



ASSOCIATION POUR LE PROGRAMME
INTEGRE DE DEVELOPPEMENT

— **APIDEV** —

DOCUMENT CADRE DE SUIVI EVALUATION

Table des matières

INTRODUCTION.....	4
I. DEFINITION DES TERMINOLOGIES ET DES CONCEPTS CLES.....	5
1.1. Le Projet :.....	5
1.2. Le Programme.....	6
1.3. Le Suivi.....	6
1.4. Le but du suivi :.....	7
1.5. L'Evaluation.....	8
II. DISPOSITIF DE SUIVI/ÉVALUATION DE APIDEV.....	10
2.1. Définition du suivi et de l'évaluation.....	10
2.2. Les caractéristiques du système de suivi- évaluation.....	11
2.3. La gestion du système de suivi-évaluation.....	11
III. SCHEMA DE COMMUNICATION.....	13
3.1. Explication des Rôles et des Canaux de Communication :.....	14
3.2. Canaux de Communication :.....	15
3.3. Explication des Liens Hiérarchiques dans la Communication :.....	15
IV. OUTILS DE SUIVI-EVALUATION.....	16
4.1. Le cadre conceptuel :.....	16
4.2. Le cadre logique :.....	16
V. DESCRIPTION DES PROCEDURES OPERATIONNELLES.....	19
5.1. Les acteurs et leurs rôles :.....	19
5.2. Collecte de données.....	20
5.3. Transmission des données.....	20
5.4. Circuit et périodicité de transmission des données.....	20
5.5. Dissémination des données.....	20
5.6. Contrôle de la qualité des données :.....	21
5.7. Supervision des activités sur le terrain :.....	21
5.8. Le cycle de Suivi-Evaluation des Plans d'Actions des Projets /Programmes :.....	21
ANNEXES.....	22

SIGLES ET ABREVIATIONS

- AAD : Actions d'Aménagement et de Développement
- AFITEP : Association Française de Management de Projet
- APIDEV : Association pour le Programme Intégré de Développement
- CAP : Collecte Assistée Par l'Informatique
- CBTE : Coût Budgété des Travaux Effectués
- CBTP : Coût Budgété des Travaux Planifiés
- CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- CR : Coût Réel
- CRTE : Coût Réel des Travaux Effectués
- DCSE Document Cadre de Suivi Evaluation
- FICR : Fédération Internationale de la Croix Rouge
- FIDA : Fonds International de Développement Agricole
- GAR : Gestion Axée sur les Résultats
- IPC : Indice de Performances de Coûts
- IPD : Indice de Performances de Délais
- OCB: Organisation Communautaire de Base
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique
- ODD : Objectifs pour le Développement Durable
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- PAPI : Paper and Pencil Interviewing ou Entrevue sur papier et crayon (français).
- PCA-EPA : Projet Communal d'Accès à l'Eau Potable et à l'Assainissement
- PCDESC : Programme Communal de Développement Economique, Social et Culturel
- PERT signifie « Program Evaluation Review Technique » (technique d'évaluation et d'examen de programmes)
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- PODC : Planification Organisation Direction Contrôle
- PPP : Politiques Programmes Projets
- PSSE : Performance du Système de Suivi-Evaluation
- PTBA : Plan de Travail Budgété Annuel
- PTF : Partenaires Techniques et Financiers
- S&E : Suivi & Evaluation

SFE : Société Française de l'Evaluation

SFT : Structure de Fractionnement des Tâches

SIG : Système d'Information Géographique

SMART : Spécifique Mesurable Atteignable et Réalisable dans le Temps

« stratégies, des programmes et des projets de développement » (SPPD)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

SSE : Système de Suivi et Evaluation

VA : Valeur Acquise

VP : Valeur Planifiée

INTRODUCTION

Pour rendre compte des actions entreprises et des résultats atteints, il est important d'avoir un dispositif de suivi et évaluation performant pour informer et prendre les bonnes décisions.

Le suivi-évaluation est en effet un outil qui permet à un gouvernement ou une organisation d'améliorer sa manière de gérer pour l'atteinte des résultats.

Un document cadre de suivi évaluation (DCSE) au niveau d'une Organisation locale est conçu en tant qu'instrument de pilotage des Projets/Programmes. A ce titre, il est destiné à évaluer l'impact des activités sur les bénéficiaires pour en déduire les additifs et les correctifs à apporter au contenu et aux modalités de mise en œuvre des actions d'aménagement et de développement (AAD), à travers le système de planification, pour tendre progressivement vers un développement durable.

Le DCSE préconisé comprend deux composantes :

- ❖ **un suivi trimestriel**, articulé sur les activités, réalisations et la programmation opérationnelle trimestrielle des activités menées dans le cadre des « stratégies, des programmes et des projets de développement » (SPPD) ;
- ❖ **une évaluation annuelle**, articulée sur la planification du développement économique et social, et ciblée aussi bien sur l'impact des SPPD que sur celui des activités humaines « hors projets » inscrits dans le plan de APIDEV. Les données recueillies par le dispositif sont gérées dans des bases de données, accessibles à travers son réseau. Elles génèrent trois types des résultats :
 - les bases de données elles-mêmes, moyennant des requêtes appropriées, selon les besoins spécifiques des partenaires du dispositif. On peut citer les résultats alimentant les rapports périodiques sur l'état d'avancement des projets Programmes à travers les activités /actions ;
 - les tableaux de bord « prédéfinis » destinés aux décideurs concernés par la problématique du développement ;
 - le rapport annuel sur l'état de mise en œuvre des Projets / Programmes, à caractère stratégique.

Pour avoir l'impact recherché, le Document Cadre de Suivi-Evaluation (DCSE) doit avoir un quadruple ancrage :

- ❖ un ancrage scientifique, dans le sens d'un « dialogue/échange » continu avec les institutions de recherche ;
- ❖ un ancrage opérationnel, au niveau des institutions sub-nationales chargées de la mise en œuvre des SPPD ;
- ❖ un ancrage stratégique, au niveau des institutions nationales chargées de la planification et du financement des SPPD ;
- ❖ un ancrage de mesure de performance des projets/programmes.

En sus de l'introduction et de la conclusion, le document comprend les outils de conception et de mise en œuvre.

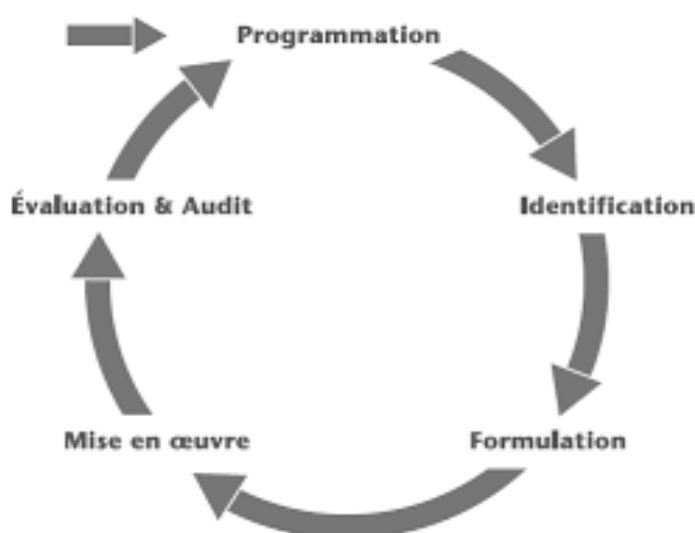
I. DEFINITION DES TERMINOLOGIES ET DES CONCEPTS CLES

I.1. Le Projet

Un projet est un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limitées.

D'après l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) : « *Un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources* » Ménard, P. (1995).

Un projet, dans sa réalisation a un point de départ et un point d'arrivée respectivement appelé début et fin de projet : le cycle de projet. Le cycle de projet suit la vie d'un projet, de l'idée initiale à son achèvement. Il sert de cadre pour assurer la consultation des parties prenantes, définir les décisions clés, les exigences en termes d'informations, et les responsabilités relatives à chaque phase pour prendre des décisions de manière éclairées à chaque phase de la vie d'un projet. Le cycle se sert de l'évaluation pour tirer des leçons à prendre en compte dans la conception de programmes et projets futurs.



Le cycle de vie d'un projet varie d'un bailleur à un autre. Pour illustrer le cycle de vie d'un projet, nous prendrons à titre d'exemple celui de l'Union Européenne comprenant six phases qui se présentent comme suit :

I.1.1. La programmation

C'est une phase durant laquelle la situation, au niveau national et sectoriel, est analysée afin d'identifier les problèmes, les contraintes et les potentialités auxquelles pourrait être confrontée la coopération. Cela implique un examen des indicateurs socio-économiques ainsi que des priorités des pays et des bailleurs de fonds. Il s'agit d'identifier et de retenir les principaux objectifs et les priorités sectorielles de la coopération au développement et d'offrir ainsi un cadre de programmation pertinent et réaliste à l'intérieur duquel il est possible d'identifier et de préparer des projets.

I.1.2. L'identification

Les idées de projet et d'autres actions sont identifiées et sélectionnées en vue d'une étude approfondie. Cela implique une consultation avec les bénéficiaires prévus de chaque action, une analyse des problèmes qu'ils rencontrent et la mise en évidence des options de traitement de ces problèmes.

I.1.3. L'instruction (ou formulation)

Les idées de projet pertinentes sont traduites en plans opérationnels de projets. Les bénéficiaires et les autres parties prenantes participent à la spéculation détaillée de l'idée de projet dont la faisabilité et la viabilité sont évaluées.

I.1.4. Le financement

Les propositions de projet sont examinées par l'autorité compétente et une décision est rendue quant à l'attribution ou le refus du financement du projet.

I.1.5. La mise en œuvre

Il s'agit de la phase pendant laquelle le projet est lancé et exécuté. C'est à ce niveau que peuvent intervenir les appels d'offres et les attributions de contrats. Aussi, les gestionnaires du projet en concertation avec les bénéficiaires et les parties prenantes évaluent l'avancement effectif par rapport à l'avancement prévu afin de déterminer si le projet est en voie d'atteindre ces objectifs.

I.1.6. L'évaluation

A ce niveau, le bailleur de fonds et le pays partenaire évaluent le projet pour dresser le bilan des réalisations et tirer les leçons de l'expérience. Les conclusions de l'évaluation servent à améliorer la conception de projets ou programmes à venir.

I.2. Le Programme

Dans un sens plus large, un programme peut comprendre un nombre significatif de projets distincts ayant un certain nombre de similitudes et/ou d'objectifs communs. En d'autres termes, un programme est constitué d'un ensemble de projets visant un objectif global commun.

Un programme est un ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour réaliser des objectifs spécifiques dans des délais et selon des paramètres de coût et de performance définis à l'avance. Les programmes visant à atteindre un objectif commun sont regroupés sous une entité commune (plan national, opération, alliance, etc.)

