du projet depuis sa conception jusqu'à l'évaluation de ses résultats.

Il doit consulter et comprendre les étapes antérieures de la programmation du projet jusqu'à son Evaluation ainsi que le cadre logique de celui-ci.

II. 0. INTRODUCTION

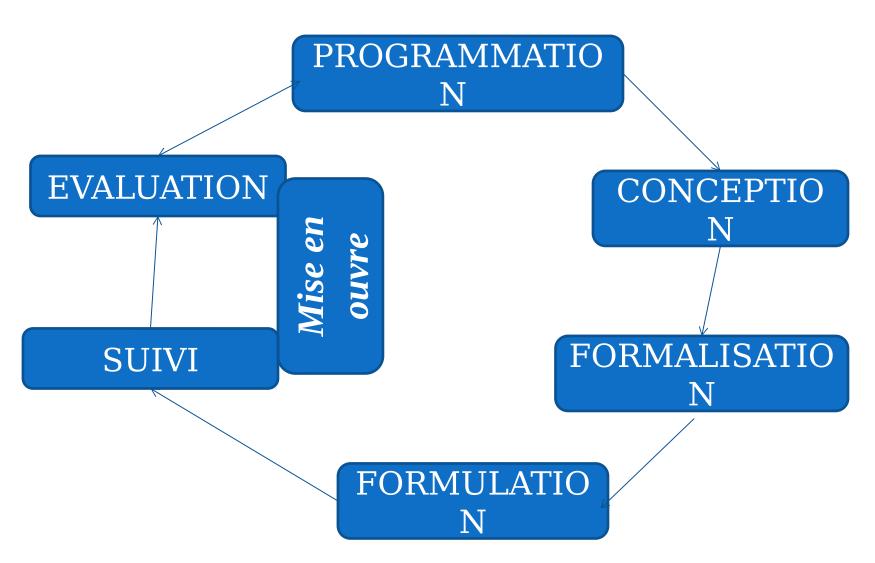
La « Gestion du Cycle de Projet » (GCP) est un ensemble d'outils de conception et de gestion de projet basés sur la méthode d'analyse du Cadre Logique. Selon le manuel « Gestion du Cycle de Projet » (mars 2001) de la Commission européenne, les principes essentiels de la GCP sont les suivants :

- 1. Les problèmes sont analysés à travers l'Approche du Cadre Logique afin d'obtenir une solution valable.
- 2. Pour chaque phase, des document(s) clé(s) de bonne qualité sont produits afin d'assurer une prise de décision structurée et éclairée.

- 3. Les parties prenantes clés sont, dans la mesure du possible, consultées et impliquées.
- 4. L'objectif spécifique est formulé et centré de manière claire sur les bénéfices durables pour le / les groupe(s) cible(s) prévu(s).
- 5. Les aspects clés de qualité sont pris en compte dans la conception dès le début. Plus d'info sur la GCP selon l'UE.

Ainsi le Suivi et l'évaluation font partie des six phases importantes de la Gestion de cycle de projet. Voir le schémas ci-dessous:

II. A. LES 6 PHASES DU CYCLE DE PROJET



- 1. Programmation: définition des orientations et principes généraux de la coopération d'une institution. Elle se réfère aux documents de stratégies du pays (domaines, secteurs prioritaires).
- 2. Identification (ou Conception): analyse des problèmes, besoins et intérêts des parties prenantes et élaboration détaillée du projet prenant en compte les aspects techniques et opérationnels;
- 3. Formalisation (ou Validation): définition de la faisabilité technique, organisationnelle, sociale, économique, environnementale du projet, projection des résultats et leur viabilité, décision d'établir ou non une proposition de financement formelle.

- **4. Formulation**: préparation et rédaction de la proposition de projet pour approbation et recherche de financement. Ici, on doit s'assurer que l'ensemble du coût du projet pourra être financé. Définir l'implication de chaque partenaire, identifier les bailleurs de fonds...convention de financement.
- 5. **Mise en œuvre** suivi : utilisation des ressources convenues pour atteindre les résultats escomptés dans les délais impartis.
- 6. Evaluation : apprécier les résultats et effets du projet par rapport à ses objectifs ; tirer des leçons pour la programmation et les identifications futures. Rendre compte des ressources financières allouées.

II. B. IDENTIFICATION DU PROBLEME CENTRAL

Chaque projet a pour but de résoudre un ou des problèmes. Un bon planification de projets échelonne les problèmes sous forme de chaine de cause à effets appelée **arbre à problème**. Il est alors primordial de bien identifier le problème central dans la phase d'identification du projet. Il s'agit du problème visible, réel et qui préoccupe. Toutefois, dans la plupart de cas, les problèmes visibles ne sont que des effets du problème central. D'où l'importance de l'arbre à problèmes en vue d'attaquer le vrai problème et non ses effets ou ses racines.

II. C. ARBRE A PROBLEMES

L'identification de l'arbre à problème consiste à puiser en profondeur, les causes et les effets du problème central.

- **Etape 1**. Notez le problème central au niveau du tronc
- **Étape 2.** Identifiez **les causes** du problème principal en demandant : « *pourquoi ?* » et notez les réponses au niveau des racines.

N.B.

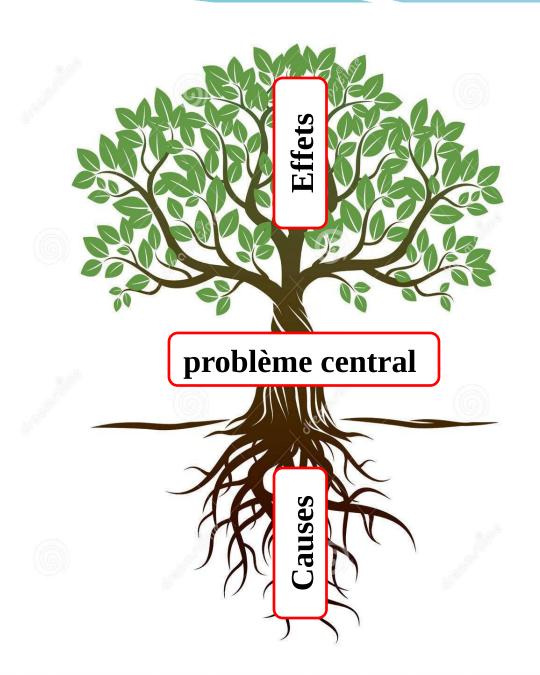
Certains problèmes pourraient avoir plus d'une seule cause et il faut noter toutes les causes.

Etape 3. Identifiez **les effets** du problème principal en demandant : « Et alors ? » et notez les réponses au niveau des branches.

N.B.

Certains problèmes pourraient avoir plus d'un seul effet et il faut essayer de les épuiser tous.

- **Etape 4**: Vérifiez tout l'arbre de problèmes pour être sûr que chaque problème conduit de façon logique au problème suivant et indiquer les situations où il y a des causes conjointes et des effets associés. Ce sont ces causes et effets essentiels qui constitueront, par la suite l'arbre à objectifs du projet.





II. D. ELABORATION DES OBJECTIFS DU PROJET

Les objectifs du projets sont mieux identifiés à partir de l'arbre des objectifs. Un arbre d'objectifs est similaire à un arbre de problème si ce n'est qu'il change chacune des causes et/effets de l'arbre à problème en déclarations positives.

Exemple:

- « Taux de chômage élevé » (problème)
- « Réduction du taux de chômage» (Objectif)
 - <u>**N.B**</u>. Certaines causes sont trop générales qu'on ne peut pas les changer en objectifs qui pourraient être facilement traités dans le cadre d'un projet. Au lieu de 49

cela, elles agissent comme <u>des contraintes</u> pesant sur le projet que l'on doit prendre en compte au cours de l'évaluation de risques. En d'autres termes, tous les autres objectifs qui sont laissés dans l'arbre d'objectifs peuvent être considérés comme des contraintes qui pourraient affecter le succès du projet.

Pour mieux identifier les problèmes à transformer en objectifs, procéder à prendre en compte les étapes suivantes:

Etape 1: répondre à cette série de questions:

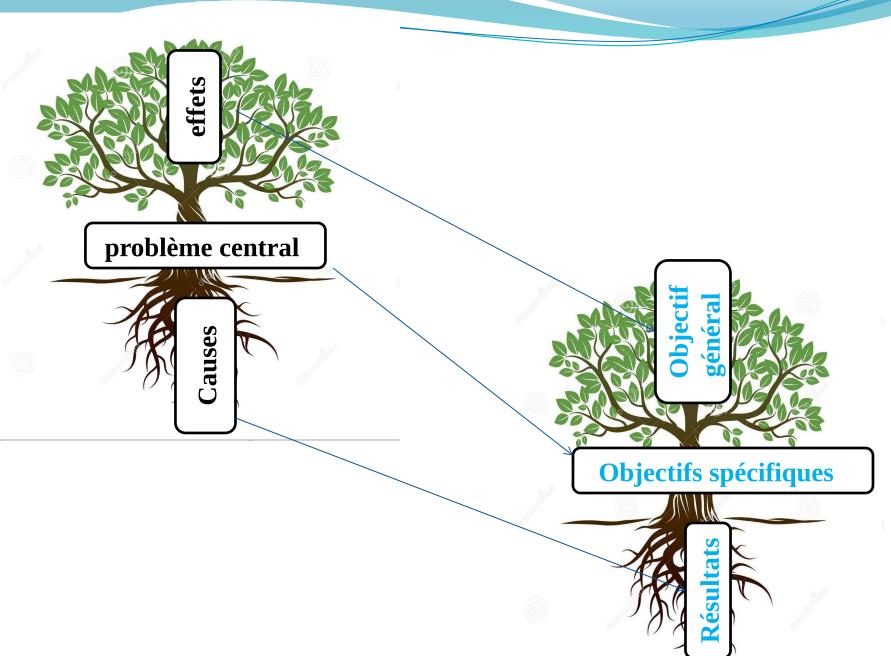
Quels problèmes devrons-nous traiter de façon réaliste? Quelle combinaison d'objectifs est le plus susceptible de produire le changement le plus positif ?

