

Conception et mise en place d'un système de suivi et d'évaluation

Table des matières

I. Présentation générale de la conception et de la mise en place du système de suivi évaluation	3
A. Envisager le suivi évaluation comme un système.....	3
B. Tâches essentielles de suivi évaluation au cours du cycle du projet.....	3
II. Exercice : Quiz	4
III. Principales phases de la conception et de la mise en place du système de suivi évaluation.	5
A. Objectif et champ d'action du système de suivi évaluation.....	5
B. Questions relatives à la performance, besoins d'informations et indicateurs.....	6
IV. Exercice : Quiz	6
V. Essentiel	7
VI. Auto-évaluation	7
A. Exercice	7
B. Test.....	7
Solutions des exercices	8

I. Présentation générale de la conception et de la mise en place du système de suivi évaluation

Contexte

Un système de suivi et d'évaluation clairement défini et impliquant toutes les principales parties prenantes avant le démarrage des activités du projet est fondamental pour mener systématiquement un suivi et une évaluation. Ce système se base sur l'évaluation initiale et l'élaboration du projet. Ainsi, il doit prendre en considération ce qui doit faire l'objet de suivi ou d'évaluation, les activités nécessaires au suivi et à l'évaluation, le responsable des activités de suivi et d'évaluation, le planning des activités de suivi et d'évaluation, la manière dont le suivi et l'évaluation sont menés, les ressources nécessaires au suivi et à l'évaluation.

De manière générale, le système de suivi et d'évaluation peut être considéré comme un ensemble intégré qui regroupe les processus de planification, de recueil systématique de données, d'analyse, de rapportage, de synthèse, et de circulation de l'information, et qui planifie les ressources et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le dispositif dans le but d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la gestion et l'exécution du projet ou de la capitalisation de ses expériences.

Ce cours est structuré en deux parties que sont : la présentation générale de la conception et de la mise en place du système de suivi évaluation et les principales phases de la conception et de la mise en place du système de suivi évaluation.

A. Envisager le suivi évaluation comme un système

Un dispositif de suivi évaluation qui marche bien réussit à prendre en charge les aspects formels orientés sur les données que l'on lie communément au travail de suivi évaluation, mais également les éléments informels de suivi et de communication, comme la collecte par les responsables du projet, lors d'une pause-café, des avis des acteurs de terrain sur des expérimentations paysannes. Or, le suivi évaluation est souvent assimilé à un travail de statistiques ou comme une obligation fastidieuse imposée de l'extérieur et montrant peu d'intérêt pour ceux qui exécutent le projet. Il est fréquent également que la fonction de suivi des projets soit dissociée de celle de l'évaluation. Dans ce cas, les évaluations liées à l'impact des actions sont sous-traitées à l'extérieur, et l'équipe projet se focalise principalement sur le suivi des activités à court terme, et n'a donc guère le moyen de savoir si elles participent véritablement à la stratégie du projet.

Concevoir le dispositif de suivi évaluation comme une composante intégrée en soutien aux acteurs impliqués dans l'exécution des projets nécessite impérativement :

- De mettre en place des procédures de suivi évaluation qui permettent à toutes les parties prenantes concernées par la stratégie et par les actions du projet de tirer fréquemment des informations claires de l'action en cours.
- De bien maîtriser les liens qui existent entre le suivi évaluation et les fonctions de management du projet.
- D'utiliser les processus et les démarches de réflexion, de communication et prise de décisions existants chez les acteurs concernés et les partenaires comme base de suivi évaluation du projet.
- De mettre en place les ressources et les compétences indispensables à la mise en œuvre du suivi évaluation.

B. Tâches essentielles de suivi évaluation au cours du cycle du projet

Le suivi évaluation peut être considéré comme étant un processus permettant à l'ensemble des acteurs et des parties prenantes de disposer d'informations par rapport à l'exécution des différentes activités du projet. Ainsi, il est nécessaire d'exécuter un certain nombre de tâches pour assurer une bonne animation du dispositif de suivi évaluation. En outre, ces tâches sont spécifiques à chaque phase du projet et la plupart d'entre elles seront réparties entre différents acteurs.