I.3. Le Suivi

Nous avons plusieurs définitions qui existent dans la littérature concernant le suivi, et toutes ces définitions nous ramènent à une même fonction. C'est pourquoi, dans le cadre de notre Document Cadre de Suivi Evaluation nous retiendrons quelques-unes :

- ❖ Le Suivi est la collecte, l'analyse et l'utilisation systématique et continue d'informations au service de la gestion et de la prise de décision ;
- ❖ Le Suivi est également un processus continu ou périodique de collecte des informations sur l'utilisation des moyens mis en œuvre et du niveau d'avancement de l'exécution des activités ;
- ❖ Le suivi est en enfin un processus continu de collecte et de traitement d'informations permettant de repérer les anomalies en cours d'exécution et d'apporter les corrections nécessaires. (Mamadou BA, 2013).

Selon le PNUD (2002), le suivi est : « *une fonction continue visant essentiellement à assurer à la direction et aux principales parties prenantes une intervention permanente assortie d'indications rapides de progrès ou d'absence de progrès dans la réalisation des résultats* ».

I.4. Le but du suivi

Le but du suivi consiste à suivre les progrès réalisés par rapport aux plans prévus et vérifier leur conformité avec les normes établies et l'identification des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés). Il est basé sur des objectifs établis et des activités prévues durant la phase de planification du travail. Il aide à garder le travail sur la bonne voie, et permet de faire savoir à la Direction si les choses se passent mal ou bien.

I.4.1. Les acteurs du suivi

Le suivi nécessite l'intervention des acteurs à plusieurs niveaux dans l'exécution des projets. A chaque niveau d'intervention correspond un acteur particulier et un rôle spécifique.

I.4.1.1. Niveau de l'action

Ici nous avons les bénéficiaires et les réalisateurs directs (agents du projet) qui doivent avoir une vision claire de ce qu'ils réalisent et apprécier le déroulement du projet selon les prévisions, et apporter des mesures correctives si nécessaire pour que les résultats soient conformes à ce qui était prévu.

I.4.1.2. Niveau de l'appui

Les structures d'encadrement technique ou de formation viennent suivre le travail des agents du projet et des acteurs locaux. Et ce suivi concernera le programme et la méthode de travail établies. Les structures d'appui devront également s'assurer de l'utilisation optimale des ressources afin d'éviter les gaspillages dans l'exécution des projets. Aussi, ces structures devront appuyer les acteurs locaux dans la mise en œuvre du système de suivi.

I.4.1.3. Niveau de financement

Les Partenaires Techniques et Financiers doivent s'assurer que les Projets/Programmes qu'ils financent, produisent les résultats escomptés.

I.4.2. Les domaines du suivi

I.4.2.1. Le suivi de gestion

Il permet à chaque niveau de la hiérarchie, la réorganisation des moyens disponibles afin de garantir le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages. Il porte sur les éléments suivants :

- ❖ des échéanciers de réalisation qui comportent le calendrier du projet, le réseau PERT, le diagramme de GANTT et les fiches de budget ;
- ❖ des tableaux ou fiches d'informations permettant de suivre l'obtention et l'utilisation des moyens en personnel et matériel du projet, et la réalisation des activités.

I.4.2.2. Le suivi des performances (résultats)

Il doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés. Il s'agit de voir si les activités mises en œuvre conduisent aux résultats espérés et aux objectifs spécifiques et sont pertinentes par rapport à eux. Pour ce faire, on détermine des facteurs d'objectif et de pertinence. Il comprend généralement des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps la réalisation des résultats espérés.

Toutefois, il convient de souligner qu'il est souhaitable de suivre le degré de réalisation des objectifs spécifiques du projet :

- ❖ soit par des indicateurs simples quand cela est possible : par exemple augmentation globale du nombre d'accouchements dans le CSCOM et réduction du coût des prestations de 50% ;
- ❖ soit par une batterie d'indicateurs quand l'approche directe est plus difficile : par exemple, on peut avoir une idée de l'amélioration de conditions de vie des agents en suivant leur état de santé, le taux de scolarisation des enfants, etc.

I.4.2.3. Le suivi des effets

Il doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes, autres que les objectifs visés, que le projet pourrait déclencher :

- ❖ les conséquences sur l'environnement (érosion, salinité, etc.)
- ❖ les conséquences sociales (niveau nutritionnel, mouvements démographiques, etc.)
- ❖ les conséquences économiques et politiques : redistribution des revenus, changement des structures de pouvoir, etc.

I.4.2.4. Le suivi des facteurs externes

Le suivi des facteurs externes (ou de conjoncture) est un appui à la gestion des moyens. Il permet de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes et comprend généralement des tableaux d'information.

I.5. L'Évaluation

L'évaluation permet de :

- ❖ tirer des enseignements sur les raisons et les facteurs explicatifs de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs d'une action ou d'un projet ;
- ❖ apprécier les retombées sur divers plans : économique, social, environnemental, institutionnel ;
- ❖ prendre des décisions sur la suite à donner à l'action ou au projet au point de l'orientation, de la stratégie d'intervention, etc.

I.5.1. Les types d'évaluation

Les types d'évaluation sont présentés comme suit :

I.5.1.1. L'Étude diagnostique ou référence

C'est une évaluation prospective des effets futurs potentiels des nouvelles initiatives à savoir les politiques, les programmes et les stratégies. Elle a lieu avant la mise en œuvre des projets plus précisément au cours de la préparation du projet. Cette évaluation porte sur les études de pré faisabilité, d'identification et de planification ;

I.5.1.2. L'évaluation à mi-parcours

Elle est effectuée au cours de la mise en œuvre du projet ou du programme. Elle permet de suivre et de corriger ou de réorienter éventuellement le projet ou programme en cours d'exécution ;

I.5.1.3. L'évaluation finale ou terminale

C'est une évaluation qui a lieu à la fin de la mise en œuvre du projet ou programme. Cette évaluation permet d'observer les conséquences à court terme du projet ou programme. C'est une évaluation récapitulative car elle est réalisée à la fin d'une initiative afin de déterminer si les effets anticipés ont été réalisés. Elle est destinée à fournir des informations sur l'intérêt du programme ;

I.5.1.4. L'évaluation après projet

Elle a lieu (généralement 2 à 5 ans) après l'achèvement du projet et s'intéresse aux effets à moyen et long terme du projet. Elle est aussi qualifiée d'étude rétrospective ou d'étude d'impact car elle évalue les changements de comportement apportés par le projet.

I.5.2. Les domaines de l'évaluation

I.5.2.1. L'évaluation des effets

L'évaluation des effets est plus difficile car ceux-ci dépendent à la fois de l'opérateur et du milieu où s'exerce l'action. Leur prévision s'établit à partir de l'expérience acquise lors de la conduite d'actions similaires. Les documents de projet décrivent donc les effets attendus avec beaucoup moins de précision que les résultats. L'évaluation ne devra prendre en compte que :

- ❖ le public concerné par les effets est plus large que le public cible de l'action ;
- ❖ les stratégies menées par les populations sont souvent opaques et difficiles à cerner avec précision ;
- ❖ des actions conduites par d'autres opérateurs ont pu interférer avec l'action à évaluer.

Cette évaluation est un regard porté sur la corrélation entre l'action et la population.

I.5.2.2. L'évaluation de l'impact

L'évaluation de l'impact prend en compte la complexité des interactions entre l'action de développement et l'ensemble de la population concernée par l'action. La complexité des situations conduit obligatoirement à faire des choix permettant de retenir ce qui est significatif et de porter un jugement à partir d'un système de repérage des changements et de pondération de leur importance. L'évaluation de l'impact est un jugement porté sur les dynamiques de changement au sein de la population concernée par l'action. Elle permet de :

- ❖ établir l'utilité de l'action dans la durée ;
- ❖ définir les réorientations et les suites à donner à l'action ;
- ❖ améliorer la qualité des actions futures.

I.5.3. Les critères de l'évaluation

Le but d'une évaluation est d'analyser les effets d'un programme/projet et de porter un jugement. Ce jugement s'articule autour d'une palette de critères : la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, l'impact et la durabilité.

I.5.3.1. La pertinence

C'est une mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire. La pertinence concerne la valeur ajoutée du projet. La pertinence d'un projet repose principalement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. La pertinence doit être évaluée tout

au long du cycle du projet.

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. La pertinence concerne l'adéquation du projet avec les problèmes à résoudre à deux moments donnés : lors de sa conception et lors de son évaluation.

I.5.3.2. L'efficacité

L'efficacité concerne l'utilisation rationnelle des moyens mis à disposition et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel).

Le critère d'efficacité mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. La question centrale que pose le critère d'efficacité est : « le projet a-t-il été mis en œuvre de manière optimale ? ». Il pose la question de la solution économique la plus avantageuse. Il s'agit donc de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.

I.5.3.3. L'efficacités

L'efficacités décrit la réalisation des objectifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs et SMART au départ. L'intérêt est de mesurer les écarts et de pouvoir les analyser.

I.5.3.4. L'impact

L'étude de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets du projet sur son environnement, effets aussi 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 groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet.

L'impact porte sur les relations entre le but (ou l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. Cette analyse devra, dans la mesure du possible, être aussi bien quantitative que qualitative.

I.5.3.5. La durabilité (pérennité, viabilité)

La durabilité (ou encore pérennité ou viabilité), vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin. La viabilité, permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer une fois terminés les financements externes. Viabilité financière mais aussi opportunité de reproduire ou généraliser le programme à plus grande échelle.

II. DISPOSITIF DE SUIVI/ÉVALUATION DE APIDEV

II.1. Définition du suivi et de l'évaluation

La notion de suivi et évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information périodique générée par le suivi et celle de l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des Politiques Programmes Projets (PPP) de développement.

C'est une courroie de transmission d'informations entre les différents acteurs de développement qui permet

de prendre des décisions. De ce point de vue, le suivi et l'évaluation, tout en étant distincts, restent intimement liés.

En effet, les informations recueillies dans le cadre du suivi seront utiles au moment de l'évaluation pour étayer les analyses.

C'est également une combinaison du suivi et d'évaluation rapprochée qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire un questionnement et une analyse des données, des observations, des théories, des convictions et/ou des hypothèses visant à tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action.

L'évaluation porte sur des questions de fonds, c'est aussi un examen systématique et objectif de jugement de valeur, contrairement au suivi, qui est un processus continu d'auto-évaluation et d'aide à la décision.

SUIVI : Réajustement dans la mise en œuvre des moyens et des résultats.

EVALUATION : Recommandations aux décideurs sur la pertinence, la performance et le succès du projet/programme.