Etape 2.

Considérer aussi les éléments essentielles suivantes :

- Le coût
- La probabilité d'atteindre les objectifs
- Les risques
- Les parties prenantes
- L'implication d'autres organisations dans le traitement du problème
- La durabilité, l'impact, etc.

Etape 3. Revenir sur l'arbre d'objectifs et identifiez les branches clés que le projet pourrait traiter. Ce sont ceux-ci qui deviennent en définitif les objectifs du projet.



Etude de cas Nº 2

« Le taux de chômage élevé parmi les jeunes diplômés à Kayanza » avait été identifié comme problème central lors de la conception du projet AJCE-KAYANZA.

- 1. Que serait l'arbre à problème du présent projet?
- 2. Que pourraient être les objectifs du projet ?

Comment formuler les objectifs?

La formulation des objectifs du projet distingue:

- Le (les) objectif(s) généraux
- Les objectifs spécifiques

Les objectifs généraux(ou globaux).

Dans les conditions normales, un projet a un seul objectif global, sauf en cas de programme qui peut avoir plus d'un. Tout objectif général doit s'inscrire dans le cadre d'apporter une contribution réaliste à la politique nationale ou sectorielle et a souvent des finalités à long terme.

Bref, ce sont des objectifs larges qui expliquent pourquoi le projet revêt une importance pour une société donnée.

Ex. « Contribution à la réduction de la vulnérabilité économique de jeunes au Burundi »

ii. Les Objectifs spécifiques:

Un objectif spécifique est dit « *opérationnel* ». Il doit être particulièrement précis en suivant quelques règles de formulation qui permettent d'éviter des ambiguïtés. Un objectif opérationnel est Spécifique si le public final est identifié comme sujet de l'objectif. Le public doit être identifié avec précision.

Des caractéristiques comme la tranche d'âge ou le sexe permettront une définition claire et succincte de la population ciblée.

Le <u>public final</u> est, par exemple, le public dont la santé devrait s'améliorer à la suite du Projet/programme. Le public final est distingué du <u>public dit relais</u> qui interagit avec le public final. Il s'agit par exemple des associations, professionnels etc. intermédiaires. Il est parfois utile de distinguer les deux niveaux dans la formulation des objectifs.

Ainsi, l'activité énoncée par l'objectif est définie en termes de comportement observable et/ou mesurable.

En définitive, l'objectif spécifique doit être SMART (*Spécifique-Mesurable-Atteignable-Réaliste-Temporaire*).

Le comportement - l'action, se traduit par un verbe qu'il importe de choisir soigneusement ;

Certains verbes sont souvent utilisés mais sont sujets à de nombreuses interprétations :

Savoir, se rendre compte, croire, prendre conscience de, comprendre, penser, déduire, analyser, apprécier, connaître, se familiariser avec etc.

par contre, d'autres verbes conduisent à des comportements directement observables :

Exemple:

- Réduire,
- Construire,
- 🛚 désigner,
- Réparer,
- Identifier,
- démontrer,

Ex. objectif spécifique:

« Réduire le taux de mortalité infantile à au moins 50% dans la Province de Muramvya d'ici 3 ans ».

- De l'arbre des objectifs ci-haut (voir Réponse étude de cas $N^{\circ}2$) vous comprendrez que,
- L'ensemble des effets de l'arbre à problème se résume en « vulnérabilité économique ».
- Du problème central, on peut en déduire plusieurs objectifs spécifiques ou opérationnels,
- Les causes, quant à eux, sont résumées en un seul objectif de résultat, jugé plus réalisable en tenant compte de la probabilité d'atteindre l'objectif. Tenez par exemple, la cause '*Climat des affaires non favorable* '; celle-ci ne peut pas être traitée dans le cadre d'un seul projet car trop ambitieux, implique énormément de moyens et de parties prenantes; elle constituera plutôt l'un des contraintes pesant sur le projet.

60

Ainsi, pour que les objectifs spécifiques soient SMART, dans les conditions spécifiques au présent projet, ils peuvent être formulé comme suit:

<u>Objectif Global:</u> Contribution à la réduction de la vulnérabilité économique de jeunes au Burundi

- 1. Création d'au mois 50 entreprises de jeunes dans la province Kayanza d'ici 12 mois.
- 2. Création d'au moins 150 emplois issues des entreprises créées à Kayanza dans les prochaines 12 mois.
- 3. Promotion de l'esprit entrepreneurial, chez au moins 1sur 10 jeunes diplômés de Kayanza, d'ici 3 ans..

II.E. La matrice du cadre Logique

Les composantes du cadre logique

Le cadre logique est une mise en forme du contenu d'une intervention. Il présente de façon logique les objectifs, les résultats, les activités et leurs liens de causalité selon une logique verticale. Il est réalisé après une analyse approfondie des données disponibles (problèmes, objectifs, possibilités).

Le cadre logique prend la forme d'un tableau à double entrée. Dans la première colonne, on précise la logique d'intervention. Cette colonne décrit comment le projet va permettre d'atteindre les objectifs fixés.

Dans la deuxième et la troisième colonne, on indique les indicateurs et les sources objectivement vérifiables. Ils permettront d'assurer le suivi objectif du projet lors de sa mise en œuvre et de son évaluation.

 Dans la quatrième colonne, on présente les facteurs externes ou hypothèses qui influencent la réussite de l'intervention.

Canevas-type du Cadre Logique

Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global			
Objectifs spécifique			
Résultats			
Activités			
			Conditions

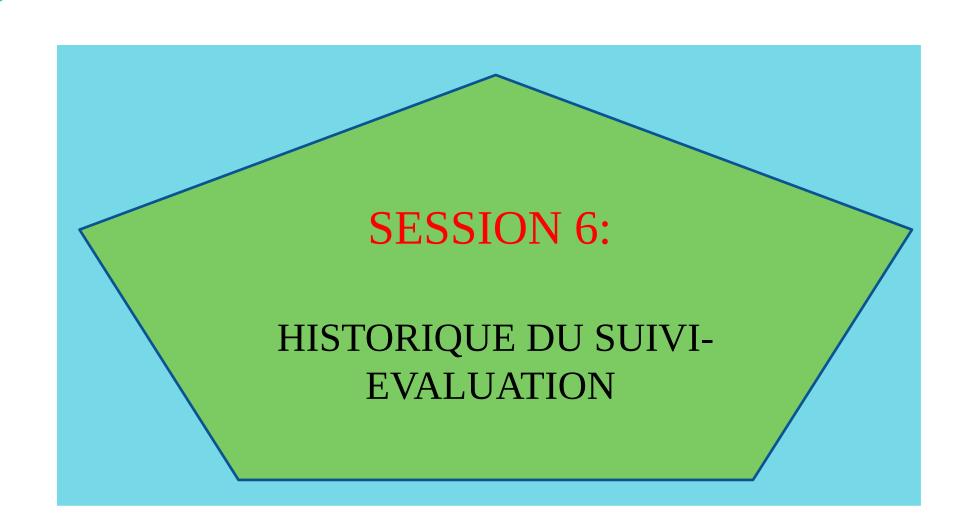
- **L'objectif global,** situé dans la première rangée, est un objectif large qui rentre dans le cadre du programme, ou de la politique nationale/sectorielle.
- Les objectifs spécifiques: ce sont des objectifs majeurs du projet. Il vont contribuer à la réalisation des objectifs globaux.
- Les résultats, eux, décrivent les avantages ou les bénéfices que le projet doit générer pour atteindre l'objectif spécifique.
- La quatrième rangée contient les <u>activités</u> qui seront mises en œuvre par le projet afin d'atteindre les résultats escomptés.

Voir module de <u>CONCEPTION & ELABORATION DE PROJETS</u> pour détails!

Note:

Un module complet de CONCEPTION & ELABORATION DE PROJETS (*y compris le MS Project, un logiciel spécialisé*) est disponible sur site web de https://kbgestiondeprojets.com/

Il est fortement recommandé de compléter vos compétences en S.E par un bon bagage de la matière de conception et d'élaboration de projets.



CHAPITRE III. HISTORIQUE DU SUIVIEVALUATION

a. APERÇU GÉNÉRALE

Le « **Suivi-Evaluation** », deux notions qui forment souvent un même terme. Ces notions recouvrent des objectifs, des méthodes et des périodicités différentes mais sont étroitement tributaires l'une de l'autre.

Les données du suivi, par exemple, sont essentiels et sont utilisées lors des évaluations. L'intégration du dispositif de suivi-évaluation dans les projets a été dictée par les facteurs suivants: Echec des projets et programmes; Limites dans la mise en œuvre des projets; l'absence d'outils claires de S-E des acteurs et responsables clés de projets/programmes.

Pendant des années, l'aide internationale était offerte de façon sectorielle et ne correspondait pas toujours aux priorités établies par les pays bénéficiaires et par partenaires ou les groupes les Les donateurs contrôlaient la majorité des éléments constituant les apports d'aide tout en imposant un lourd fardeau sur le plan des rapports et des justifications. Ils concentraient leurs efforts sur des activités de financement sous forme de transfert de ressources <u>plutôt que</u> sur l'obtention de **résultats** plus globaux en matière de développement.