Notons que ces tâches de suivi évaluation ne sont pas uniquement de la responsabilité du chargé de suivi évaluation, s'il en existe un. Elles doivent au contraire être assimilées à des fonctions dont la responsabilité doit être partagée. Il est donc essentiel d'apprécier de façon beaucoup plus précise les personnes impliquées dans chacune d'entre elles. Il est également important de rendre le dispositif et les processus de suivi évaluation participatifs. Cela pourra engendrer le partage de ces fonctions qui, à son tour, rend possible la réflexion et la capitalisation collective. Cependant, chaque projet devra adapter les tâches à son propre contexte.

Exemple

Prenons un exemple au Bénin. Lors du démarrage du projet, le responsable du suivi évaluation a élaboré un manuel pour guider le processus de suivi évaluation du projet. Ce manuel fait état des formulaires types pour l'enregistrement des recettes collectées durant les activités génératrices de revenus, des précisions sur la démarche de la collecte des données nécessaires pour renseigner les indicateurs, et des informations sur la manière dont les vulgarisateurs, les organisations non gouvernementales et les chefs de département doivent élaborer leurs rapports. Il est conçu comme un ouvrage évolutif, qui prend en considération l'expérience des utilisateurs. Par conséquent, sa mise à jour sera une tâche de suivi évaluation fréquente au cours des phases suivantes.

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.9]

Question 1

Les résultats des activités de suivi évaluation peuvent être diffusés à :

- Des rapports écrits
- Des communiqués de presse
- Les mass-médias
- Les conférences
- L'ensemble des éléments ci-dessus

Question 2

Quand devrait-on concevoir un système de S&E ?

- Pendant la phase de conception d'un projet
- À mi-parcours du projet
- Après que l'ensemble des données aient été collectées, mais avant qu'elles ne soient analysées

Question 3

Les systèmes de suivi évaluation devraient décrire :

- Le catalogue détaillé des indicateurs à utiliser
- Le cadre logique
- Le plan détaillé des objectifs
- Le plan d'exploitation des informations fournies par le système

Question 4

Les indicateurs de performance définis dans le système de suivi évaluation ont pour but de :

- Montrer la force du système d'information
- Servir de référence pour montrer les réalisations
- Garantir l'obligation redditionnelle du projet
- Indiquer les objectifs d'un projet

Question 5

L'énoncé du problème et les buts et objectifs d'un projet devraient être indiqués dans le système de suivi évaluation.

- Vrai
- Faux

III. Principales phases de la conception et de la mise en place du système de suivi évaluation.

L'élaboration d'un système de suivi évaluation comporte six étapes :

La première phase définit l'objectif et le champ d'action du système de suivi évaluation. Elle répond aux interrogations suivantes : pourquoi avons-nous besoin d'un système de suivi évaluation et quels domaines doit-il couvrir ?

La deuxième phase identifie les questions relatives à la performance, aux besoins d'information et d'indicateurs. Elle répond aux interrogations suivantes : qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et apprécier le projet de manière à bien le gérer ?

La troisième étape planifie la collecte et organise l'information en répondant aux questions suivantes : comment sera collectée et organisée l'information nécessaire ?

La quatrième étape détermine les mécanismes et les activités nécessaires pour la mise en oeuvre de la réflexion critique en répondant aux interrogations suivantes : comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet ?

La cinquième phase définit les actions de communication et l'élaboration des rapports de qualité en répondant aux questions suivantes : comment et à qui voulons-nous présenter les activités et méthodes du projet ?

La sixième et dernière étape définit les ressources et les compétences nécessaires en répondant aux interrogations suivantes : de quoi avons-nous besoin pour que le système de suivi évaluation fonctionne réellement ?

A. Objectif et champ d'action du système de suivi évaluation

Une identification claire de l'objectif et du périmètre d'action du dispositif de suivi évaluation souhaité permet de prendre plus aisément des décisions en rapport avec des questions telles que le budget, le nombre d'indicateurs faisant l'objet d'un suivi, la nature de la communication nécessaire, etc. Le rapport de préévaluation intégrera une brève description de l'objectif du suivi évaluation, mais il sera indispensable d'approfondir cette interrogation au moment du démarrage du projet avec l'ensemble des acteurs qui interviennent dans la mise en oeuvre du projet.