II.2. Les caractéristiques du système de suivi-évaluation

Indispensable à une bonne gestion des projets, ce système de S&E doit satisfaire un certain nombre d'exigences dont les principales sont énumérées ci-dessous :

- ❖ Être léger, c'est-à-dire ciblé sur un nombre raisonnable de données retraçant l'essentiel de l'action. La collecte d'un grand nombre d'informations se traduit souvent par des traitements très lourds qui n'aboutissent pas faute de moyen de traitement ;
- ❖ Être conjointement décidé, conçu, programmé et réalisé par le partenaire institutionnel, les bénéficiaires et les partenaires de financement, et non imposé par la seule institution consultante et son bailleur de fonds ;
- ❖ Être orienté vers la prise de décision. Cela implique la sélection des informations, le point de vue à partir duquel elles sont recherchées, le traitement auquel elles donnent lieu soit toujours rapporté au champ et au suivi de décisions possibles des acteurs. Une évaluation utile est celle qui permet aux décideurs de mieux préciser leurs objectifs, de prendre les mesures qui leur permettent de s'en rapprocher et de corriger les écarts constatés ;
- ❖ Satisfaire aux contraintes de temps : pour que l'information fournie par le système de suivi et évaluation soit utile aux décideurs, elle doit parvenir à temps. La capacité de rédaction d'une institution ou d'un projet est liée à la rapidité et à la fluidité du fonctionnement de son dispositif de S&E. Le rythme du système de S&E doit s'accorder au rythme et aux contraintes du système décisionnel.

II.3. La gestion du système de suivi-évaluation

Le système de suivi-évaluation de APIDEV prend en compte les quatre dimensions du management notamment la Planification, l'Organisation, la Direction et le Contrôle (PODCA).

II.3.1. La Planification (P)

Elle consiste à :

- ❖ établir les objectifs ;
- ❖ déterminer les moyens pour y arriver ;

- ❖ définir les critères d'évaluation permettant d'apprécier la performance au niveau des résultats atteints et de l'utilisation des ressources ;
- ❖ préciser les résultats attendus ;
- ❖ établir les plans d'action pour l'exécution des projets ;
- ❖ faire les budgets ;

II.3.2. L'Organisation (O)

La fonction organisation est l'une des plus importantes fonctions du gestionnaire au sein de l'ONG. Elle consiste à ordonner les ressources et à répartir les tâches, les attributions et les responsabilités de manière à réaliser au mieux les objectifs arrêtés par la planification ;

II.3.3. La Direction (D)

La direction est l'une des dimensions du management qui permet aux responsables de projet de communiquer avec tous les acteurs du projet, de stimuler et motiver l'ensemble du personnel. C'est également faire usage de leadership et de communication efficace ;

II.3.4. Le Contrôle (C)

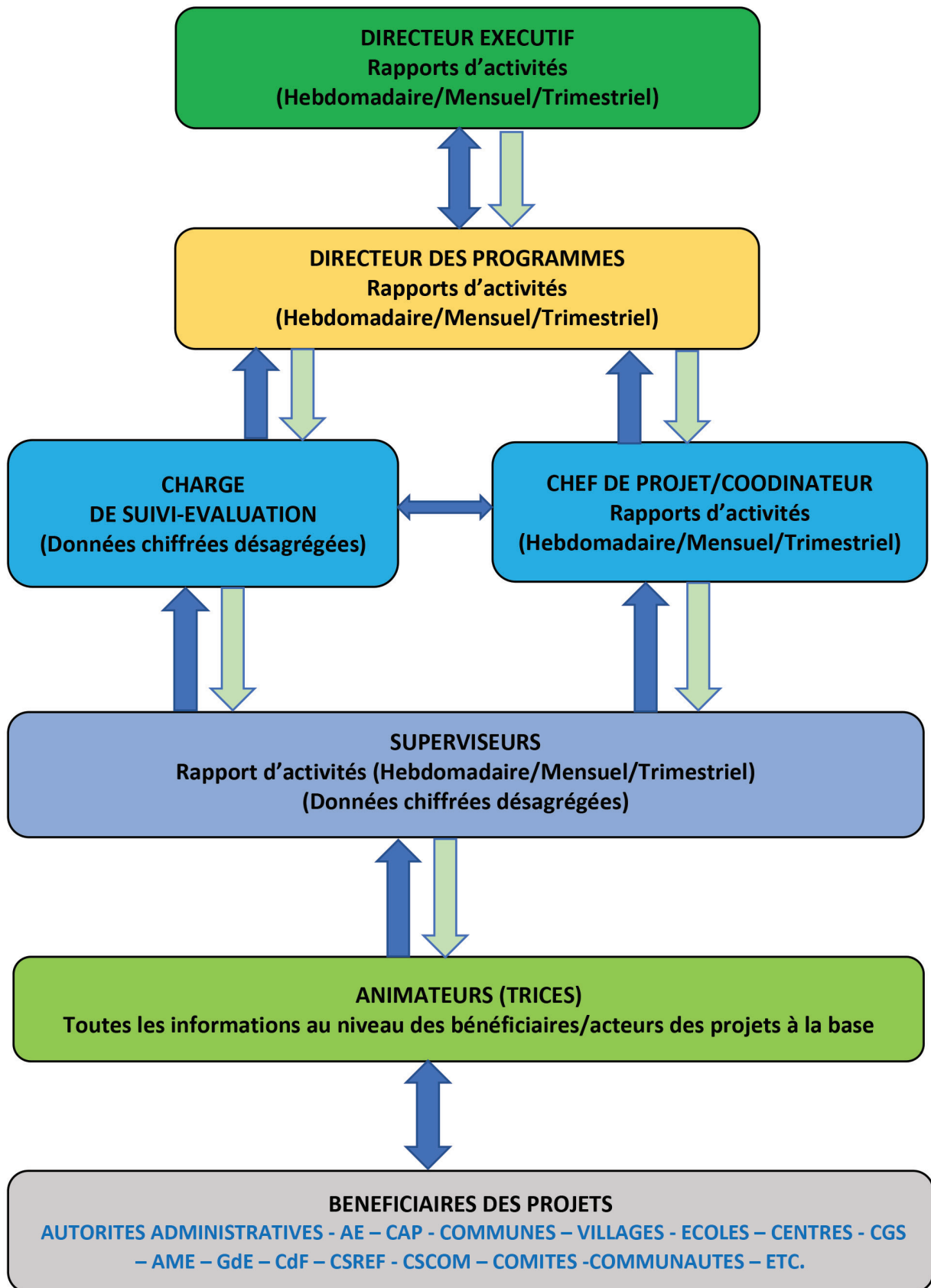
Il permet de faire le suivi des résultats et de l'avancement afin d'adapter l'organisation du travail pour atteindre de meilleurs résultats. Il consiste à analyser les causes des écarts entre les résultats obtenus et ceux attendus.

II.3.5. les Actions (A)

Elles conduisent à une nouvelle planification.

III. SCHEMA DE COMMUNICATION

Le schéma de communication d'une Organisation Non Gouvernementale (ONG) peut être complexe en raison de la diversité des rôles et des responsabilités.



III.1. Explication des Rôles et des Canaux de Communication

III.1.1. Directeur Exécutif

- **Communication Descendante** : Le directeur exécutif communique la vision, la mission et les objectifs stratégiques de l'ONG à l'ensemble du personnel.
- **Communication Ascendante** : Il reçoit les rapports des différentes équipes.

III.1.2. Directeur des Programmes

- **Communication Descendante** : Le directeur des programmes communique les orientations stratégiques spécifiques aux programmes/projets de l'ONG aux différents chefs de Projet et au Chargé de suivi-évaluation.
- **Communication Ascendante** : Il collecte des informations sur les progrès des programmes/projets, les défis rencontrés et les besoins auprès des chefs de Projet et du Chargé de suivi-évaluation pour le Directeur Exécutif.

III.1.3. Chargé de Suivi Évaluation

- **Communication Horizontale** : Collabore avec les chefs de programme/projet et les superviseurs pour collecter des données et évaluer l'impact des programmes/projets.
- **Communication Ascendante** : Partage les résultats des missions de suivi et d'évaluation avec la direction à travers le directeur des programmes.
- **Communication Descendante** : Partage les résultats des missions de suivi et d'évaluation avec la direction et les équipes opérationnelles.

III.1.4. Chef de Projet ou Coordinateur

- **Communication Horizontale**
 1. Collabore avec les partenaires et les bénéficiaires du projet ;
 2. Collabore avec l'assistant suivi-évaluation et les superviseurs pour collecter des données.
- **Communication Ascendante**
 1. Remonte les problèmes, les besoins, les opinions et avis des partenaires et bénéficiaires au Directeur des Programmes ;
 2. Remonte les problèmes, les besoins en ressources et les mises à jour de l'avancement du projet au Directeur des Programmes.
- **Communication Descendante**
 1. Communique aux partenaires et bénéficiaires le feedback de la Direction ;
 2. Communique les détails opérationnels des projets aux équipes.

III.1.5. Superviseurs

- **Communication Ascendante** : Collectent des informations des animateurs sur le terrain pour le Chef de Projet.
- **Communication Descendante** : Transmettent les consignes et les informations importantes aux animateurs.

III.1.6. Animateurs

- **Communication Ascendante** : Remontent des informations provenant du terrain, des besoins des bénéficiaires et des défis rencontrés au Superviseur.
- **Communication Descendante** : Reçoivent des directives opérationnelles et des informations pertinentes du Superviseur.

III.2. Canaux de Communication

III.2.1. Réunions régulières

Des réunions régulières, à la fois formelles et informelles, permettent une communication en face à face.

III.2.2. Rapports écrits

Les rapports périodiques, tels que les rapports de suivi et d'évaluation, fournissent des informations détaillées sur les activités et les résultats.

III.2.3. Plateforme numérique

Un intranet ou une plateforme de communication en ligne peut être utilisé pour partager des documents, des mises à jour et des ressources.

III.2.4. E-mails et Messagerie Instantanée

Pour une communication plus directe et rapide entre les membres de l'équipe.

III.2.5. Réunions d'équipe

Des réunions d'équipe régulières permettent de discuter des progrès, des défis et des opportunités.

III.2.6. Formation continue

Des sessions de formation permettent de partager des informations sur de nouvelles pratiques, politiques ou procédures.

III.3. Explication des Liens Hiérarchiques dans la Communication

III.3.1. Directeur Exécutif

- Communique directement avec le Directeur des Programmes.
- Reçoit des rapports directs du Directeur des Programmes et du Chargé de Suivi Évaluation.

III.3.2. Directeur des Programmes

- Communique directement avec le Directeur Exécutif, les Chefs de Projet/Coordinateurs et le Chargé de Suivi Évaluation.
- Supervise les Chefs de Projet/Coordinateurs.

III.3.3. Chargé de Suivi Évaluation

- Collabore avec les Chefs de Projet/Coordinateurs pour collecter des données et évaluer l'impact.
- Communique directement avec le Directeur Exécutif et le Directeur des Programmes.

III.3.4. Chef de Projet ou Coordinateur

- Communique directement avec le Directeur des Programmes et le Superviseur.
- Reçoit des consignes directes du Directeur des Programmes.
- Supervise les animateurs.