Résultats Résultat Résultat Résultat Résultat Résultat Ressources Ressources

C'est depuis les années 1950, suite à l'apparition de l'ouvrage « La pratique de la direction des entreprises » (en 1954) de Peter Drucker qu'on assiste à une prise de conscience de certains erreurs commises dans le suivi-évaluation des initiatives de développement. Celui-ci a introduit pour la première fois le concept de « gestion par objectifs » (GPO). Ainsi, le concept de la GAR (Gestion Axée sur le Résultat) ou RMB (Result Based Management) se voit populaire et adopté par les contribuables qui financent les initiatives pour se focaliser sur les résultats tangibles et valables des initiatives financées(9).

« Tous les chemins sont bons quand on ne sait pas où l'on va ». C'est précisément à cette imprécision que la gestion axée sur les résultats GAR (RBM) est censée remédier. Il s'agit en premier lieu de choisir une direction et une destination.

La « gestion axée sur les résultats » (GAR) consiste à accorder la priorité aux résultats dans tous les aspects de la gestion en tenant compte de deux notions fondamentales dont:

- Le changement ,et
- La causalité.

- La notion de **CHANGEMENT** implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation ou dans la société/pays où le projet ou programme intervient.
- La notion de **CAUSALITÉ** illustre le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.
 - Ainsi, l'énoncé de résultat doit exprimer le changement réel dans le développement humain, soit :
- une amélioration (des conditions de santé, ...)
- une augmentation (des revenus d'un groupe donné, ...)
- une hausse (du niveau de scolarisation des filles, ...)
- une réduction (du taux de mortalité infantile, ...)



Suivi-Evaluation: Différents types de pratiques managériales (10)

Gestion axée sur	Focus	Questions principales	Caractéristiques
Résultats	ExtrantsEffetsImpact	Comment maximiser les bénéfices au niveau des résultats intermédiaires et à long terme ?	Définition des résultats attendus et de leur atteinte, mesure de la performance
Processus	-Activités -Extrants	Comment satisfaire le partenaire?	Accent sur les processus de livraison, les standard de qualité, l'amélioration continue

Suivi-Evaluation: Différents types de pratiques managériales (suite)

Gestion axé sur	Focus	Questions principales	Caractéristiques
Objectifs	Extrants	Quelles sont les spécifications et leur mesure ?	Définir les objectifs, identifier les indicateurs de performance
Activités	Activités	Quoi faire et dans quelle séquence ?	Mise en œuvre des activités selon les plans (WBS)
Intrants	Intrants	Quoi et combien?	Planification financière, comptabilité, gestion des coûts

b. LE SUIVI VS L'ÉVALUATION

	Suivi	Evaluation
Objectif S	- Améliorer l'efficience, modifier le plan d'activité ou l'affectation des ressources - Comparer régulièrement les réalisations par rapport au plan - Communiquer les progrès aux	-Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, - expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints - Examiner la mise en œuvre - Fournir des enseignements, améliorer
	responsables et les alerter sur les difficultés	l'efficacité, les effets, l'impact de la future

LE SUIVI VS L'ÉVALUATION (suite 1)

	Suivi	Evaluation
Principal es activités	- Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec le plan, comptes rendus	- Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses

-Périodique : journalier, hebdomadaire,

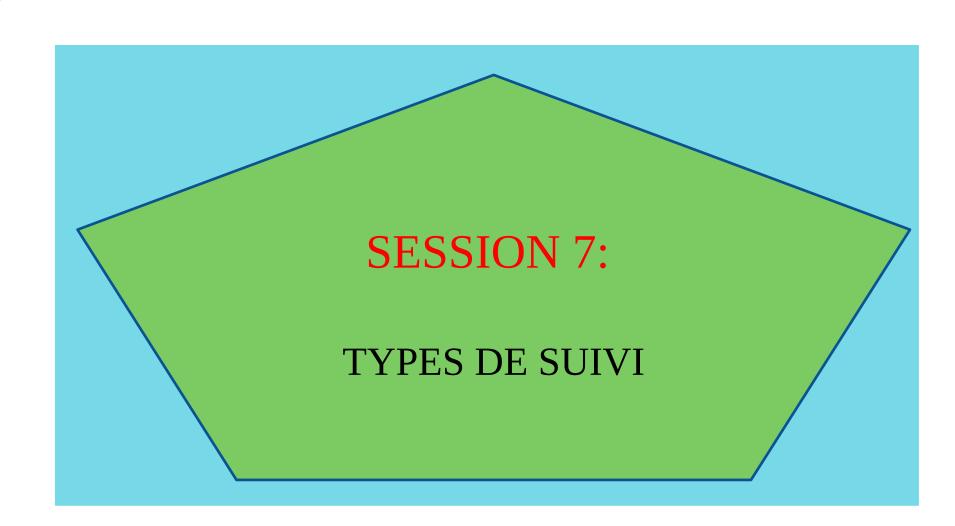
- À la phase de programmation, à miparcours, à la fin. mensuel, trimestriel,...

Fréquence selon les variables et les

programmes Comparable à

LE SUIVI VS L' ÉVALUATION (suite 2)

	Suivi	Evaluation
Source d'informatio n	le système de gestion	- Données de suivi +des études, des analyses, etc.
Effectué par	- L'équipe de réalisation du projet	- Evaluateurs extérieurs
Destinatai re principal	-Chef de projet, -La structure en charge de l'exécution du projet	-partenaires clés du projet (Bailleurs de fonds, autorité administrative, etc.)



CHAPITRE IV. DIFFERENTS TYPES DE SUIVI

Situation N°3.

Dès le début de son exercice au poste de chargé du projet « A.J.C.E-Kayanza », Mr. KANT devra planifier les activités de suivi systématique du projet qu'il doit mettre en œuvre en collaboration avec son équipe.

Il doit maitriser les types, à quel moment doit se faire le suivi, et pour quel objectif?

1. Le Suivi Technique

Le suivi technique est un aspect important de gestion de projet qui permet d'identifier les corrections nécessaires à court terme et d'ajuster, si nécessaire, la planification.

Il Permet de suivre **l'évolution des activités** consistant à comparer les activités planifiées dans le cadre logique et <u>les réalisations</u> obtenus avec sa mise en œuvre. Ce type de suivi ne questionne pas les objectifs mais s'intéresse à la mise en œuvre des activités qui est totalement sous le contrôle du projet.

2. Le suivi des processus

Il s'agit du suivi de l'avancement du projet (tâches ou des activités) en vue d'observer les échéances, l'utilisation du budget et des ressources (humaines, matérielles et financières) conformément aux prévisions. Il peut être effectué de façon journalière, hebdomadaire, mensuelle ou encore saisonnière.

Le suivi de l'avancement du projet se divise en trois étapes :

- La collecte des données,
- L'analyse de ces données,
- La mise en place d'actions correctives si besoin.

3. Suivi qualité et quantité des extrants

Le suivi des extrants consiste à la vérification et comparaison systématique des réalisations (produits) par rapport aux extrants attendus du projet. Dès la phase de la rédaction du projet, une liste claire des spécifications techniques (en qualité et en quantité) de chaque extrant attendu doit être établie et consignée dans le document du projet.

A titre d'exemple, un projet d'amélioration des conditions sanitaires de la population de Karuzi; les extrants attendus peuvent être: *Construction de 20 centres de santé (Quantité) chacun construit en xxxxx, et équipé de xxxx (spécificités qualitatives).*

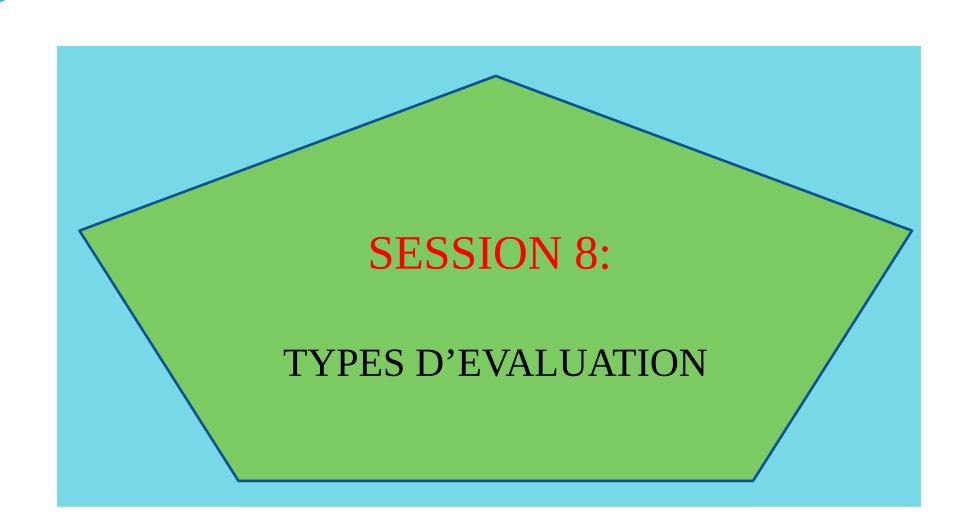
En bref, le suivi de projet est une fonction interne. Il permet de vérifier si les tâches se déroulent en concordance avec les délais, les ressources, les coûts et les objectifs définis dès la conception du projet. En gestion de projet, il ne suffit pas d'attribuer des tâches pour être sûr de pouvoir atteindre les résultats attendus. Le gestionnaire de projet doit utiliser les outils adaptés de suivi (tels que les réunions de suivi et les logiciels de gestion de projet) ainsi que les KPI préétablis pour pouvoir mesurer les performances de son projet et de prendre des décisions conséquentes. Au final, le suivi constitue une base essentielle à l'évaluation. Sans système de suivi, l'évaluation devient très difficile, voire impossible.

Etude de cas N° 3

Dans le cadre de mise en œuvre du projet A.J.C.E-KAYANZA, le responsable de l'agence d'exécution du projet (l'ONG AYEI) demande à Mr. KANT de lui fournir son plan détaillé de suivi du projet.