Lorsque la prise de décision est difficile, quand il faut densifier ou au contraire réduire le suivi, ou considérer un choix méthodologique plutôt qu'un autre, vous pourrez vous aider en vous basant sur l'objectif du suivi évaluation. Préciser un objectif clair permet également de spécifier ce que vous pouvez attendre du dispositif de suivi évaluation, étant donné la contrainte que cela engendre de réfléchir à la nature du projet et aux informations dont vous aurez besoin pour assurer de façon satisfaisante.

B. Questions relatives à la performance, besoins d'informations et indicateurs

La démarche la plus utilisée en termes de mise en place de dispositif de suivi évaluation consiste, pour la personne chargée de l'animation, à définir, pour chaque objectif, les indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de la matrice du cadre logique. Cette approche crée souvent des problèmes, non pas liés aux indicateurs mais au passage direct des objectifs aux indicateurs. Les objectifs sont généralement complexes et ne peuvent donc être synthétisés à l'aide d'un ou de quelques indicateurs. En outre, s'il est possible de déterminer, à l'aide d'informations quantitatives, si les objectifs ont effectivement été atteints, ces informations ne montrent pas forcément pourquoi, et si la raison en est le projet. Par conséquent, il est fondamental d'avoir plusieurs sources d'informations quantitatives et qualitatives pour montrer ce qui se passe et analyser de près les relations qui existent entre différentes informations.

Le fait de se poser des questions liées à la performance permettra de disposer d'une représentation visuelle plus complète et plus claire des réalisations d'ensemble du projet. Pour répondre à ces interrogations, il est fondamental d'avoir des informations analytiques et quantitatives descriptives. Une fois qu'elles auront été déterminées, il sera alors aisé d'identifier les indicateurs spécifiques qui sont véritablement fondamentaux. Il est souvent possible d'apporter la réponse par le biais d'un simple indicateur quantitatif. Cependant, dans la plupart des cas, une grande quantité d'informations qualitatives et quantitatives est indispensable.

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.10]

Question 1

Les systèmes de suivi évaluation servent à identifier les facteurs qui influencent l'aboutissements des projet.

- Vrai
- Faux

Question 2

La pertinence d'un dispositif de suivi évaluation dépend de la pertinence des indicateurs choisies.

- Vrai
- Faux

Question 3

La réussite d'un projet dépend de :

- L'implication des parties prenantes
- La communication
- La mise en place d'un dispositif de suivi évaluation
- La mise en place d'un système de rapportage
- La planification des actions

Question 4

Le systèmes de suivi évaluation doit être complexe afin qu'il puisse s'adapter à tous les changements de contexte.

- Vrai
- Faux

Question 5

L'information de base sur les communautés et sur l'environnement devrait être rassemblée bien avant que les activités de suivi évaluation du projet ne commencent.

- Vrai
- Faux

V. Essentiel

Considéré comme un dispositif intégré de réflexion et de communication, le suivi évaluation doit être planifié, géré et alloué de ressources adaptées, et non comme un simple travail de compilation des statistiques ou uniquement une contrainte imposée par les bailleurs de fonds. Tout dispositif de suivi évaluation nécessite d'exécuter un certain nombre de tâches :

1. Élaboration et mise en place de cadre de résultats.
2. Collecte et gestion de l'information pour en tirer des enseignements.
3. Réflexion critique ou analyse contradictoire sur les informations de l'expérience et sur l'information recueillie pour améliorer l'intervention.
4. Communication des résultats à travers la production et la diffusion de rapports périodique.

Pour que le dispositif de suivi évaluation puisse jouer véritablement son rôle, il faut disposer de ressources suffisantes et mettre en place les moyens et les compétences appropriés mais également il est nécessaire d'engager des actions de renforcement des compétences. C'est pourquoi dans la pratique, il est alloué 5 à 10 % du budget du projet aux activités de suivi évaluation.