III.3.5. Superviseur

- Communique directement avec le Chef de Projet/Coordinateur et les Animateurs.
- Collabore avec les Animateurs sur le terrain.

III.3.6. Animateur

- Remonte des informations au Superviseur.
- Reçoit des consignes du Superviseur.

IV. OUTILS DE SUIVI-EVALUATION

Dans le domaine du suivi-évaluation, il existe un nombre d'outils utilisés. Nous retenons entre autres dans le présent Document Cadre de Suivi Evaluation les outils suivants sur lesquels APIDEV va s'appuyer essentiellement :

- ❖ le cadre conceptuel ;
- ❖ le cadre logique ;
- ❖ la chaîne des résultats ;
- ❖ le cadre de performance ;
- ❖ le cadre de rendement ;
- ❖ les rapports d'activités (mensuels ; trimestriels et annuels).
- ❖ le tableau de suivi financier ;
- ❖ les rapports de missions.

IV.1. Le cadre conceptuel :

Le système de suivi-évaluation efficace s'appuie sur un circuit de résultats clairs et logiques dans lequel les résultats d'un niveau puissent déboucher sur les résultats du niveau suivant jusqu'à la réalisation de l'objectif général visé. C'est pourquoi, toute lacune dans la logique pourrait entamer les résultats requis. Les principaux niveaux sont :

- ❖ Apports ;
- ❖ Produits finaux, y compris les processus ;
- ❖ Résultats ;
- ❖ Impacts.

IV.2. Le cadre logique :

Le cadre logique est un outil qui a été développé dans les années 1970 et utilisé depuis lors par de nombreux organismes. Il n'est pas à proprement parler une méthode d'évaluation mais plutôt un outil de conception et de conduite de projet. A ce titre, il incorpore un dispositif de suivi et d'évaluation. Le cadre logique est une méthode de Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Il permet de confronter, déjà sur le papier, la cohérence entre les différents niveaux de projets, en prenant comme point de référence son objectif le plus élevé. Il synthétise sous forme de tableau (une matrice) toutes les informations clés d'un projet :

- ❖ objectifs,
- ❖ résultats,
- ❖ activités,

- ❖ risques,
- ❖ programmation,
- ❖ ressources.

La méthode du cadre logique est la succession d'étapes et d'analyses qui va permettre l'élaboration progressive de la matrice.

Le cadre logique va permettre de répondre aux questions suivantes :

- ❖ Quel est le but du projet ?
- ❖ Quelles activités vont être menées pour atteindre ce but ?
- ❖ Quelles sont les ressources nécessaires ?
- ❖ Quels risques pourraient affecter la mise en œuvre du projet ?
- ❖ Comment sera mesurée l'évolution des activités et l'atteinte des objectifs ?

Les caractéristiques et avantages de cette méthode :

- ❖ Une méthode de planification des projets ciblée sur les objectifs (Gestion Axée sur les Résultats) ;
- ❖ Aide à définir les objectifs, facilite la conception, améliore l'exécution ;
- ❖ Permet de résumer un projet ;
- ❖ Implique une uniformisation des documents ;
- ❖ Un support de communication entre les parties prenantes : bénéficiaires, bailleurs de fonds, gestionnaires du projet ;
- ❖ Un document dynamique qui s'enrichit à chaque étape de la vie du projet et reflète son évolution.

Cette méthode implique la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet/programme. La mise en forme doit refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs, indiquer comment on peut vérifier si les objectifs ont été réalisés et définir quelles sont les hypothèses échappant au contrôle du projet/programme, susceptibles d'influencer sa réussite.

IV.2.1. La chaîne des résultats

C'est une suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle mène aux réalisations et aux impacts, et aboutit à une rétroaction. Dans quelques agences d'aide, le public concerné fait partie de la chaîne des résultats.

IV.2.2. Le cadre de performance

Le cadre de performance est un tableau qui retrace pour chaque indicateur de l'impact, des effets et des extrants, l'état des lieux (données de base), l'objectif à atteindre (fin de projet) et les différentes valeurs cibles que le projet est sensé atteindre pendant les différentes années avant la fin du projet. Les commentaires servent à mentionner si oui les cibles ont été atteintes, si non pourquoi ? Selon le Fonds International de Développement Agricole (FIDA), une cible est « ... *un but spécifique qui indique le nombre, l'horizon temporel et l'endroit de ce qui doit être réalisé* ». Les cibles, ce sont des jalons sur la route menant aux réalisations et en bout de ligne, à un objectif à plus long terme. Entre le point de départ et la réalisation, il peut y avoir plusieurs jalons (cibles intermédiaires) qui correspondent à la performance escomptée à différents intervalles.

IV.2.3. Le cadre de rendement

Le cadre de rendement est un tableau qui renseigne pour chaque résultat les indicateurs, les sources, les méthodes de collecte, les fréquences de la collecte des données et le responsable de cette collecte.

IV.2.4. Les rapports d'activités (Mensuels, trimestriels et annuels)

Le rapport d'activités est un document qui fait le bilan de l'activité d'une organisation sur une période définie. Il présente des stratégies menées, les résultats obtenus, les objectifs initiaux et les prévisions pour la prochaine période. Il a pour objectif de donner un appui afin de mieux piloter les projets futurs.

IV.2.5. Le tableau de suivi financier

Le suivi financier permet d'effectuer un suivi de la réalisation du budget. La comptabilité est un instrument de suivi du budget. Le budget prévisionnel permet de récapituler pour chaque composante du projet le montant des engagements. Le suivi correct du budget conduit à une mise à jour permanente, afin d'effectuer les arbitrages possibles entre les rubriques.

IV.2.6. Les rapports de missions

Le rapport de mission est un document présenté sous forme de « compte-rendu » sur des activités réalisées au cours de la mission sein d'une association, entreprises, ou d'une autre structure. Il doit répondre à des règles précises, conformément à la convention signée. Il existe plusieurs manières de le rédiger, mais toutes doivent respecter certains critères :

IV.2.6.1. La couverture du rapport :

La couverture est un élément indispensable au rapport de mission. C'est, en quelque sorte, l'« accroche ». Ainsi, elle doit donner aux lecteurs toutes les informations obligatoires concernant le rapport. La nature du document, les logos, la thématique de la mission d'accompagnement, les partenaires éventuels financeurs ou non, l'année de réalisation, les informations relatives au prestataire mandaté, entre autres, devront figurer sur la couverture.

Commencez par remplir le haut de la page de votre rapport. Pour cela, inscrivez-en haut de page et au milieu « rapport de mission n°... ». Le numéro que vous devez mettre sera le code de la mission que vous aurez exécutée. Ensuite, descendez vers la gauche et écrivez « acteurs ». Vous y mentionnerez le nom de celle ou ceux qui ont participé à la mission, suivi de leur numéro respectif.

IV.2.6.2. La rédaction du résumé :

Le résumé consiste en une brève description du contenu du rapport de mission. Le lecteur qui le consulte peut ainsi prendre connaissance des points essentiels dès le premier aperçu, sans besoin d'aller plus loin que la première page. Un bon résumé doit donc communiquer tous les aspects importants des activités réalisées. Il faut ainsi éliminer les détails secondaires, par souci de clarté. Toute mention de lieux, noms et dates doit être précise et complète. Par ailleurs, il doit contenir tous les mots-clés et les concepts clés relatives à la mission.

- ❖ Le développement de votre rapport doit inclure au moins les parties suivantes :
- ❖ Présentation de la structure bénéficiaire
- ❖ Rappel du constat et du contexte de l'intervention
- ❖ Précision de la démarche et de la méthode utilisée
- ❖ Comptes rendus des entretiens avec la structure bénéficiaire à produire par journée de présence.

- ❖ À ce propos, il faut indiquer toutes informations concernant les entretiens : les thèmes de travail abordés, les participants, les durées et dates des entretiens.
- ❖ Difficultés rencontrées tout au long de la mission
- ❖ Recommandations
- ❖ Budget de l'action effectuée.

V. DESCRIPTION DES PROCEDURES OPERATIONNELLES

V.1. Les acteurs et leurs rôles

V.1.1. Le Chargé de Suivi et Evaluation

Il va s'appuyer sur les coordinations des Projets /Programmes. Ces dernières vont s'appuyer sur les superviseurs au niveau des projets /programmes.

- ❖ Dans le cadre de la mise en œuvre de ce Document Cadre de Suivi Evaluation, le Chargé de Suivi et Evaluation de APIDEV assurera les fonctions suivantes :
- ❖ Arrimage du suivi du plan, conformément au système interne du Document Cadre de S&E et selon les standards des Partenaires Techniques et Financiers ;
- ❖ Conception des supports de collecte, d'analyse et de diffusion des données en étroite collaboration avec les unités internes (programmes, finances), Partenaires Techniques et Financiers;
- ❖ Collecte des données au niveau interne et auprès de l'ensemble des partenaires de APIDEV et transmission des données selon les procédures internes et après la retro information aux acteurs ;
- ❖ Exploitation des données sur les activités menées par APIDEV et ses partenaires au niveau décentralisé sur la base d'indicateurs de processus, de résultats, d'impact et de communication des problèmes que les données auront mis en évidence ;
- ❖ Rédaction des rapports d'activités et transmission selon le circuit défini au niveau du DCSE ;
- ❖ Organisation du suivi du plan d'action, du suivi de l'atteinte des indicateurs de résultats des partenaires au niveau décentralisé, de la supervision de leurs activités, du contrôle de la qualité des données transmises, de l'évaluation de leur performance en collaboration avec les unités internes, le système de S&E du DCSE, et les partenaires au développement ;
- ❖ Gestion de la base de données qui sera mise en place, centralisation et archivage des données ;
- ❖ Suivi du cadre de performance ;
- ❖ Suivi du tableau de bord.

V.1.2. Les coordinations des Projets /Programmes

Au niveau de chaque projet /programme, le/(la) coordinateur (trice) ou chef de projet et le Chargé de suivi/évaluation (Responsable ou Assistant) vont coordonner les activités du plan de Suivi-Evaluation en collaboration avec le Superviseur.

V.1.3. Les Agents de terrain

Les agents de APIDEV, les personnels des OCB, les prestataires privés, les pairs éducateurs, sont fortement impliqués dans la collecte de données au niveau communautaire.

V.2. Collecte de données

Les données seront collectées à tous les niveaux du système, principalement le niveau opérationnel (PPS, OCB, secteur privé, associations communautaires), le niveau intermédiaire (régions, structures décentralisées) et le niveau central. La collecte des données se fait avec les outils élaborés et conformes à ceux du Document Cadre de Suivi/Evaluation.

Au sein de APIDEV, la plupart des données sont collectées via le système CAPI (Collecte Assistée Par l'Informatique). Cette approche permet de :

- ❖ minimiser les coûts ;
- ❖ faciliter la transmission des données ;
- ❖ minimiser les erreurs ;
- ❖ économiser le temps.

La méthode de collecte PAPI (Paper and Pencil Interviewing) est aussi utilisée dans les localités où les services Internet ne sont pas fiables.