Dans un tableau à trois colonnes, résumez le plan de suivi de Mr. KANT indiquant:

- 1ere colonne: Type de suivi et quoi suivre!
- 2è colonne: A quel moment
- 3è colonne: raisons (objectifs)



CHAPITRE V.

DIFFERENTS TYPES D'EVALUATION

Situation N°4.

Tout comme son plan de suivi systématique du projet, Mr. KANT devra aussi planifier le calendrier des activités d'évaluation dudit projet.

Il doit maitriser à quel moment doit se faire quel type d'évaluation, par qui et pour quoi. L'évaluation, étant une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, elle est de différents types selon,

- La phase d'avancement du projet où elle est effectuée
- Son auteur
- Son objectif

Toutefois, toute évaluation devra fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision et de capitaliser les Bonnes Pratiques pour les futurs projets. D'où la fameuse définition récapitulative de Neu (2001) « évaluer, c'est apprécier la qualité pour faciliter la décision » (11).

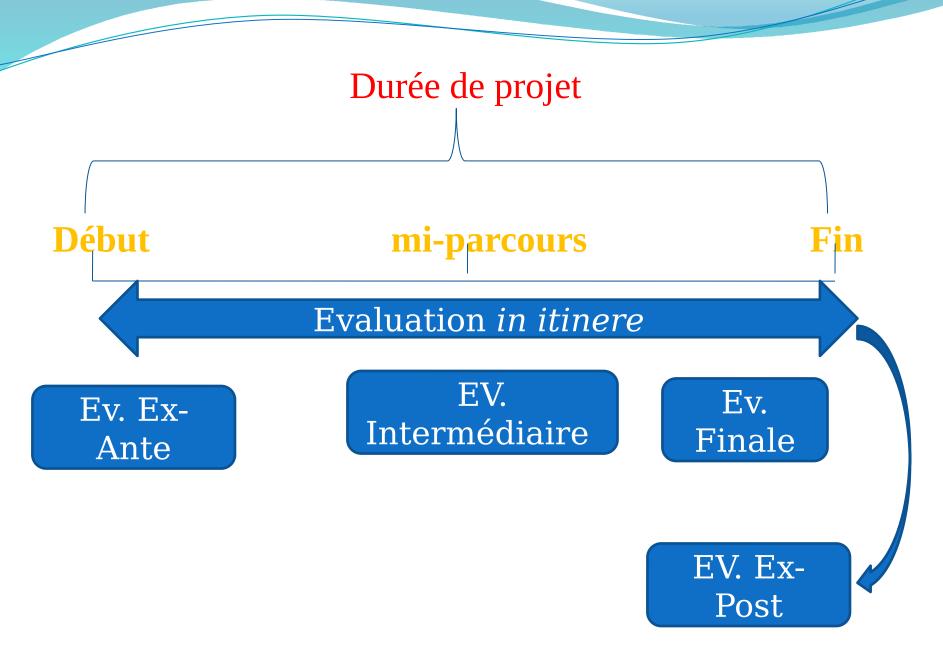
A. Types d'évaluation Selon la phase du projet:

- 1. Evaluation ex-ante: Intervient en aval du lancement et de la mise en œuvre du projet; Il s'agit des études préalables pour vérifier l'adéquation des objectifs par rapport aux besoins, enjeux ou problèmes à résoudre.
- 2. Evaluation *in itinere* (évaluation chemin faisant): Evaluation effectuée tout au long du déroulement d'une politique, d'un programme, d'une action.
- 3. Evaluation intermédiaire ou à mi-parcours: Permet de réorienter l'action. Peut être mise en œuvre pour vérifier, au milieu du cycle du projet,

si les besoins sont toujours présents, si la gestion du programme se déroule comme prévu ou nécessite une amélioration et éventuellement si les premiers effets du programme peuvent être constatés.

3. Evaluation finale: Elle est réalisée juste à la fin de programme et permet d'observer les résultats à court terme.

4. Evaluation ex-post: effectuée plusieurs mois voir même plusieurs années après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou à long terme (impacts).



B Types d'évaluation Selon son auteur

- 1. auto-évaluation: Réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action évaluée.
- 2. évaluation interne: Effectuée par un agent relevant de la structure responsable de l'action mais n'ayant pas été impliqué ni dans la conception ni dans la mise en œuvre de celle-ci.
- 3. évaluation externe: Implique un recours à des intervenants extérieurs (consultants), favorise un regard neutre et neuf.
- **4. évaluation par les bénéficiaires** (ou usagers): Les bénéficiaires participent ainsi à la sélection des questions évaluatives, à la conception des indicateurs, etc.

C. Types d'évaluation Selon la finalité: formative et sommative

1. Évaluation formative

Les concepts d'évaluation formative (et sommative) ont été apportés par Michael Scriven en 1967(12) dans le contexte de l'évaluation de programmes éducatifs (*Curriculum evaluation*).

Dans le cadre d'une intervention publique(projet ou programme) et dans la suite de *Michael Scriven*, l'évaluation formative est généralement menée en cours de mise en œuvre et vise à améliorer le fonctionnement d'un programme existant (*Evaluation des processus-Réalisations*).

Evaluation formative (suite)

L'évaluation formative se définit par sa visée : elle peut prendre des formes très diverses, et porter sur l'atteinte des objectifs comme sur les conséquences non anticipées, désirables ou non, d'une intervention (13).

Elle se réalise au milieu du cycle d'un projet et porte sur l'efficacité de mise en œuvre de celui-ci afin de fournir l'information qui permet de prendre des mesures conséquentes pour son amélioration.

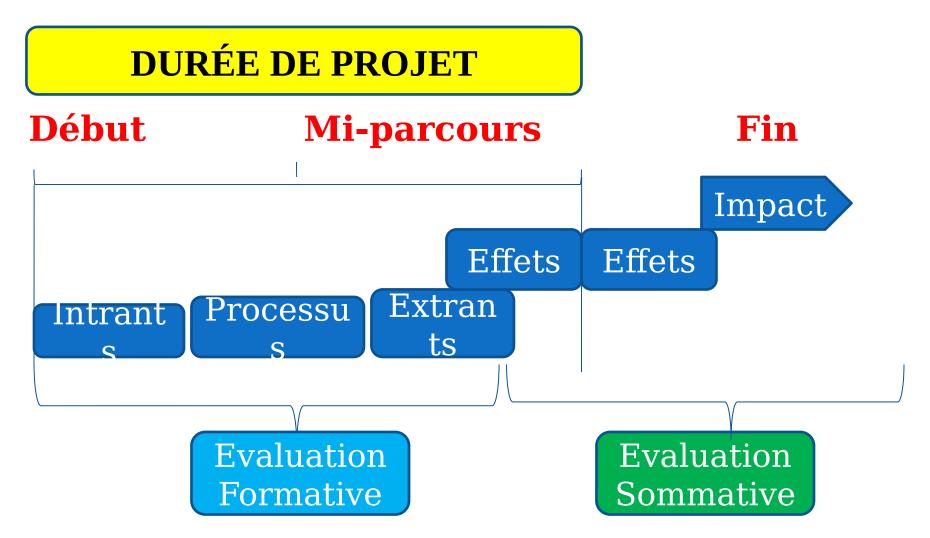
Ce type, d'évaluation reste limité car, il ne permet pas d'avoir une lisibilité claire et globale des résultats et de l'impact du projet.

2. Évaluation sommative

L'évaluation sommative est réalisée juste après ou alors bien après la fin du projet. Dans ce premier cas, elle évalue les résultats directs des projets et programmes alors qu''elle mesure l'impact du projet sur les populations bénéficiaires dans le deuxième cas. Dans tous les cas, l'évaluation sommatives est complémentaire à l'évaluation formative. L'évaluation sommative évalue surtout:

- Les résultats à court et à moyen terme(*Evaluation des Effets*)
- L'impact: La viabilité des effets *(Evaluation d'impact)*

Evaluation formative vs Evaluation sommative



Etude de cas Nº 4

Toujours dans le cadre de mise en œuvre du projet A.J.C.E-KAYANZA, le responsable de l'agence d'exécution du projet (l'ONG AYEI) demande à Mr. Kant de lui fournir son calendrier détaillé des évaluations du projet.

Dans un tableau à <u>quatre</u> colonnes, indiquez en résumé, les informations que Mr. KANT doit fournir à son supérieur:

- 1ere colonne: Type d'évaluation et par qui
- 2è colonne: Quoi évaluer
- 3è colonne: A quel moment
- 4è colonne: raisons (finalité) de l'évaluation



CHAPITRE VI. TYPOLOGIE DES INDICATEURS DE SUIVI-EVALUATION

Situation N°5.

Dans son plan de suivi-Evaluation du projet à sa charge, Mr. KANT, son équipe d'exécution ainsi que toutes les autres parties prenantes dans le cadre du projet ont l'intérêt à suivre de près tout le processus de mise en œuvre du projet.

Ainsi, en tant que chef de projet, KANT doit avoir une bonne maitrise des types d'indicateurs de S-E ainsi que des mesures d'évaluation de son projet. Les performances de projets sont mieux mesurés par des indicateurs clés de performance appelés *Key Performance Indicators* (**KPI**) en anglais.

Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Il s'agit d'une information qui vous aide à évaluer une situation et à prendre une décision adaptée. Un indicateur doit être réaliste, mesurable et défini dans le temps. On peut ainsi définir un indicateur comme «mode de mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'un effet obtenu, d'un critère de qualité ou d'une variable contextuelle »(14). Les KPI vous aide donc à mieux gérer vos projets. Pour cela, vous pouvez définir au moins un KPI pour chacun de vos objectifs.