Un dispositif de suivi évaluation qui fonctionne de manière satisfaisante participe à orienter la stratégie d'intervention et à garantir l'efficacité des actions pour l'ensemble des acteurs indispensables du projet. Il constitue une partie intégrante de la gestion d'ensemble du projet.

Chaque étape du cycle du projet implique la mise en œuvre d'un certain nombre de tâches de suivi évaluation par des acteurs spécifiques.

Un plan opérationnel détaillé de suivi évaluation doit être élaboré pendant la phase de démarrage du projet ; il doit être motivé clairement et approprié par ceux qui seront chargés de son exécution. Le dispositif de suivi évaluation devra lui-même être suivi et mis à jour fréquemment durant toute la durée du projet.

VI. Auto-évaluation

A. Exercice

Exposer le contexte du cas pratique : une simulation de situation professionnelle avec des noms fictifs d'entreprise et de collaborateurs.

Question 1

[solution n°3 p.11]

Quelle est la différence entre système de suivi évaluation et un système d'information ?

Question 2

[solution n°4 p.11]

Si un résultat intermédiaire indique, par exemple, accès accru au traitement antirétroviral (TARV) pour les femmes enceintes pour Prévenir la Transmission Mère-Enfant (PTME) du VIH, qu'est-ce qui serait un indicateur approprié ?

L'indicateur « *pourcentage de femmes sous ARV qui sont enceintes* » serait-il approprié ?

B. Test

Exposer le contexte du cas pratique : une simulation de situation professionnelle avec des noms fictifs d'entreprise et de collaborateurs.

Exercice 1 : Quiz

[solution n°5 p.12]

Question 1

En règle générale, quel pourcentage du budget d'un projet devrait-il être alloué à l'animation du dispositif de suivi évaluation.

- 1 à 2 %
- 5 à 10 %
- 20 à 25 %
- 70 à 80 %

Question 2

Le système de suivi évaluation ne devrait jamais être révisé une fois le projet à démarrer.

- Vrai
- Faux

Question 3

Quand l'on dit que les objectifs devraient être SMART, le « T » dans le sigle signifie.

- Temporel
- Temps
- Tendence

Question 4

Lequel des caractéristiques suivantes n'est pas un bon indicateur ?

- Il est clairement défini en termes sans équivoque
- Il produit les mêmes résultats chaque fois qu'il est utilisé pour mesurer la même situation ou le même événement
- Il est vaguement défini pour capter une masse d'information
- Il mesure uniquement la situation ou l'événement qu'il est censé mesurer

Question 5

Les dispositifs de suivi évaluation permettent de :

- Mieux comprendre les buts et objectifs d'un programme
- Juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats et pour fournir des informations fiables et précises aux différentes parties prenantes
- Définir les relations entre les facteurs essentiels à l'exécution du projet

Solutions des exercices

Exercice p. 4 Solution n°1**Question 1**

Les résultats des activités de suivi évaluation peuvent être diffusés à :

- Des rapports écrits
- Des communiqués de presse
- Les mass-médias
- Les conférences
- L'ensemble des éléments ci-dessus
-  L'ensemble des canaux de diffusion cités ci haut peuvent être utilisé pour vulgariser les résultats du projet.

Question 2

Quand devrait-on concevoir un système de S&E ?

- Pendant la phase de conception d'un projet
- À mi-parcours du projet
- Après que l'ensemble des données aient été collectées, mais avant qu'elles ne soient analysées
-  Le système de suivi évaluation est élaboré au même moment qu'on élabore le projet. En effet, il s'appuie sur le cadre logique du projet mais également sur l'organisation qui sous tend le projet.

Question 3

Les systèmes de suivi évaluation devraient décrire :

- Le catalogue détaillé des indicateurs à utiliser
- Le cadre logique
- Le plan détaillé des objectifs
- Le plan d'exploitation des informations fournies par le système
-  En général, les composantes d'un système de suivi et évaluation intègrent l'introduction, la description et le cadre du projet, un descriptif détaillé des indicateurs, le plan de collecte de données, un plan de suivi, un plan d'évaluation, un plan d'utilisation des informations obtenues et un mécanisme d'actualisation du dispositif.