V.3. Transmission des données

A chaque niveau du système, les données collectées sont compilées, analysées, utilisées et diffusées. La retro information doit être assurée d'une manière systématique par le niveau qui reçoit le rapport d'activités.

V.4. Circuit et périodicité de transmission des données

La fréquence de transmission des rapports est définie selon les niveaux du système institutionnel :

- ❖ 1 fois/mois du niveau local au niveau Coordination ;
- ❖ 1 fois tous les 3 mois du niveau Coordination (cercle) à la région ;
- ❖ 1 fois tous les 3 mois de la région au niveau national (Chargé de suivi évaluation APIDEV) ;
- ❖ 1 fois tous les 6 mois du niveau national (Chargé de suivi évaluation APIDEV) au Bureau Exécutif (Président APIDEV) ;

1 fois par an, un rapport annuel au Bureau Exécutif (Président APIDEV) et à l'Assemblée Générale APIDEV.

NB : Toutefois, la périodicité des rapports à différents niveaux peut évoluer afin de satisfaire les exigences des Partenaires Techniques et Financiers des projets/programmes et les partenaires étatiques.

V.5. Dissémination des données

- ❖ L'information stratégique générée sera partagée avec les Partenaires Techniques et Financiers de APIDEV, les acteurs centraux, les régions concernées, les communautés. Pour une meilleure efficacité, APIDEV utilisera les approches suivantes :
- ❖ les réunions trimestrielles des structures intervenant dans ce plan au niveau local, régional et national ;
- ❖ les revues semestrielles avec le comité de pilotage du projet / programme ;
- ❖ les bulletins d'information APIDEV ;
- ❖ site web APIDEV ;
- ❖ un mailing liste de APIDEV, partenaires, et secteurs clés ;

- ❖ les ateliers / conférences / articles scientifiques, etc.
- ❖ les médias classiques et réseaux sociaux.

V.6. Contrôle de la qualité des données

Pour un meilleur suivi des activités, APIDEV devra renforcer les outils de collecte déjà mis en place et utilisés par les différents bureaux et composantes. La vérification de la conformité des données à la réalité se fera à travers des missions périodiques de vérifications et des réunions de validation organisées à chaque niveau.

V.7. Supervision des activités sur le terrain

Diverses méthodes de supervisions seront utilisées. La méthodologie de la supervision formative sera basée sur l'orientation et l'encadrement des prestataires, des relais et OCB, l'identification des problèmes et l'élaboration de solutions à mettre en œuvre, le renforcement des capacités des acteurs sur le terrain. La supervision intégrée sera l'occasion de vérifier le niveau de mise en œuvre des activités, de perfectionner les pratiques des prestataires et acteurs communautaires, d'améliorer leurs attitudes et motivations. La supervision conjointe aura pour but de prendre en charge des aspects d'harmonisation, de coordination et de plaider pour un environnement favorable à la bonne marche des activités sur le terrain.

V.8. Le cycle de Suivi-Evaluation des Plans d'Actions des Projets /Programmes

Le plan d'action fera, chaque semestre, l'objet d'une revue et d'une replanification. La revue du plan consiste à faire le bilan de l'état d'avancement des activités, l'atteinte des indicateurs et l'état d'exécution du budget. Une revue stratégique sera organisée à mi-parcours de la mise en œuvre du plan pour faire le bilan des réalisations, analyser les stratégies mises en œuvre et apprécier les efforts de mobilisation des ressources ainsi que le niveau et la pertinence de leur utilisation. En fin de cycle, le plan fera l'objet d'une évaluation pour apprécier la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité des interventions, afin de tirer les leçons de l'intervention.

ANNEXES

OUTILS DE SUIVI EVALUATION DE APIDEV

ANNEXE I

Tableau 1 : Différences entre suivi et évaluation

EVALUATION	SUIVI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donne une appréciation ; ▪ Est réalisée avant, pendant, après l'action ; ▪ Peut remettre en cause la planification; ▪ Vise à déterminer : <ul style="list-style-type: none"> ❖ les liens causes-effets ; ❖ les imprévus et non planifiés ; ❖ les politiques correctes ; ❖ l'atteinte des résultats et objectifs. ▪ Fournit un «feed-back» : <ul style="list-style-type: none"> ❖ ponctuel, pour jalons importants ; ❖ à partir des résultats atteints ; ❖ à partir d'un cadre temporel long terme. ▪ Soutient des décisions sur : <ul style="list-style-type: none"> ❖ une replanification majeure du projet ; ❖ la réussite du projet ; ❖ la validité des hypothèses de développement du projet ; ❖ les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux. ▪ Réalisée par une équipe externe ou mixte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait de la supervision ; ▪ Porte sur le moment présent ; ▪ Accepte la planification ; ▪ Vise à mesurer : <ul style="list-style-type: none"> ❖ l'efficacité ; ❖ la fidélité aux démarches ; ❖ les écarts prévus-réalisés ; ❖ l'atteinte des extrants. ▪ Fournit un «feed-back» : <ul style="list-style-type: none"> ❖ continu/ permanent/ régulier ; ❖ à partir des activités et résultats intermédiaires ; ❖ à court terme. ▪ Soutient des décisions sur : <ul style="list-style-type: none"> ❖ la gestion régulière du projet ; ❖ les ajustements au plan d'opération ; ❖ la conformité aux procédures légales ; ❖ la programmation des intrants. ▪ Réalisé par l'équipe de projet.
L'évaluation est une photo	Le Suivi est un film

EVALUATION	SUIVI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elle met en question ce qui a été prévu : <ul style="list-style-type: none"> ❖ Champ d'étude ❖ Cause et effet ; ❖ Changements ; ❖ Résultats pour atteindre le but et l'objectif ; ❖ Coûts par rapport aux résultats. ▪ Rétroaction <ul style="list-style-type: none"> ❖ Étapes importantes ; ❖ Résultats du projet ; ❖ Calendrier plus long. ❖ Leçons pour d'autres projets. ▪ Planification <ul style="list-style-type: none"> ❖ Conception considérable ❖ Leçons pour d'autres projets. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il part ce qui a été prévu au début du projet : <ul style="list-style-type: none"> ❖ Champ d'étude ❖ Efficacité ; ❖ Exécution ; ❖ Conformité ; ❖ Activités-résultats ; ❖ Certaines données relatives au but ▪ Rétroaction <ul style="list-style-type: none"> ❖ Continue ; ❖ Principalement les activités ; ❖ Certains résultats préliminaires ; ❖ Court terme. ▪ Réajustement <ul style="list-style-type: none"> ❖ Conception d'ajustements ; ❖ Planification à terme

Source : codex suivi, contrôle et évaluation des projets (2015)

Tableau 2 : Structure type d'une matrice de cadre logique

DESCRIPTION DU PROJET	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
Objectifs Globaux : contribution du projet aux objectifs (Impact d'une politique ou d'un Programme)	Comment les OG vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai	Comment l'information va-t-elle être collectée et par qui	
Objectifs Spécifiques : Avantages directs destinés aux groupes cibles	Comment l'OS va - être mesuré en matière de quantité, qualité et délai	Idem	Si l'objectif spécifique est atteint quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'OG
Résultats : produits ou services tangibles apportés par le projet	Comment les résultats vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai	Idem	Si les résultats sont obtenus quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'objectif spécifique
Activités : tâches à effectuer pour obtenir les résultats tangibles			Si les activités ont été effectuées quelles hypothèses doivent être confirmées pour obtenir les résultats

ANNEXE II

Tableau 3 : Cadre de rendement

RESULTATS	INDICATEURS DE RENDEMENT	SOURCE DE DONNEES	METHODES DE COLLECTE DE DONNEES	FREQUENCE DE LA COLLECTE	RESPONSABLE DE LA COLLECTE
Impact					
Effets					
1					
2					
Extrants					
1					
2					

Source : Codex suivi, contrôle et évaluation des projets (2013)

Tableau 4 : Tableau de suivi financier

Date de mise à jour	Intitulé composante/ Activité	Montant engagement	Montant décaissement	Solde	Taux de décaissement	Observations

Source : Consultant

ANNEXE III

Tableau 5 : Outils de collecte et données à collecter selon le niveau et la fréquence

PERSONNE/ ORGANE / RESPONSABLE	OUTIL DE COLLECTE	FREQUENCE
Animateurs chargés de la gestion des données au niveau opérationnel	Fiche de collecte mensuelle des données de routine	Mensuelle
Superviseurs chargés de la gestion des données au niveau opérationnel	Fiche de synthèse mensuelle des données des projets /programmes	Mensuelle
Coordinateurs/chefs des projets/programmes chargés de la gestion des données au niveau du programme/ projet	Fiche de synthèse trimestrielle des données Rapport de la coordination régionale	Mensuelle
Chargé de Suivi-Evaluation chargés de la gestion des données au niveau de la Direction	Base de données Rapport trimestriel	Trimestrielle

Tableau 6 : Circuit et périodicité de la transmission des données

ORGANE/ PERSONNE RESPONSABLE	DESTINATION	DATE BUTTOIR
Animateur/ Agent APIDEV	Supervision	1 semaine après la fin du mois
Superviseur	Coordination projet/ programme	1 semaine après la fin du mois
Coordinateur/Chef de projet/ programme	Chargé de Suivi Evaluation APIDEV	2 semaines après la fin de chaque mois
Chargé de Suivi Evaluation	Direction Exécutive	1 semaine après la fin du trimestre
Direction Exécutive	Bureau Exécutif	Au plus tard 1 mois année n+2 (février)
Bureau Exécutif (Président)	Assemblée Générale Annuelle APIDEV	Au plus tard 1 mois année n+3 (mars)

ANNEXE IV

Les indicateurs au cours du cycle de vie d'un programme - synthèse

Le tableau suivant résume le rôle et la fonction des indicateurs aux différentes étapes du cycle de vie d'un programme. Il vise à attirer l'attention des principales parties prenantes quant à l'importance des indicateurs lors de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation efficaces des programmes.