- On distingue 4 grandes catégories dans lesquelles sont classés les KPI :
- Les délais : assurez-vous que votre projet sera réalisé dans les délais.
- Les ressources: L'utilisation des ressources par rapport aux prévision.
- Les réalisations: Quantité et qualité des extrants
- La qualité: De façon globale, la mise en œuvre du projet est-elle satisfaisante?

<u>N.B</u>.

Les KPI doivent être choisis conjointement par le chef de projet et son équipe avant de démarrer le projet.

Il existe des **indicateurs clés de performance** pour chaque service d'une entreprise car leurs objectifs et leurs tâches sont différents.

Ainsi, un indicateur étant une grandeur spécifique, observable, mesurable et vérifiable peut servir à montrer les changements obtenus ou les progrès accomplis par un projet/programme.

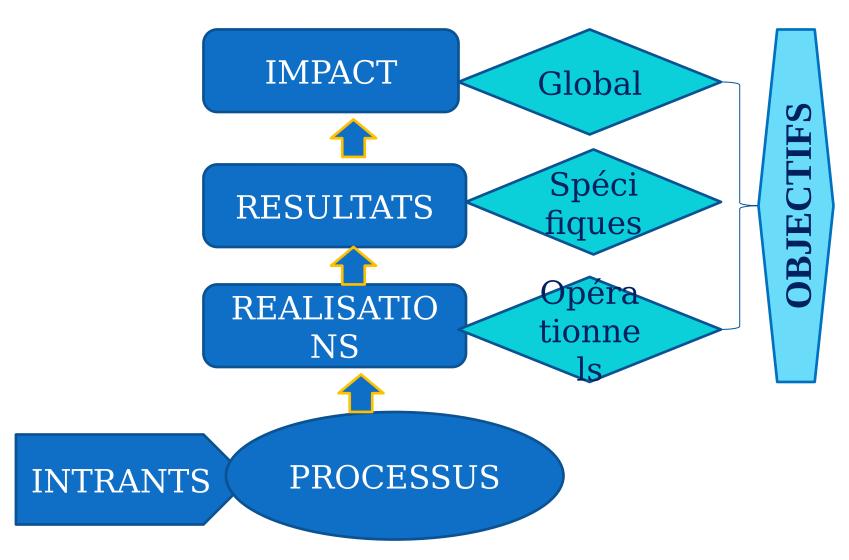
En référence aux IOV du cadre Logique de Projet, le suivi-évaluation distingue 5 types d'indicateurs dont:

1. Indicateurs d'Intrants

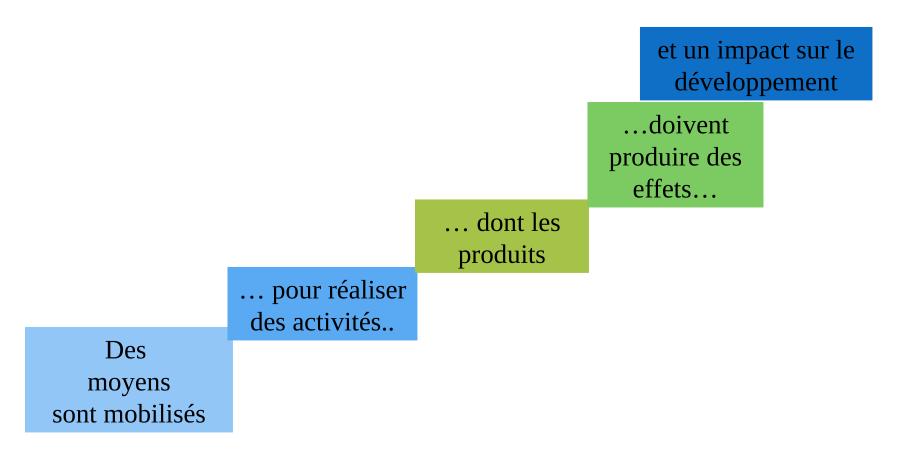
(inputs/apports: Ressources financières et humaines)

- 2. Indicateurs de Processus
 - (Relation Activités-délais-Coût-Objectif)
- 3. Indicateurs d'Extrants ou réalisations (output/produits)
- 4. Indicateurs d'Effets: (outcome/résultats à moyen terme)
- **5. Indicateurs d'Impact:** (outcome/résultats à long terme)

CADRE LOGIQUE DES INDICATEURS



La logique des indicateurs de suivi-évaluation par rapport aux étapes de projets



Les types d'indicateurs sont à leur tour regroupés en 2 grandes catégories:

A. LES INDICATEURS DIRECTS

- ✓ Les indicateurs d'intrants et de processus
- ✓ Les indicateurs de réalisations (ou produits)

B. LES INDICATEURS INDIRECTS

- Les indicateurs d'effets (Résultats directs, intermédiaires)
- ✓ Les indicateurs d'impact (Résultats à long terme)

1) Indicateurs d'intrants et de processus

Ce sont des mesures d'appréciation du rythme d'avancement de projet (15). Ils permettent de vérifier dans quelle mesure le projet avance au rythme planifié en mesurant les <u>délais</u> et les <u>ressources financières & humaines engagées</u> pour atteindre l'objectif déterminé. Ils sont mesurés par:

- Écart entre échéancier planifié et calendrier de production réel des différents livrables liés au projet.
- Écart entre ressources financières encourues et ressources planifiées
- Écart entre nombre d'effectifs requis et effectifs planifiés.

2) Indicateurs de réalisations

Les indicateurs de réalisations concernent <u>les actions</u> réalisées aussi appelées « Produits » ou services offerts. On les mesure en unités physiques ou monétaires par rapports aux objectifs dits « **Opérationnels** » du projet.

Exemples.

- Nombre de leaders locaux sensibilisés
- Nombre de jeunes formés sur l'entrepreneuriat
- Nombre de jeunes appuyés pour la création d'entreprises;

3) Indicateurs d'Effets:

Ce sont des indicateurs qui permettent d'apprécier le degré d'atteinte des **objectifs spécifiques** du projet. Ils concernent les <u>résultats directs et immédiats ou à moyen terme</u> d'un projet/ programme sur ses bénéficiaires directs.

Exemples d'indicateurs de résultats:

- Nombre d'entreprises créées par les jeunes;
- Nombre d'emplois créés par le biais de nouvelles entreprises de jeunes;
- Quantité supplémentaires des produits de 1^{ere} nécessité.

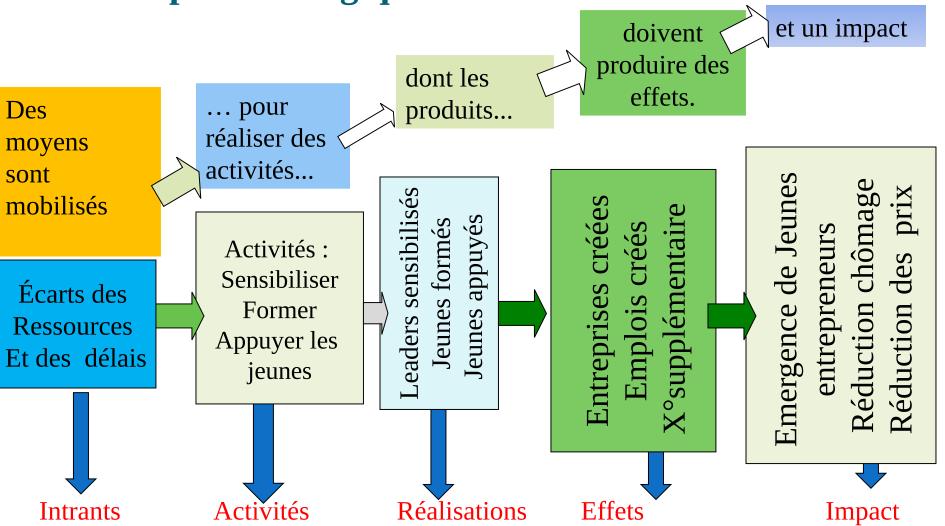
4) Indicateurs d'impact:

sont indicateurs qui se rapportent aux conséquences du programme au-delà de ses effets immédiats. Appelés aussi Résultats ultimes, ils permettent d'apprécier l'impact du projet (mesurer par rapport à son objectif global) sur le bien-être de la population. Cependant, ceux-ci s'avèrent difficiles à mesurer, car non seulement ils touchent une population plus vaste mais aussi une multitude de facteurs agissant sur le bien-être de la population (12).

Exemples d'indicateurs d'impact:

- Taux d'émergence de jeunes entrepreneurs;
- Taux de réduction du chômage de jeunes au Burundi.
- Taux de réduction de prix des Xts 1^{ere} nécessité.

Exemple de la logique de la chaine des indicateurs





Les critères d'évaluation de projet

Les critères/mesures d'évaluation de projet sont de mesures de jugement des effets d'un projet/Programme. Ce jugement s'articule autour d'une palette de 5 critères classiques les plus connus ci-après:

- 1. La pertinence (*Relevance*)
- 2. L'efficacité (effectiveness)
- 3. L'efficience (efficiency)
- 4. L'impact (impact)
- 5. La viabilité/durabilité/pérennité (sustainability)

1. La Pertinence

La pertinence d'un projet repose principalement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les <u>objectifs envisagés</u> par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux <u>besoins</u> réels. Elle pose des questions comme: Les activités menées,

- ✓ Contribuent-elles à la réalisation des objectifs fixés?
- ✓ Sont elles en mesure d'améliorer de résoudre le problème?
- ✓ Correspondent-t-elles aux besoins et priorités du groupe?

La pertinence concerne la valeur ajoutée du projet et doit être évaluée tout au long du cycle du projet à deux moments spécifique: lors de sa conception et lors de son évaluation.

Dans l'hypothèse où des changements se produiraient tant au niveau des problèmes initialement identifiés, que du contexte (physique, politique, économique, social, environnemental ou institutionnel), une mise au point ou une nouvelle orientation devrait être donnée.