Question 4

Les indicateurs de performance définis dans le système de suivi évaluation ont pour but de :

- Montrer la force du système d'information
- Servir de référence pour montrer les réalisations
- Garantir l'obligation redditionnelle du projet
- Indiquer les objectifs d'un projet
-  Les indicateurs constituent des références pour montrer les réalisations d'un projet.

Question 5

L'énoncé du problème et les buts et objectifs d'un projet devraient être indiqués dans le système de suivi évaluation.

Vrai

Faux

 Le dispositif de suivi évaluation devrait intégrer un énoncé du problème qui définit les problèmes spécifiques à résoudre, le but qui indique l'aboutissement à long terme du programme escompté et les objectifs qui indiquent les résultats spécifiques et mesurables du programme désirés.

Exercice p. 6 Solution n°2

Question 1

Les systèmes de suivi évaluation servent à identifier les facteurs qui influencent l'aboutissements des projet.

Vrai

Faux

 Les dispositifs de suivi évaluation servent à identifier les facteurs et les relations qui influent sur les progrès d'un projet.

Question 2

La pertinence d'un dispositif de suivi évaluation dépend de la pertinence des indicateurs choisies.

Vrai

Faux

 Le choix des indicateurs est une étape très importante dans la définition du système de suivi évaluation. En effet, quelle que soit la pertinence de l'analyse des données collectées par le dispositif de suivi évaluation, si les indicateurs choisis ne sont pas pertinents alors elle ne servirait pas à grand chose dans l'aide à la prise de décision.

Question 3

La réussite d'un projet dépend de :

L'implication des parties prenantes

La communication

La mise en place d'un dispositif de suivi évaluation

La mise en place d'un système de rapportage

La planification des actions

 Une bonne planification, associée à un système de suivi et évaluation efficaces, peut jouer un rôle fondamental dans l'amélioration de l'efficacité des projets de développement. Une bonne planification aide à se concentrer sur les résultats pertinents et le suivi et l'évaluation permet de tirer des leçons des réussites et des échecs passés et fournit les informations nécessaires à la prise de décisions afin que les initiatives actuelles et à venir contribuent à améliorer la vie des populations et élargir leurs choix.

Question 4

Les systèmes de suivi évaluation doit être complexe afin qu'il puisse s'adapter à tous les changements de contexte.

Vrai

Faux

Q Le système de suivi évaluation doit être aussi simple que possible en se concentrant sur un ou deux indicateurs de progrès de base pour chaque activité. Le responsable, plutôt que d'effectuer un suivi de tout, peut aussi choisir de limiter le suivi aux points d'un intérêt plus particulier, tels que par exemple, les zones à problèmes.

Question 5

L'information de base sur les communautés et sur l'environnement devrait être rassemblée bien avant que les activités de suivi évaluation du projet ne commencent.

Vrai

Faux

Q C'est un élément critique afin de pouvoir déterminer l'impact du projet et le progrès réalisé vers ses objectifs. Souvent, une quantité non négligeable d'informations préexistantes est disponible. Un inventaire de l'information pertinente existante (carte géographique, recensement) devrait être fait avant d'essayer de collecter plus d'informations.

p. 7 Solution n°3

Le dispositif de suivi-évaluation permet :

- D'organiser et d'assurer une bonne collecte des informations de bases à toutes les échelles.
- De veiller et d'assurer le traitement et le stockage intégral des données collectées.
- D'analyser, apprécier et interpréter les informations traitées.
- D'assurer le rapportage, la diffusion et le feedback de l'information.
- D'apporter une assistance aux différents acteurs dans la collecte, le traitement et la diffusion des informations.
- D'assurer le fonctionnement du système d'information géographique et son utilisation comme outil de suivi-évaluation.