Tableau 7 : Indicateurs au cours du Cycle de vie d'un Projet

INDICATEURS AU COURS DU CYCLE DE VIE D'UN PROGRAMME	
Étape du programme	Recommandations relatives au système d'indicateurs
Élaboration du programme	Analyse socio-économique et environnementale : définition des indicateurs de contexte
Définition de la stratégie et des priorités du programme	Définition des objectifs au niveau du programme et des priorités – établissement des indicateurs de réalisations, de résultats et d'impact et des indicateurs-clés
Dispositions relatives à la planification de la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Conception du système de suivi : traitement des données informatiques, contrôle-qualité des indicateurs, • Conception du système d'évaluation : planification de l'évaluation, description des données des indicateurs nécessaires pour évaluer le programme, sélection des indicateurs, informations sur celles devant faire l'objet d'une évaluation spécifique • Établissement des règles et des conditions de coopération efficace entre les deux systèmes
Intégration de l'évaluation ex ante	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation ex ante parallèlement à la conception du programme • Étroite collaboration entre évaluateurs et concepteurs du programme, en ce qui concerne le système d'indicateurs, le suivi et les dispositions relatives à l'évaluation • Examen des recommandations du rapport d'évaluation et des modalités de leur prise en compte dans la conception du programme
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte et mise à jour des informations sur les indicateurs et transfert aux utilisateurs ; • Processus d'amélioration continue du fonctionnement du système de suivi • Mise en œuvre d'évaluations chemin faisant (on-going)

INDICATEURS AU COURS DU CYCLE DE VIE D'UN PROGRAMME

Étape du programme	Recommandations relatives au système d'indicateurs
Rapport annuel de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Préparation des données des indicateurs sélectionnés et de leur interprétation préliminaire pour les rapports annuels lien possible entre l'exercice d'évaluation chemin faisant et le rapport annuel de nature à améliorer le processus de décision
Préparation des informations pour le comité de suivi	<ul style="list-style-type: none"> Compilation des informations sur les indicateurs et des progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés - apport régulier de données au comité de suivi
Évaluation chemin faisant (on going)	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation du fonctionnement du programme, en ce qui concerne les priorités ou certains thèmes particuliers en recourant éventuellement aux indicateurs Examen des indicateurs liés à un réexamen possible de la stratégie du programme Examen éventuel du fonctionnement du système de suivi (qualité des indicateurs, de la collecte des données et de leur transfert aux utilisateurs)
Évaluation ex post (Commission)	<ul style="list-style-type: none"> Apport de données en provenance du système de suivi (indicateurs de réalisations et de résultats, éventuellement) pour conduire l'évaluation Analyse de l'impact (et éventuellement des résultats) du programme - utilisation possible de modèles macroéconomiques

Le nombre de pages réservées aux annexes dépasse de plus de la moitié du document. L'annexe ne doit contenir que ce qui n'a pas eu de place dans le corps du document. Généralement c'est les tableaux, ici il y a beaucoup de redondances par rapport aux concepts de suivi, suivi et évaluations et autres dans cette partie des annexes. Les tableaux sont généralement coupés, ce qui rend la vue d'ensemble difficile.

ANNEXE V

D'une manière générale, un système de S&E efficace s'appuie sur un circuit de résultats clairs et logiques dans lequel les résultats d'un niveau puissent déboucher sur les résultats du niveau suivant jusqu'à la réalisation de l'objectif général visé. Par conséquent, toute lacune dans la logique pourrait entamer les résultats requis. Les principaux niveaux sont :

- Apports
- Produits finaux, y compris les processus
- Résultats
- Impacts

Tableau 8 : Cadre conceptuel de suivi-évaluation

AXE	ELEMENTS DE CONTENU
Apports/intrants	Les apports/intrants sont constitués des personnes, la formation, les équipements et les ressources que nous investissons dans un projet
Produits finaux	Ce sont les activités ou les services que nous livrons, y compris les services de prévention, de prise en charge et d'appui
Processus	Les procédés désignent la qualité, les coûts unitaires, l'accès et la couverture des activités ou services que nous fournissons
Résultats/Effets	Les résultats sont les changements de comportements ou d'aptitude produits par le projet
Impacts	L'impact d'une action de développement, est la situation issue de l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action de développement

Chaque niveau est relié au suivant d'une manière claire et logique.

NOTA BENE : Le concept de S&E a évolué au fil des années vers un concept de gestion de l'information pour le développement. En structurant et organisant la gestion des informations clefs nécessaires à une bonne gestion, le système de S&E agit comme une véritable courroie de transmission entre les activités, les acteurs et les objectifs visés par l'ONG.

Il vise trois objectifs à savoir : éclairer des décisions, faciliter les communications et tirer des leçons qui en découlent. En conséquence, le dispositif de suivi-évaluation constitue un système d'information qui répond aussi à trois types d'objectifs qui sont les suivants :

- des objectifs de **pilotage** : ils éclairent les décisions à prendre pour la bonne marche de l'intervention et ses éventuelles suites et prolongations aux niveaux national et régional.
- Des objectifs d'**information** : ils facilitent les communications au sein des projets et entre ceux-ci et leur environnement immédiat. Ils permettent de rendre compte de leur déroulement, de leurs résultats et de leur impact.
- Des objectifs d'**apprentissage** : ils permettent aux différents acteurs du projet d'en tirer les leçons.

ANNEXE VI

Tableau 9 : QUELQUES MODELES D’EVALUATION D’IMPACT

MODELES	METHODE	EXEMPLE	COUT INDICATIF
<p>1. Modèle d'évaluation aléatoire</p>	<p>Les sujets (familles, écoles, communautés, etc..) sont affectés sur une base aléatoire au groupe du projet ou au groupe témoin. Des questionnaires et autres moyens de collecte de données (mesures anthropométriques, résultats aux tests d'aptitude scolaires, etc.) sont utilisés pour les deux groupes avant et après le projet. Des observations supplémentaires peuvent aussi être recueillies durant l'exécution du projet</p>	<p>Projets d'approvisionnement en eau et d'assainissement ou fourniture d'autres services tels que logements, équipements collectifs, lorsque la demande est supérieure à l'offre et que les bénéficiaires sont sélectionnés par une méthode d'échantillonnage par loterie. Exemple : Fonds social bolivien, confère données de la BM).</p>	<p>Un à cinq ans, selon le temps requis pour qu'un impact puisse être détecté. Coût pouvant aller de 50 000 à 1 million de dollars selon l'ampleur et la complexité du programme examiné (confère données de la BM).</p>
<p>2. Modèle quasi expérimental avec comparaison (avant-après) de la population touchée et d'un groupe témoin</p>	<p>Lorsqu'il n'est pas possible d'employer une méthode aléatoire, le groupe témoin est composé de manière à présenter des caractéristiques aussi similaires que possible à celles de la population concernée. Il arrive que les catégories de communautés d'où proviennent les participants sélectionnés soient retenues. Lorsque les projets sont exécutés en plusieurs étapes, les participants sélectionnés pour les phases ultérieures peuvent servir de groupe témoin. pour..... la première phase.</p>	<p>Ce modèle a été utilisé par la Banque mondiale dans le cadre de ses projets de logements bon marché au Sénégal et d'autres pays comme les Philippines</p>	<p>Coût et durée similaires à ceux du modèle précédent.</p>

MODELES	METHODE	EXEMPLE	COUT INDICATIF
3. Comparai- son à posteriori d'un groupe touché par le projet et d'un groupe témoin non équivalent	Des données sont collectées à posteriori sur le groupe des participants au projet et un groupe témoin non- équivalent est sélectionné comme dans le modèle 2. Les données ne sont recueillies qu'à l'issue de l'exécution du projet. On procède souvent à une analyse à plusieurs variables pour éliminer l'effet des différences entre les attributs des deux groupes dans l'analyse statistique.	Évaluation de l'impact du PSAOP du Sénégal. On a comparé, d'une part, les villages dans lesquels le programme était opérationnel et, d'autre part, les villages ne bénéficiant pas dudit programme.	Une étude réalisée par cette méthode coûte généralement entre un tiers et la moitié de ce qu'elle coûterait si le modèle un ou deux était employé.
4. Évaluation rapide de l'impact à posteriori	Certaines évaluations ne donnent lieu qu'à l'examen des groupes touchés par le projet tandis que d'autres utilisent des groupes témoins correspondants. Il est possible d'employer des méthodes participatives pour permettre aux groupes d'identifier les changements associés au projet, ceux qui en ont bénéficié et les autres, et les points forts et faibles du projet. La méthode de triangulation permet de comparer les informations produites par le groupe aux opinions de sources d'information majeures et d'informations secondaires. Il est possible de réaliser des études de cas au niveau d'individus ou de groupes pour mieux comprendre le processus de changement.	Évaluation de projets d'approvisionnement en eau gérés par les communautés en Indonésie (Confère données de la BM).	25 000 dollars et plus (l'étude menée en Indonésie a coûté 150 000 dollars). Certaines études peuvent être achevées en un ou deux mois ; d'autres peuvent prendre un an ou plus. (Confère données de la BM).

ANNEXE VII

Tableau 10 : FORMAT DE RAPPORT SEMESTRIEL ET ANNUEL DE APIDEV

CHAPITRE		CONTENU
Sans numéro	Sommaire exécutif (1-2 pages)	<p>Changement / évolution du contexte (politique, institutionnel, climatique) influant sur la marche du projet</p> <p>Synthèse / appréciation globale de l'avancement du projet vers chacun de ses objectifs / résultats</p> <p>Point d'exécution budgétaire / principales déviations</p> <p>Principaux problèmes rencontrés / à résoudre (par qui ?)</p> <p>Principales recommandations (à qui ?) et propositions de solution (par qui ?)</p>
Sans numéro	(1-2 pages)	Liste d'acronymes Table des matières
1	Introduction	<p>Les aspects ayant marqué la période (semestre ou année)</p> <p>Comment s'est déroulée la période par rapport aux prévisions initiales</p>
2	Rappel des objectifs	<p>Rappel des objectifs du projet et appréciation de l'avancement global vers ces derniers</p> <p>Discuter si les objectifs peuvent être atteints avant la fin de la période</p>
3	Rappel des Résultats	<p>Rappel des résultats du projet et appréciation de l'avancement global vers ces derniers</p> <p>Discussion sur la pertinence de stratégies mises en œuvre par résultat (ou ensemble de résultats), si cette discussion est considérée utile (voir aussi 5)</p>
4	Activités	<p>Par rapport au plan de travail annuel : Point sur la réalisation des principales activités ou en cours et leur niveau de réalisation</p> <p>Discuter des principaux changements opérés sur plan de travail justifiant l'avancement plus rapide / retard par rapport aux prévisions annuelles</p>
5	Stratégie mise en œuvre	<p>Discuter les stratégies mises en œuvre (genre, communication, implication partenaires, responsabilisation, appropriation locale, transfert de maîtrise d'ouvrage, etc.) pour la bonne réalisation des activités et atteinte de résultats</p> <p>Proposer toute modification nécessaire et évaluer si elle aurait des implications (moyens humains, budgétaires)</p>