2. L'efficacité:

L'efficacité est la mesure dans laquelle une intervention a atteint, ou est susceptible d'atteindre, les résultats immédiats escomptés. C'est en d'autres termes la comparaison entre <u>les objectifs</u> fixés au départ et <u>les résultats</u> atteints : d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.

3. L'efficience:

Le critère d'efficience mesure le rapport <u>des résultats</u> aux <u>moyens</u> utilisés dans les <u>délais</u> prévus. La question centrale que pose le critère d'efficience est « le projet a-t-il été mis en œuvre de manière optimale selon laquelle les résultats ont été atteints de la façon la moins coûteuse et dans les délais impartis? En d'autres termes, l'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens disponibles (financier, humain et organisationnel) et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût.

L'efficience (suite)

Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. Il pose la question de la solution économique la plus avantageuse. Il s'agit donc de voir si des résultats auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.

4. L'impact

L'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme. C'est l'appréciation de tous <u>les effets</u> du son <u>environnement</u>; effets sur bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des lien groupes ayant un causalité **direct** ou **indirect** avec le projet. L'analyse de l'impact devra être ainsi, être de nature aussi quantitative que qualitative.

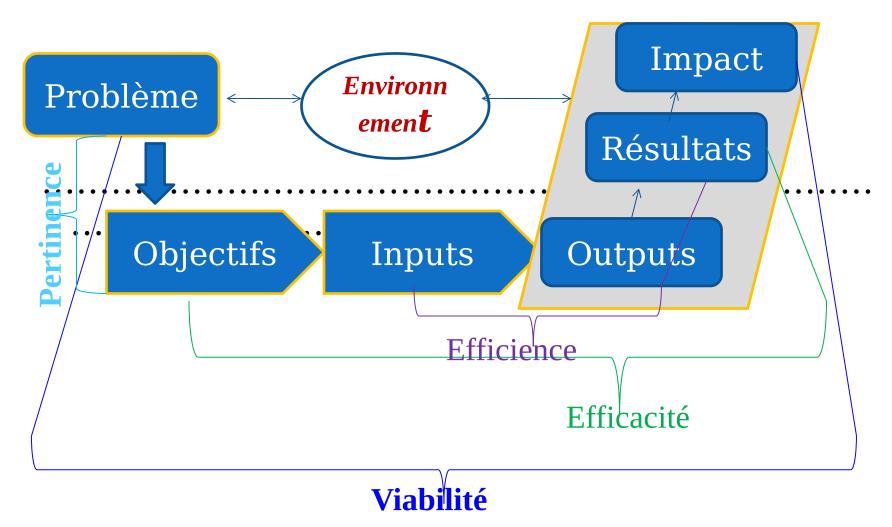
5. La viabilité

La viabilité mesure la pérennité ou la probabilité de voir des effets du programme perdurer après son arrêt. En d'autres termes, la viabilité, permet de déterminer si les résultats positifs du projet sont susceptibles de perdurer au-delà des financements externes.

La viabilité répond à la question central suivante: *Le projet continuera-t-il a avoir un impact positif même au terme de sa mise en œuvre*? (5ans et plus).

Elle prend en compte la viabilité financière mais aussi l'opportunité de reproduire ou de généraliser le programme à plus grande échelle.

Le projet/programme et son environnement



LES MESURES SUPPLÉMENTAIRES D'ÉVALUATION

Le Centre de Ressources en Evaluation recommande 2 critères supplémentaires suivants (16):

- La cohérence externe/complémentarité: A mesurer en lien avec le critère de pertinence. Si le projet répond effectivement à un besoin, quelles structures attelées à y répondre? Les structures sont-elles complémentaires ou concurrentes?
- La cohérence interne: Quelle adéquation entre le projet et l'objet de l'organisation qui le porte ? Quelle adéquation entre les valeurs affichées en externe et le mode de gouvernance effective de la structure ?

Etude de cas N° 5

Au cours de premières semaines dans ses fonctions comme gestionnaire du projet, Mr. KANT a eu le temps de comprendre le cadre logique de son projet. Il convoque, par la suite, une réunion avec son équipe de mise en œuvre et de supervision du projet. Le seul point à l'ordre du jour « Comprendre les indicateurs de S-E du projet AJEC-KAYANZA et ses critères d'évaluation ».

D'une manière synthétique et compréhensible à tous, montrez, dans un tableau à deux colonnes, ce que doit comprendre la présentation de Kant. Mettez les indicateurs de S-E dans la 1ère colonne et le rôle de chacun d'eux dans la 2è. Faites de même pour les critères d'évaluation du projet.



CHAPITRE VII CONCEPTION &ELABORATION D'UN SYSTÈME DE SUIVIEVALUATION

Situation N°6.

A l'issue de leur réunion de réflexion sur les indicateurs de S-E et les critères d'évaluation du projet, Mr. KANT, se veut encore plus professionnel dans sa gestion du projet. Il songe déjà à l'élaboration du système de Suivi-Evaluation du projet dont la gestion lui est confiée.

Pour y arriver, il a besoin de non seulement une bonne maitrise des étapes de conception du système mais aussi sa relation avec la mise en œuvre du projet.

0. Introduction

Le système de Suivi-Evaluation est défini comme un système intégré de réflexion continue et de communication qui doit être planifié, géré et doté des moyens nécessaires pour sa mise en œuvre(17).C'est autrement dit tout un ensemble de processus de planification, de collecte systématique de données, d'analyse, d'exploitation, de synthèse, de circulation de l'information et qui prévoit les moyens et les compétences nécessaires pour le mettre en œuvre en vue d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la gestion, de la mise en œuvre du projet ou de la capitalisation de ses expériences.

La conception/Elaboration du système de Suivi-Evaluation est ainsi la toute première et la base des <u>quatre</u> grandes phases du Système de suivi-évaluation dont:

- 1. La conception et la mise en place du système;
- 2. La collecte et la gestion de l'information (données);
- 3. La réflexion critique en vue de l'amélioration de l'intervention;
- 4. La communication de résultats et la production de rapports correspondants.

VII. A. LES ÉTAPES DE CONCEPTION DU SYSTÈME DE S-E

La conception d'un système de Suivi Evaluation comporte généralement six (06) étapes dont:

1. Définition de l'objectif et le cadrage du Système

L'objectif du système de S-E est en réalité la (les) réponse(s) à la question centrale suivante:

Pourquoi avons-nous besoin de mettre en place un système de Suivi Evaluation et quels domaines doit-il couvrir? Une fois que tous les acteurs se sont mis d'accord et ont une même vision de l'objectif du système, il faudra alors cadrer son champ d'application.

134

- Le champ d'application du système est cadré à partir des réponses aux questions suivantes:
- Les parties prenantes: Quelles sont les capacités actuelles des parties prenantes en matière de Suivi Evaluation? Quel est le degré de participation souhaitable et faisable de toutes les parties prenantes?
- Quelles est l'importance du financement potentiel disponible ?
- Que doit être le degré de détail des données quantitatives ou qualitatives ?
- Quel est le type d'étude de référence souhaitable et faisable ?

2. Identification des questions d'évaluation et des indicateurs

Il s'agit de définir pour chaque niveau hiérarchique des objectifs, un ou les indicateurs permettant de mesurer le degré de réalisation de l'objectif et ainsi dresser une série de questions d'évaluation issue de la question centrale: *Qu'avons-nous besoin de* savoir pour bien gérer le projet? A cette fin, il est vivement conseillé de confronter plusieurs sources d'information <u>quantitatives</u> et <u>qualitatives</u> pour véritablement maîtriser l'évolution du projet et suivre les liens qui existent entre ces différentes informations.

Exemples de questions clés du système de Suivi-Evaluation:

- Le programme atteint-il les groupes ciblés?
- Comment affecte-t-il déjà les bénéficiaires ?
- Les coûts administratifs de mise en œuvre et de gestion sont-ils justifiés ?
- Les ressources allouées sont-elles utilisées de façon efficiente ?
- Le programme génère-t-il les résultats attendus ?
- Le programme peut-il être géré de façon plus efficace ?

3. Plan de Collecte et de communication de l'information.

Cette phase répond principalement la question de savoir «Comment sera collectée et organisée l'information nécessaire? »

Dès la phase de démarrage du projet, les parties prenantes doivent définir clairement la nature des informations à collecter, l'organisation pratique de la collecte et du stockage des informations ainsi que le chronogramme en tenant compte rigoureusement des ressources humaines et financières disponibles.

Plan de collecte de données (suite)

Un plan de collecte de données, dans le cadre du système de S-E peut être résumé dans un tableau qui s'appuie sur le cadre logique d'un projet/programme pour détailler les exigences clés du suivi et de l'évaluation pour chaque indicateur et hypothèse.

Il résume les informations sur les indicateurs dans un seul tableau: une définition détaillée des données, ses sources, les méthodes et le calendrier de la collecte, les personnes responsables et le public ciblé, et l'utilisation des données.

Tableau récapitulatif du plan de collecte de données

Objectifs	Indicat eurs	Descrip tion	Sources de données	Méthode s de collecte	Fréqu ence	Responsa ble	Utilisa teur

Exemplaire du Tableau de calendrier de S.E

	Année 1			Année 2				Responsable	
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Etude de base 1 (Evaluation Ex-anté)									Equipe projet et/ou S.E.
Suivi activ/Xts/effets									
Enquête/Sondage									
Evaluation à mi-parc									
Rapportage									
Evaluation finale									
Evaluation ex-post (si besoin)									

4. Planification de modalités et des activités nécessaires pour favoriser la réflexion critique.

Cette étape consiste à faire une description détaillée des méthodes / approches à utiliser pour chaque type d'acteurs et pour chaque objectif, à identifier le responsable de chaque activité de réflexion et à établir un calendrier des réunions de réflexion critique sur lequel figurent les principales activités permettant la réflexion, les objectifs de l'activité, les personnes impliquées et le chronogramme de chaque activité.