Alors que le système d'information est un ensemble de moyens organisationnels, humains et technologiques dont le but est de permettre à chaque acteur d'une organisation de pouvoir disposer de l'ensemble des informations dont il a besoin pour pouvoir exécuter au mieux son travail.

p. 7 Solution n°4

Non. Ceci ne serait pas un indicateur approprié parce qu'il nous dit combien de femmes sont enceintes sur l'ensemble des femmes sous ARV plutôt que de nous dire combien de femmes enceintes séropositives sont sous ARV. En d'autres termes, le numérateur pour cet indicateur est le nombre de femmes sous ARV qui sont enceintes et le dénominateur est le nombre de femmes sous ARV. Mettons qu'il y avait 100 femmes enceintes sous ARV et un nombre total de 400 femmes sous ARV. Le pourcentage serait $100 / 400$, soit $1 / 4$ ou 25 % pour simplifier.

Si le dénominateur a augmenté, autrement dit si un plus grand nombre de femmes n'attendant pas d'enfant ont été mises sous traitement pour le VIH mais le nombre de femmes sous traitement est resté le même, alors l'indicateur va baisser. Par exemple, si 1 000 femmes étaient sous ARV, le pourcentage deviendrait $100 / 1\ 000$, ce qui revient à $1 / 10$ ou 10 %. L'indicateur reflète ce changement, mais ce changement n'est pas pertinent pour l'aboutissement du programme escompté qui est l'augmentation du nombre de femmes enceintes sous ARV.

De la même manière, si l'indicateur a augmenté et que le pourcentage de femmes sous ARV qui étaient enceintes sur l'ensemble des femmes sous ARV passait de 25 à 50 %, par exemple, cela pourrait être dû au fait qu'un nombre plus accru de femmes enceintes ont été mises sous traitement ARV (l'aboutissement escompté), mais cela pourrait également s'expliquer par le fait qu'un nombre moins important de femmes étaient sous ARV, ce qui n'aurait pas de rapport avec l'aboutissement escompté du programme. On ne sait pas clairement quel changement s'est produit : ceci ne serait donc pas un bon indicateur à utiliser.

Exercice p. 7 Solution n°5

Question 1

En règle générale, quel pourcentage du budget d'un projet devrait-il être alloué à l'animation du dispositif de suivi évaluation.

- 1 à 2 %
- 5 à 10 %
- 20 à 25 %
- 70 à 80 %

 L'animation d'un dispositif de suivi évaluation nécessite la mobilisation de ressources importantes pour assurer le déroulement des activités destinées à cet effet. Dans la pratique, les Etats et les organismes prévoient 5 à 10 % du budget du projet pour assurer les activités planifiées dans le cadre de l'animation du dispositif de suivi évaluation.

Question 2

Le système de suivi évaluation ne devrait jamais être révisé une fois le projet à démarrer.

- Vrai
- Faux

 Dès lors que le dispositif de suivi évaluation permet de juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats et pour fournir des informations fiables et précises aux différentes parties prenantes, il est nécessaire qu'il soit flexible afin de pouvoir tenir compte des mesures correctrices et des changements de contexte.

Question 3

Quand l'on dit que les objectifs devraient être SMART, le « T » dans le sigle signifie.

- Temporel
- Temps
- Tendence

 Les objectifs doivent remplir les critères SMART. Autrement dit spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps.

Question 4

Lequel des caractéristiques suivantes n'est pas un bon indicateur ?

- Il est clairement défini en termes sans équivoque
- Il produit les mêmes résultats chaque fois qu'il est utilisé pour mesurer la même situation ou le même événement
- Il est vaguement défini pour capter une masse d'information
- Il mesure uniquement la situation ou l'événement qu'il est censé mesurer
- Un bon indicateur de performance ne doit pas être défini de manière vague. Il doit être pertinent, éviter les effets pervers, attribuable, bien défini, disponible en temps utile, fiable, comparable, et vérifiable.

Question 5

Les dispositifs de suivi évaluation permettent de :

- Mieux comprendre les buts et objectifs d'un programme
- Juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats et pour fournir des informations fiables et précises aux différentes parties prenantes
- Définir les relations entre les facteurs essentiels à l'exécution du projet
- Les dispositifs de suivi évaluation aident à déterminer des problèmes et leurs causes, à proposer plusieurs alternatives aux problèmes, à soulever des interrogations par rapport aux hypothèses et à la stratégie. Ils poussent à réfléchir sur ce vers quoi on va et comment on devrait y procéder.