CONTENU	
CHAPITRE	
6	<p>Analyse du niveau d'exécution (par rapport au budget annuel) pour chaque grande ligne budgétaire : explication des écarts (sous-exécution ou dépassement), commentaires sur déviations possibles et effets sur équilibre budgétaire en fin d'année</p> <p>Bilan global de l'exécution budgétaire par rapport au bilan de l'exécution physique (technique)</p> <p>Tableau I / Exécution budgétaire pour la période, par ligne budgétaire : budget annuel, dépenses effectives pour la période rapportée, dépenses effectives pour les périodes précédentes, % d'exécution annuel cumulé, % d'engagement, solde budgétaire</p> <p>Tableau II / Exécution budgétaire depuis le démarrage de la composante, par ligne budgétaire :</p> <p>Budget global, exécution annuelle, cumulé, solde disponible</p>
7	<p>Par rapport au déroulement de la composante (à l'atteinte d'un objectif/ résultat /groupe d'activités, à un partenaire, aux moyens disponibles, à la coordination entre acteurs, à l'orientation stratégique de la composante, aux aspects administratifs, etc.) présenter les problèmes rencontrés pouvant freiner le bon avancement de la composante</p> <p>Tableau de présentation des contraintes</p>
8	<p>Par rapport aux problèmes rencontrés (ou prévisibles), énoncer des recommandations claires adressées à un /des partenaires précis (si possible : «il faudrait faire ceci, à tel délai et telle structure devrait assumer la responsabilité)</p>
<p>Nombre total de pages par rapport semestriel / hors annexes : 15 - 18 pages</p> <p>Nombre total de pages pour le rapport annuel / hors annexes : 18- 20 pages</p>	
9	<p>ANNEXES:</p> <p>Tableau de suivi du plan de travail / activités annuelles</p> <p>Nombre de pages: 10 - 12</p> <p>Tableau de bord des indicateurs du SSE</p> <p>Liste de documents produits durant la période</p>

NOTA BENE : ce canevas ne doit pas être généralisé, l'ONG au canevas de chaque partenaire

ANNEXE VIII

Tableau 11 : EXEMPLE DE FICHE ANALYTIQUE DE RISQUE

Fiche analytique pour les risques du projet								
Projet :					Code :			
Lot de travail :								
Identification du risque :								
Propriétaire du risque :								
Description du risque et de ses causes	Impact sur :		1	2	3	4	5	
		Objectifs						
		Qualité						
		Calendrier						
		Coûts						
		Org.						
Mesures identifiées								
Responsable	Quand	Priorité du risque Impact						
		Probabilité						
		1	2	3	4	5		
			Très élevée					
			Élevée					
			Moyenne					
	Faible							
	Très faible							

Légende des couleurs

- Rouge Probabilité Très élevée
- Jaune Probabilité élevée
- Vert Probabilité faible
- Blanc Probabilité très faible

ANNEXE IX

Tableau 12 : EVALUATION ET MITIGATION DES RISQUES

ÉVÉNEMENTS CRITIQUES (RISQUE)	MESURES ENVISAGÉES (PREVENTION)	ÉVALUATION DES MESURES ENVISAGÉES				RESPONSABLE DU SUIVI
		bénéfice/impact principal	sur l'échéancier	leurs coûts		
1.	1.	1.	1.	1.		
	2.	2.	2.	2.	-	
2.	1.	1.	1.	1.		
	2.	2.	2.	2.	-	
3.	1.	1.	1.	1.		
	2.	2.	2.	2.	-	
4.	1.	1.	1.	1.		
	2.	2.	2.	2.	-	
5.	1.	1.	1.	1.		
	2.	2.	2.	2.	-	
6.	1.	1.	1.	1.		
	2.	2.	2.	2.	-	
7.	1.	1.	1.	1.		
	2.	2.	2.	2.	-	
8.	1.	1.	1.	1.		
	2.	2.	2.	2.	-	

ANNEXE X

Tableau 12 : EXEMPLE D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Dimensions / domaines pertinents	En quoi le projet est-il impliqué, à quel niveau, ...	Parties prenantes, Acteurs, Organisations impliqués
1 Physique :		
1.1 Géographique, Sols, Topo.,...	- Construction dans région Sud du pays	
1.2 Climat, saisons, ...	- Terrain accidenté	
2 Infrastructure :		
2.1 Communications, Transport,	- Communauté enclavée	
...	- Accès routier difficile	
2.2 Équipements, logistique, ...		
3 Économique :		
3.1 Emploi, Chômage, ...	- Création d'emplois	- OMS
3.2 Monnaie (change),	- Faible niveau de revenu des communautés	- FNUAP
3.3 Financement, budget,...		- Communautés cibles
4 Politico-légale :		
4.1 Lois, Réglementations, Fiscalité,	- Titres de propriété litigieux	- MSAS
4.2 Politiques et Mise en œuvre,		- Propriétaire déclaré
5 Organisationnelle :		
5.1 Hiérarchie, Autorité	- Structures impliquées : Direction régionale	- MSAS
5.2 Départements, Unités,	promotion sanitaire et sociale (DR PSS) et	- Communautés cibles
5.3 Entreprises privées, ...	Délégations régionales	
6 Socio-culturelle :		

Dimensions / domaines pertinents	En quoi le projet est-il impliqué, à quel niveau, ...	Parties prenantes, Acteurs, Organisations impliqués
6.1 Compatibilité avec communauté, 6.2 Résistance au changement,	- Acceptation des méthodes modernes	- Bénéficiaires - Communautés cibles
6.3 Mœurs, croyances, ...		
7 Éducation / formation :		
7.1 .		- MSAS
7.2 .	- Formation du personnel	- Ministère de la Fonction Publique
8 Santé :		
. .	- Niveau de préoccupation des communautés - Niveau de préoccupation des FAR	- MSAS - Projet
9 Technologique :		
9.1 Utilité, connaissance, implication, 9.2 Nouveauté, transfert, 9.3 Disponibilité, capacité, ...		

ANNEXE XI

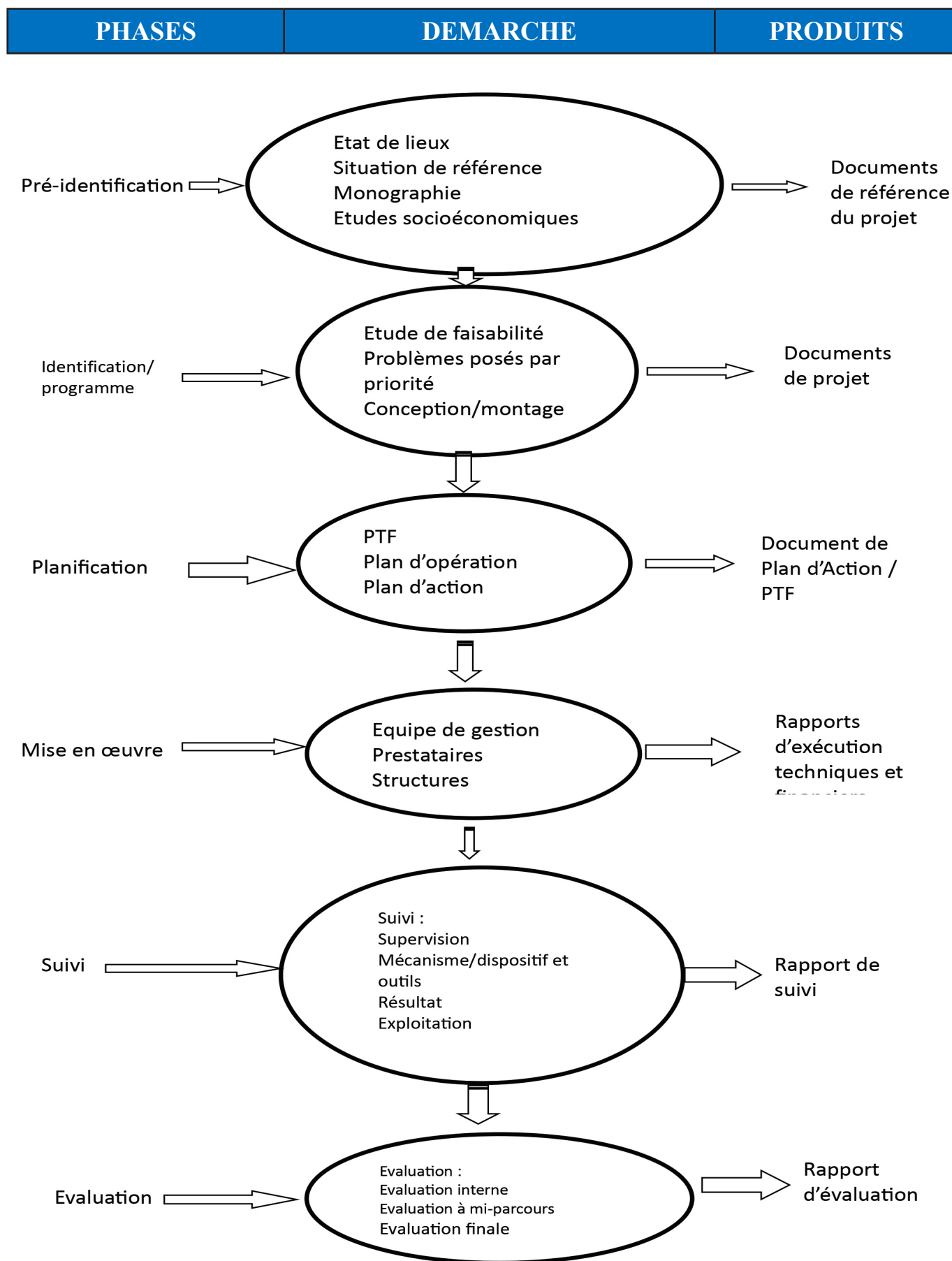
Tableau 13 : ANALYSE SITUATIONNELLE

OUTILS	OBJECTIFS	METHODOLOGIE D'ANIMATION
La revue de données secondaires	Synthétiser les données disponibles sur le thème pour lequel le diagnostic sera effectué	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer le type de données à recueillir dans la communauté - Identifier les sources d'information - Présenter les données
L'interview semi- structurée	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compléter les connaissances acquises sur la communauté en utilisant les autres outils 2. Faire un inventaire préliminaire des problèmes et des atouts de la communauté selon les perceptions des différents groupes 	<ul style="list-style-type: none"> - Composer les sous équipes d'appui - Préparer un guide d'entretien - Conduire l'Animation - Faire des prises de notes - Préparer l'endroit ou aura lieu l'entretien - Conduite des interviews - Analyse et évaluation en plénière de l'équipe
Le profil historique thématique	Connaître les événements historiques importants sur le secteur de l'Education et de la Formation réalisés dans la communauté	<ul style="list-style-type: none"> - Faire la préparation et le choix des groupes ou personnes à interviewer - Elaborer le tableau historique des réalisations - Réunir l'équipe d'appui
La carte scolaire	Localiser sur un fonds de carte tous les établissements d'enseignement et de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Expliquer les motifs en AG et constituer des groupes de travail - Dessiner des cartes par les groupes d'acteurs - Mise en commun des cartes réalisées en AG, puis synthèse sur un fonds de carte.
Le diagramme de VENN	Aider la communauté à identifier les institutions villageoises ou communautaires et les intervenants à apprécier les relations entre eux et l'importance de celles –ci pour le développement de la communauté.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les structures externes et internes par groupe d'acteurs intervenants dans le secteur - Elaborer le diagramme de VENN par le groupe d'acteurs - Mise en commun en réunion de coordination
Le calendrier saisonnier des activités	Repérer les activités des villageois ou de certains groupes socioprofessionnels au cours de l'année.	<ul style="list-style-type: none"> - Expliquer les motivations en AG et constituer les groupes de travail - Elaborer le calendrier saisonnier des activités - Réunion de l'Equipe d'appui
La matrice préférentielle par pair	Comparer deux problèmes et indiquer l'ordre de préférence entre les deux.	<ul style="list-style-type: none"> - Expliquer les fondements de la matrice aux acteurs - S'accorder sur le choix des icônes en les assimilant aux problèmes à analyser - Exposer des listes des problèmes à analyser