La présente étape permet ainsi aux acteurs de répondre entre autres aux questions suivantes :

- Pourquoi en est-il ainsi ?
- Quelles conséquences de cette situation pour le projet ?
- Comment allons-nous tirer des leçons de l'information recueillie et les utiliser pour améliorer la gestion du projet?

En définitive, l'analyse et réflexion critique permet aux acteurs d'aller au-delà de la collecte, du traitement et de l'examen des données.

5. Planification de la communication et établissement des rapports.

Cette étape répond à la question « comment et à qui voulons-nous présenter les activités et méthodes du projet? ». Il consiste ainsi à:

- établir une liste exhaustive de tous les acteurs concernés, de leurs besoins en matière d'information ;
- définir la forme de présentation de l'information sur les résultats;
- définir la façon dont les informations seront utilisées ;
- établir un calendrier détaillé de production et présentation de l'information.

6. Planification des moyens et compétences nécessaires

« De quoi avons-nous besoin pour que le Système de S-E fonctionnent efficacement? »

De cette question principale, la définition précise du nombre d'agents de la cellule Suivi Evaluation, de leur qualification/compétences, de leurs responsabilités et de leurs liens avec les autres acteurs du projet est fondamentale pour que le système fonctionne véritablement.

Les responsabilités en matière de Suivi Evaluation devront être précisées dans les profils de postes, dans les termes de référence des personnes concernées et dans le manuel de procédures du projet. Au final, avec cette dernière étape, le système de Suivi-Evaluation devra définir clairement;

- Les informations qui doivent être stockées et accessibles ;
- Quand, comment et pour qui l'information est nécessaire, approprié et à quel degré;
- Les compétences nécessaires pour mettre en place le système de gestion de l'information du projet, etc.

Elaboration du système de S-E: Récapitulation

- Définition des objectifs et cadrage du système
- Identification des questions de SE et des indicateurs
- Plan de collecte de données
 - Plan de réflexion critique
 - Plan de rapportage
 - Plan de moyens et compétences nécessaires

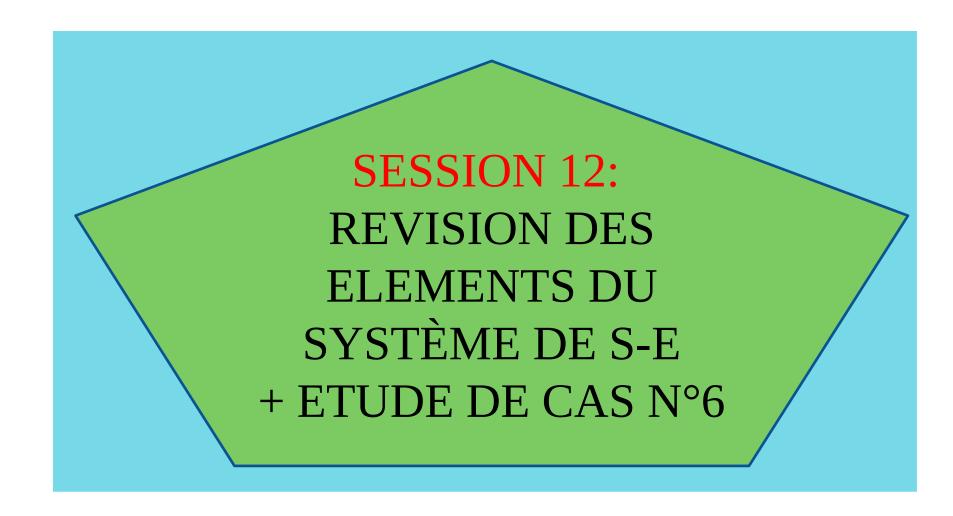
Le système de S-E & La mise en Œuvre du Projet Adaptation et perfectionnement Elaboration du Mis en système Information Œuvre Projet Collecte & Données de terrain Gestion données Réalisatio ns Effets Réflexion Critique **Impact** Communication & Ajustement et amélioration Rapport

N.B.

Il existe plusieurs types d'outils de collecte et d'analyse de donnée dans le système de suivi-Evaluation. Il est donc recommandé d'en acquérir des compétences complémentaires. Certains de ces outils /logiciels spécialisés sont disponibles sur le site www.Kantasconsulting.org/section formation.

Il s'agit entre autres des logiciels :

- SPSS,
- EPI Info,
- ODK Collect,
- Geographical Information System (GIS), Etc.



Etude de cas N° 6

Mr. Kant désire élaborer le système de suivi-Evaluation de son projet.

- 1. De quoi est-ce qu'il a besoin d'avoir comme connaissance ou comme données essentiels pour pouvoir établir le système?
- 2. Décrivez brièvement chaque étape qu'il doit parcourir pour la conception et l'élaboration complète de son système de S-E?
- 3. Quelles relations est-ce que le système de S-E entretient-il avec la mise en œuvre du projet?



VII. B. ETAPES DE PRÉPARATION D'UNE OFFRE DE CONSULTING EN ÉVALUATION DE PROJET

Situation N°7.

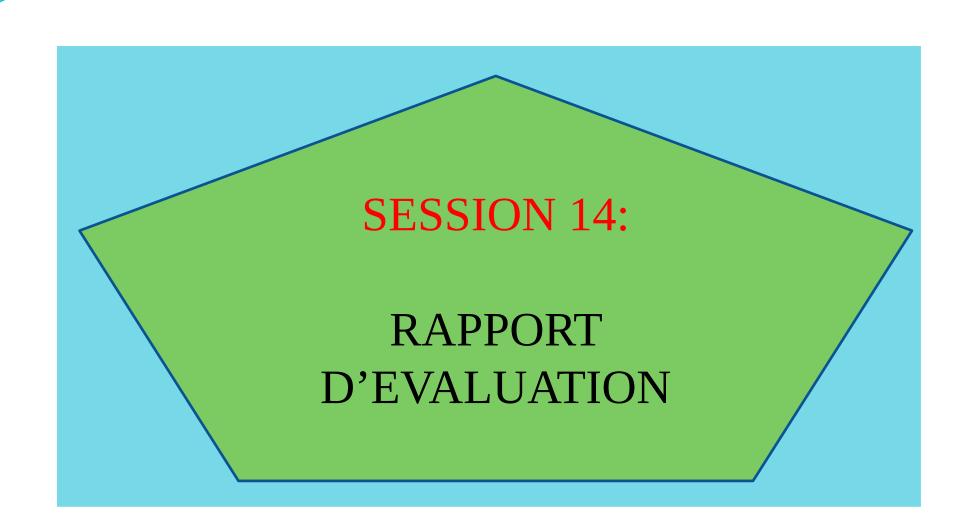
L'ONG AYEI lance un appel d'offre de consultance pour l'évaluation finale du projet AJEC-KAYANZA. Madame Lissa, consultante en Gestion de Projets, vient de retirer les termes de références (*TDR*) du siège de l'AYEI à Bujumbura.

La présente offre de consultance est hautement compétitive; Mme Lissa a vraiment besoin de préparer son offre avec beaucoup de soin et grand professionnalisme.

Etude de cas N° 7

Au vu des TDR pour l'offre de consultance (voir document PDF en annexe), Madame la consultante devrait, en principe, savoir de quel type d'évaluation est appropriée selon la finalité recherché par le client.

- 1. De quelle type d'évaluation s'agit-il?
- 2. Comment est-ce que Madame Lissa doit-elle préparer son offre de consultance? (Décrivez le guide des étapes et un bref aperçu du contenu de chaque étape).



VII. C. CANEVAS-MODÈLE DE RAPPORT D'ÉVALUATION DE PROJET

Situation N°8.

L'offre de Madame Lissa avait été retenue pour l'évaluation finale du projet AJCE-KAYANZA et Elle a déjà dirigé la mission d'évaluation. Il est alors temps de rédiger son rapport de l'évaluation.

Madame la consultante doit, une fois de plus, prouver son professionnalisme par une bonne communication des résultats d'évaluation dans un rapport aussi concis que précis.

Comment rédiger un rapport d'évaluation de projet?

Pour être vraiment efficace, une évaluation doit inclure les leçons que l'on peut tirer d'un projet pour pouvoir éclairer les décideurs sur l'opportunité de continuer le projet, de le modifier ou de l'abandonner, ou encore de le répéter ailleurs.

Tout rapport d'évaluation devrait contenir les éléments suivants :

- Un bref résumé de l'évaluation et un énoncé des recommandations;
- Les objectifs de l'évaluation;

- Les limites du travail d'évaluation (moyens disponibles, contraintes ou restrictions);
- L'approche méthodologique utilisée;
- Une évaluation des intrants;
- Une évaluation des processus;
- Une évaluation des extrants;
- Une évaluation de l'impact du projet par rapport au but et à l'objectif final;
- Une synthèse des résultats obtenus (conclusions), incluant les leçons tirées du projet et ce qui aurait pu être fait autrement;
- Les recommandations,
- Les annexes pertinentes (questionnaires utilisés, grilles d'analyse, plan d'évaluation, etc...).

Le canevas-Modèle

RÉSUMÉ

Pas plus de cinq pages, plus c'est court, mieux c'est, dans le but de fournir assez d'informations pour les gens très occupés, mais aussi pour donner envie aux gens de lire le rapport entier.

SOMMAIRE

Table de matière avec le numéro des pages, pour aider les gens à se retrouver dans le rapport.

CHAPITRE I:

CONTEXTE : (traite généralement du contexte dans lequel le projet évolue, le contexte de l'évaluation, la tâche de l'équipe d'évaluation,...

METHODOLOGIE met l'accent sur:

- ✓ Le processus de collecte d'information (taille de l'échantillon, sources d'information)
- ✓ Types de données (Qualitative ou quantitative)
- ✓ Outils de collecte de données qualitatives (Interview, Analyse documentaire, focus group, observation,...)
- ✓ Outils de collecte de données quantitatives (Questionnaires, guide d'entretien, grilles de notation)

- L'analyse de données quantitatives (statistiques, quel logiciel utilisé?)
- ✓ L'analyse de données qualitatives (technique de condensation)
- ✓ L'interprétation des ces données

CHAPITRE II:

Cette partie traite des sections relatives aux constatations et observations principales sur l'efficience, l'efficacité, l'impact, ou les thèmes qui sont sortis de l'ombre. Il s'agit de l'analyse de la situation du projet adossée sur des données quantitatives et qualitatives.

CHAPITRE III:

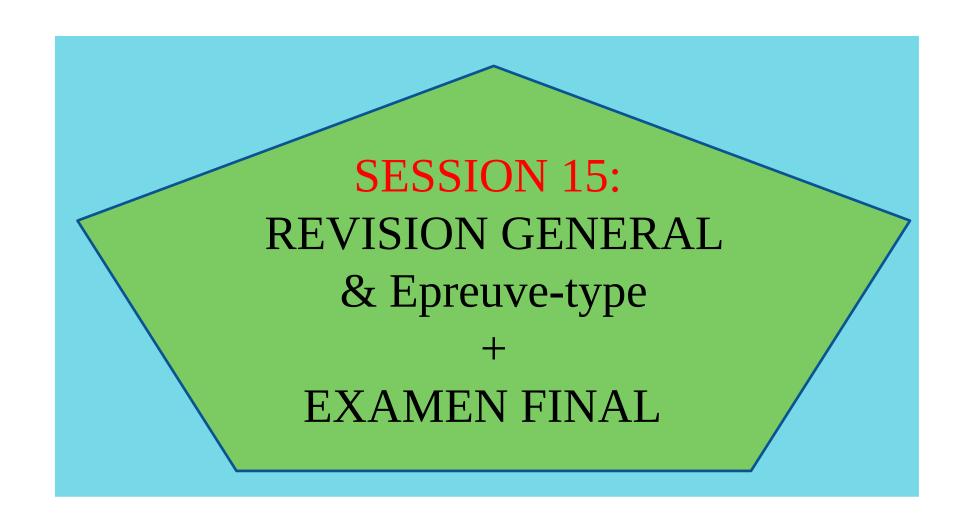
Il s'agit de tirer des conclusions à partir des observations/constatations, des interprétations, et ce qu'elles signifient.

CHAPITRE IV:

Donner des idées particulières sur la façon de faire face aux faiblesses afin de se renforcer.

ANNEXES:

- La liste des personnes interviewées,
- Les questionnaires utilisés,
- La carte de la zone;
- La déclaration de créance (en cas de consultance),
- Etc.



EXAMEN FINAL: EPREUVES-TYPE

N.B.

Vous aurez besoin d'au-moins 60% pour être certifié(e). Toutefois, notez aussi que vous pouvez passer le test autant de fois jusqu'à ce que vous obteniez la note minimale exigée.

(Voir les conditions et termes de référence de cette formation)

Tère PARTIE. COMPRÉHENSION GENERALE DE LA TERMINOLOGIE :

10% (=1*10)

Répondez par Vrai ou Faux:

- 1. Le suivi est un processus continu d'évaluation de projet.
- 2. Le processus continu de collecte de données se déroule tout au long de la mise en œuvre du projet alors que l'analyse approfondie de données se fait lors de l'évaluation.
- 3. L'évaluation de projet est une appréciation globale de la mise en œuvre du projet et ne se fait qu'à la fin du projet.

Répondez par vrai ou faux (suite):

- 4. Faire une évaluation de projet est comparable à regarder un film alors que faire le suivi est comme analyser une photo.
- 5. Un projet est un ensemble d'activités qui requièrent des moyens et concordent vers un objectif précis.
- 6. Un projet est un ensemble d'activités alors qu'un Programme est un ensemble de projets ayant un ou des objectifs communs/similaires.
- 7. Un arbre à problème est une forme de chaine de causes à effets partant d'un problème central.

Répondez par vrai ou faux (suite 2):

- 8. Un arbre d'objectifs est similaire à un arbre de problèmes sauf que le premier change des problèmes en activités positives.
- 9. La « Gestion de Cycle de Projet » est un ensemble d'outil de conception et de gestion de projet similaire au Cadre Logique du Projet.
- 10. Des 6 phases de Gestion de cycle de projet, les Quatre 1ères correspondent à la conception et élaboration de projet alors que le suivi-Evaluation (5è et 6è) correspondent à la Gestion de Projet.

IIème PARTIE.

COMPREHENSION TECHNIQUE DU SUIVI:

20% (=2*10)

Compléter avec le (s) terme(s) correct(s)et approprié (s):

- 1. Le suivi est entrepris dès le...(1)..du programme et se poursuit ...(2).....de la période d'exécution du Projet/ programme.
- Les principaux outils de suivi sont au nombre de..
 (3..). Il s'agit de.. (4) et de... (5) de Gestion de Projet.
- 3. Le suivi de l'avancement du projet se divise en trois étapes: ...(6), ..(7), ...et ...(8).

Compléter avec le / terme(s) correct(s) et approprié (s) (suite)

- 4. Le (9).....consiste à la vérification et comparaison systématique des réalisations (produits) par rapport aux extrants attendus du projet.
- 5. Le suivi de projet a pour but général de:(10)...

IIIème Partie.

COMPREHENSION TECHNIQUE DE

L'EVALUATION : 20% (=2*10)

Répondez par la lettre correspondante à la réponse correcte et appropriée:

- 1. L'évaluation de projet compare les résultats obtenus avec les résultats(1)..dès la conception du projet.
 - a. réels b. Prévus c. à moyen terme
- 2. Pour des raisons de neutralité et d'objectivité, il est fortement recommandé de confier la responsabilité globale de l'évaluation d'un projet à...(2).
 - a. Un agent de la structure neutre et objective
 - b. un consultant- évaluateur externe
 - c. Le chargé du projet

- 3. L'évaluation ...(3) de projet est programmé tout juste à la fin du projet pour permettre d'observer les résultats à court terme.
 - a. Ex-post b. Finale c. sommative
- 4. L'évaluation ...(4).. est effectuée par un agent relevant de la structure responsable de l'action mais n'ayant pas été impliqué ni dans la conception ni dans la mise en œuvre de celle-ci.
 - a. Interne b. externe c. ex-ante
- 5. L'évaluation formative est généralement menée ...(5) du projet et vise à prendre des mesures conséquentes pour son amélioration.
 - a. en cours de mise en œuvre b. au début
 - c. au cours de la conception

- 6. Alors que l'évaluation Ex-post rentre dans la grande catégorie de l'évaluation sommative, l'évaluation ...(6) fait partie de l'évaluation formative.
 - a. à mi-parcours b. Finale c. ex-ante
- 7.L'Evaluation sommative d'effets évalue surtout les résultats (7)
 - a. à court terme
 - b. à moyen terme
 - c. à court et à moyen terme.
- 8. L' Evaluation ex-ante intervient(8).... du projet et a pour but de vérifier l'adéquation des objectifs par rapport aux besoins, enjeux ou problèmes à résoudre.
 - a. Au début b. à la phase de conception
 - c. à la phase finale

- 9. Le type d'évaluation des intrants, des processus et les Extrants est appelé...(9)...
 - a. évaluation formative
 - b. Evaluation intermédiaire et ex-post
 - c. évaluation ex-ante
- 10. Alors que le suivi vise généralement à communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés, ...(10)... cherche à fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets, l'impact de la future programmation.
 - a. le suivi technique
 - b. le suivi-évaluation
 - c. l'évaluation

IVeme partie. Système de S-E: 20% (=2*10)

- I. Compléter avec le (s) terme(s) correcte(s)et approprié(s):
- 1. La conception/Elaboration du système de Suivi-Evaluation est la toute première et la base des ...(1) combien?... grandes phases du Système de suiviévaluation; elle, à son tour, est généralement conçue en(2) combien? étapes.
- 2. De différents types de pratique managériales, la gestion axée sur ...(3) met l'accent sur les extrants alors que la « gestion axée sur les résultats » (GAR) met l'accent sur(4)
- 3. La GAR consiste à accorder la priorité aux résultats dans tous les aspects de la gestion en tenant compte de deux notions fondamentales dont...(5).

II. Donnez vos propres exemples (personnels) des éléments ci-dessous:

- 1. Un indicateur d'effet
- 2. Un indicateur d'impact
- 3. Un objectif global
- 4. Deux objectifs SMART

Vème Partie. Etude de cas:

30% (=5*6)

Grâce à vos nouvelles compétences acquises à la fin de votre formation sur le suivi-Evaluation de projets, vous vous lancez dans le domaine de consultance. Votre premier client qui vient d'être nommé à la tête d'un projet vous consulte pour les conseils et l'approfondissement de ses connaissances dans la gestion de projet afin de pouvoir gérer efficacement son projet.

De façon résumée, sous forme de tirets, énumérer les points principaux auxquels vous allez centrer votre session sur chacun des aspects ci-dessous:

- a) Quoi?
- b) Pourquoi?
- c) Quand?
- d) Par qui?
- e) Pour qui
- f) Et comment se fait-

Le Suivi-Evaluation de Projet

FIN

MERCI DE VOTRE PARTICIPATION!

KANTAS CONSULTING & BRIGRE vous félicitons et vous souhaitons du plein succès dans l'application de vos nouvelles compétences professionnelles!