OUTILS	OBJECTIFS	METHODOLOGIE D'ANIMATION
La pyramide des contraintes	<ul style="list-style-type: none"> - Se mettre d'accord sur les contraintes par ordre d'acuité - Etablir la liste des contraintes en respectant la hiérarchie 	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer les équipes d'identification - Exposer la liste des contraintes - Mettre en priorité les contraintes et les hiérarchiser - Faire la mise en commun
L'arbre à problèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Visualiser la complexité des problèmes, leurs causes et conséquences - Identifier et analyser les causes les plus pertinentes pour la recherche de solutions 	<ul style="list-style-type: none"> - Choix des problèmes à analyser - Réunion d'introduction de l'outil - Construction de l'arbre à problème en groupe - Inventaire des causes puis construction des racines de l'arbre - Inventaire des effets puis construction des branches de l'arbre - Vérification de l'arbre et choix des causes les plus importantes - Analyse des autres problèmes prioritaires - Simulation
L'arbre à objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Formuler les problèmes sous forme d'objectifs - Inventorier les actions qui permettent d'atteindre les objectifs à partir des causes de l'arbre à problèmes - Donner un aperçu des actions préalables et des conditions nécessaires pour arriver à une planification réaliste des actions - Déterminer les actions qui ont des chances de réussir 	<ul style="list-style-type: none"> - Introduction de l'outil en AG - Elaboration de l'arbre à objectif pour chaque problème en groupe mixte - Simulation - AG - Revue des actions par l'équipe d'appui et des représentants de la communauté - Mise en commun du travail des sous équipes
La triangulation	Minimiser les risques de biais qui dénaturent la qualité de l'information	<ul style="list-style-type: none"> - Recueillir les avis de différents acteurs sur une même question - Procéder à la vérification de l'information par confrontation des opinions suivant des faits et données disponibles et vérifiables.

ANNEXE XIII

Schéma 1 : le processus d'intervention d'un projet



ANNEXE XIV

Tableau 15 : QUELQUES VERBES D’ACTION ET LEUR NIVEAU TAXONOMIQUE- (Pour la formulation des objectifs)

Niveau taxonomique	1.1.1.	Correspondance de niveau	
1. Connaître	Définir – distinguer – acquérir Identifier – rappeler – reconnaître	Recevoir	Imiter
2. Comprendre	Traduire – illustrer – expliquer Distinguer – classer - choisir	Réagir	Manipuler
3. Appliquer	Appliquer – développer – utiliser – classer - choisir	Apprécier	Préciser
4. Analyser	Reconnaître – catégoriser – détecter – déduire – distinguer	Organiser	Structurer
5. Synthétiser	Produire – constituer – proposer – combiner – créer – modifier – planifier – formuler – transmettre – projeter	Caractériser	Naturaliser
6. Evaluer	Juger –valider – décider – argumenter - comparer		
7. Savoir		Savoir - être	Savoir – Faire

ANNEXE V

Projet :
 Rédacteur :
 Activité :
 Volet :
 Date/période de réalisation :

Tableau 16 : FICHE DE SUIVI ACTIVITE ET DE SON IMPACT

DEROULEMENT DE L'ACTIVITE :

--

INDICATEURS DE SUIVI-REALISATION :

Indicateur suivi réalisation	Prévu	Réalisé

INDICATEURS DE CHANGEMENT / IMPACT :

Groupes cibles de l'activité :

Indicateur suivi changement	Observations

REUSSITE ET ECHECS :

(Ce qui a marché/ ce qui n'a pas marché/ pourquoi ?)

--

RECOMMANDATIONS:

--

ANNEX XVI :

COMPTE RENDU REUNION SUIVI-EVALUATION

Projet :

Date :

Lieu :

Activité/volet/projet évalué :

Date/période de mise en œuvre :

Rédacteur Compte Rendu :

LISTE DES PARTICIPANTS

INDICATEURS DE SUIVI-REALISATION :

Indicateur suivi réalisation	Prévu	Réalisé

INDICATEURS DE CHANGEMENT / IMPACT :

Indicateur suivi changement	Observations

REMARQUES CONCERNANT LA MISE EN OEUVRE :

--

REMARQUES CONCERNANT LE PROCESSUS DE SUIVI :

--

REMARQUES CONCERNANT L'IMPACT ET LES CHANGEMENTS CONSTATES :

--

REUSSITE ET ECHECS :

(Ce qui a marché/ ce qui n'a pas marché/ pourquoi ?)

--

LECONS A TIRER/RECOMMANDATIONS/REAJUSTEMENTS PROPOSES ou DECIDES :

--

ANNEXE XVII :

TABEAU 17 : Tableau de SUIVI

PROJET :

Suivi des tâches		Suivi des risques	
Indicateur	Prévu	Réalisé	Observations
Suivi Impacts			
Reporting	Date prévue du dépôt	Date du dépôt	Responsable
Document Suivi	Date prévue du dépôt	Date du dépôt	Responsable
	Réunion évaluation activités	Date	Observations

ANNEXE XVIII :

Tableau 18 : Planification Plan de suivi-évaluation

Association :

Projet :

Responsable Suivi-Evaluation :

Activité ou Objectif	Suivi activité ou impact	Indicateur de suivi	Source d'information (moyen de vérification)	Date de collecte ou fréquence de collecte	Responsable de collecte d'information

ANNEXE XIX

Tableau 19 : Exemple de principaux indicateurs

INDICATEURS DE DEVELOPPEMENT	
Indicateurs techniques (liés au secteur d'activité du projet)	<p>Ceux-ci permettent d'apprécier l'évolution de l'aspect technique d'une action Par exemple, s'il s'agit d'un projet d'activité agricole, on retiendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les superficies cultivées, - Les intrants utilisés, - La main d'œuvre utilisée (en utilisant l'unité personne/jour par exemple) - La production obtenue, etc. <p>Par exemple, s'il s'agit d'activité commercialisation, on retiendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les quantités vendues, - Les quantités invendues, - Les distances parcourues pour atteindre les marchés, etc.
Indicateurs économiques	<p>Ces indicateurs permettent de se rendre compte de l'évolution de l'aspect économique d'une action, de sa rentabilité. Ce sont le plus souvent des relevés de prix et de coûts (coûts unitaires et coûts cumulés sur une période ou pour une quantité) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coûts des intrants, - Coûts de la main d'œuvre, - Chiffre d'affaires - Charges de fonctionnement, etc.
Indicateurs de fonctionnement	<p>Par exemple, pour une action de soins de santé primaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La fréquence des visites par le personnel de santé qualifié aux auxiliaires de santé, - Nombre de consultations, - % de cas traités avec succès, - Accès à un approvisionnement régulier en médicaments de base mesuré par la fréquence et le volume de ces approvisionnements, etc.
Indicateurs d'organisation	<p>Ces indicateurs peuvent aider à mieux cerner les problèmes d'organisation et de fonctionnement de l'action. Par exemple, s'il s'agit du fonctionnement d'association et autres groupements mis en place pour gérer des activités collectives :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de membres du Conseil d'administration, - Le mode renouvellement de celui-ci, - La qualité de ses membres, - Le nombre de femmes membre d'un comité de gestion, - La participation réelle à des travaux collectifs
Indicateurs d'utilité sociale	<p>Par exemple, pour un projet d'aménagement de bas-fonds :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le statut social des attributaires des parcelles exploitées avant l'aménagement, - Et également après celui-ci.

ANNEXE XX

Tableau 20 : Modèle de Plan de suivi-évaluation

PLAN DE SUIVI-EVALUATION			
<p>Le plan de suivi-évaluation décrit ci-dessous sert d'accord initial entre le Bénéficiaire et APIDEV concernant les activités principales qui feront l'objet d'un suivi au cours de l'exécution du projet. Ce document doit être soumis à APIDEV en même temps que l'Accord de Subvention contresigné. Ce plan est basé sur les points énumérés ci-dessous ainsi que dans l'Accord de Subvention et le Budget du Projet, et devrait indiquer exactement le calendrier que le bénéficiaire devrait respecter et les résultats qu'il devrait atteindre.</p>			
Nom de l'Organisation :			
Titre du Projet :			
Numéro de la Subvention :			
Montant de la Subvention :			
Responsable APIDEV en charge : (Usage Interne) :			
Principal Contact :			
<p>Veillez indiquer clairement dans le présent Plan de Suivi-Evaluation les critères quantitatifs ou les preuves qualitatives à travers lesquels la réalisation et la répartition des effets et des avantages peuvent être jugées. Quelles sont les sources d'information qui existent ainsi que les méthodes requises pour obtenir ces informations ?</p>			
Suivi des Activités & Extrants du Projet :			
<p>Extrants : Les résultats visibles et concrets issus directement des activités du projet tels que les sessions d'intervention tenues, les populations atteintes et le matériel distribué. Veuillez les énumérer dans le cadre ci-dessous. Ajoutez des feuilles supplémentaires si nécessaire.</p>			
Activités	Indicateurs Spécifiques/Extrants	Période de réalisation	Critères de succès
Suivi des Effets du Projet :			
<p>Effets : Les résultats du Projet qui s'observent dans l'immédiat ou quelquefois longtemps après l'achèvement des activités, tels que les changements d'attitude, de croyances, de compétences, de comportement, de conditions politiques et environnementales. Veuillez les énumérer dans le cadre ci-dessous. Ajoutez des feuilles supplémentaires si nécessaire.</p>			
Moyens de Vérification			
<p>Moyens de Vérification : Les sources devant permettre de répondre aux questions sur la performance des indicateurs</p>			
Signé par :			
Date :			

Annexe 24 : RESSOURCES DOCUMENTAIRES

Institut Panos : Méthodologie DIME (Développement Information Monitoring and Evaluation) dispositif de suivi-évaluation orienté sur le changement, Hédia Hadjaj (COTA),

Union européenne : Manuel Gestion du cycle de projet, 2004 : Une vue globale sur l'ensemble du processus.

Coopération Française : Guide de l'évaluation, 2007, Bernadette Cavelier, Antoine du Buysson, Claude Fandre, Richard Réquena, Michael Ruleta, Daniel Voizot :

Module 2 : Suivi/Evaluation de Projet Avec le soutien de Michèle LECLERC OLIVE

Portail www.ofarcy.net : Un portail complet sur le suivi et l'évaluation pour projets de développement

