

Module 4. Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation

4.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE S&E	2
4.1.1 ENVISAGER LE S&E COMME UN SYSTÈME	2
4.1.2 LIER LE S&E À L'ENSEMBLE DU PROJET	3
4.1.3 TÂCHES ESSENTIELLES DE S&E AU COURS DU CYCLE DU PROJET	5
4.1.4 RÉPONDRE AUX BESOINS ET AUX DEMANDES D'INFORMATIONS NON PRÉVUS	7
4.2 LES PRINCIPALES PHASES DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE S&E	8
4.2.1 OBJECTIF ET CHAMP D'ACTION DU SYSTÈME DE S&E	10
4.2.2 QUESTIONS RELATIVES À LA PERFORMANCE, BESOINS D'INFORMATIONS ET INDICATEURS	11
4.2.3 COLLECTE ET ORGANISATION DE L'INFORMATION	12
4.2.4 MODALITÉS DE LA RÉFLEXION CRITIQUE	13
4.2.5 COMMUNICATION ET ÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS	14
4.2.6 MOYENS ET COMPÉTENCES NÉCESSAIRES	15
4.3 DÉCRIRE LES ÉLÉMENTS DU PLAN OPÉRATIONNEL DE S&E	16
4.3.1 LE S&E DANS LE MANUEL DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET	17
4.3.2 CONTENU INDICATIF D'UN PLAN OPÉRATIONNEL DE S&E	18
4.4 QUALITÉ ET MISE À JOUR DU S&E	19
LECTURES COMPLÉMENTAIRES	21

Points de repère

- Le suivi-évaluation doit être envisagé comme un système intégré de réflexion et de communication qui doit être planifié, géré et doté de moyens adaptés, et non comme un simple travail de statistique ou seulement une obligation imposée de l'extérieur. Tout système de suivi-évaluation requiert de mettre en œuvre les tâches suivantes:
 1. Conception et mise en place;
 2. Collecte et gestion de l'information;
 3. Réflexion critique (sur les enseignements de l'expérience et sur l'information recueillie) pour améliorer l'intervention;
 4. Communication des résultats et production des rapports.
- Pour que le système de S&E fonctionne, il faut disposer de ressources suffisantes et mettre en place les moyens et les compétences appropriés. Il est souvent nécessaire d'engager des actions de renforcement des compétences.
- Un système de S&E qui fonctionne de manière satisfaisante contribue à orienter la stratégie d'intervention et à assurer l'efficacité des opérations pour l'ensemble des acteurs clés du projet. Il constitue l'un des éléments de la gestion d'ensemble du projet.
- Chaque étape du cycle du projet implique la réalisation de certaines tâches de S&E par des acteurs spécifiques.
- Un plan opérationnel détaillé de S&E doit être préparé lors de la phase de démarrage du projet; il doit être argumenté clairement et approprié par ceux qui seront chargés de sa mise en œuvre.
- Le système de S&E devra lui-même être suivi et mis à jour régulièrement pendant toute la durée du projet.

Ce module doit permettre:

- *Aux responsables de projet* – d'être capable de veiller à ce que le personnel, les différents partenaires de mise en œuvre et les consultants assument correctement leurs fonctions liées au S&E;
- *Au personnel de S&E* – d'être en mesure, au démarrage, d'élaborer et d'engager un plan opérationnel pour un système complet de S&E et d'aider, en cours de mise en œuvre, les partenaires et les consultants à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de S&E;
- *Aux consultants* – de garantir, aussi bien lors de l'élaboration du système que lors de son évaluation et de sa mise à jour, que celui-ci est suffisamment détaillé et que les moyens, les compétences et l'adaptabilité du système sont suffisants;
- *Aux personnels du FIDA et des institutions coopérantes* – de veiller à ce que tous les éléments essentiels du système de S&E soient en place.

4.1 Présentation générale de la conception et de la mise en place du système de S&E

4.1.1 Envisager le S&E comme un système

Un système de S&E qui fonctionne bien réussit à intégrer les aspects formels axés sur les données que l'on associe communément au travail de S&E et les éléments informels de suivi et de communication, comme le recueil par les responsables du projet, lors d'une pause-café, des impressions du personnel de terrain sur des expérimentations paysannes. Or, le S&E est souvent considéré comme un travail de statistique ou comme une obligation fastidieuse imposée de l'extérieur et présentant peu d'intérêt pour ceux qui mettent en œuvre le projet. Il est courant aussi que la fonction de suivi des projets soit séparée de celle de l'évaluation. En pareil cas, les évaluations portant sur l'impact des actions sont sous-traitées à l'extérieur, et le personnel du projet se concentre uniquement sur le suivi des activités à court terme, et n'a donc guère la possibilité de savoir si elles fournissent véritablement une contribution à la stratégie du projet.

Concevoir le S&E comme une composante intégrée en appui aux personnes impliquées dans la mise en œuvre des projets exige:

- de mettre en place des procédures de S&E qui permettent à tous les acteurs concernés par la stratégie et par les opérations du projet (voir encadré 4-1) de tirer régulièrement des enseignements clairs de l'action en cours;
- de bien maîtriser les relations qui existent entre le S&E et les fonctions de gestion du projet;
- d'utiliser les processus et les méthodes de réflexion, de communication et prise de décisions existant chez les acteurs concernés et les partenaires comme base de S&E du projet;
- de mettre en place les moyens et les compétences nécessaires à la mise en œuvre du S&E.

Encadré 4-1. Éléments envisagés pour le système de S&E du projet de réduction de la pauvreté dans les hautes terres de l'ouest (Népal)

Au Népal, le projet de réduction de la pauvreté dans les hautes terres de l'ouest a établi une grande gamme d'activités à intégrer dans son système de S&E. Celles-ci comprennent des pratiques habituelles en matière de programmation et bilans ainsi que des activités originales introduites par le projet:

- | | | |
|--|--|---|
| - calendrier des événements importants | - ateliers réunissant les différents acteurs | - analyse participative du contexte |
| - programmation et préparation du budget | - suivi de la situation politique | - suivi de l'état d'avancement et de la performance |
| - suivi et contrôles financiers | - enquêtes auprès des acteurs à la base et des bénéficiaires | - suivi participatif de l'impact |
| - suivi des procédures | - évaluations externes | |

La figure 4-1 représente le système de S&E et ses liens avec d'autres éléments clés d'un projet. Pour que le S&E soit efficace, quatre tâches de base doivent être accomplies:

1. la conception et la mise en place du système;
2. la collecte et la gestion de l'information;
3. la réflexion critique (sur les enseignements de l'expérience et sur l'information recueillie) en vue d'améliorer l'action;
4. la communication des résultats et la production des rapports correspondants.

La figure 4-1 représente ces quatre tâches comme des étapes successives, mais en réalité elles se chevauchent. Par exemple, le responsable d'un projet ou d'une composante discute des observations du terrain avec son personnel à la pause-café. À cette occasion, il ou elle rassemble les observations faites sur le terrain par différentes personnes. Ils en discutent ensemble et communiquent ensuite, dans la foulée, l'information à d'autres personnes. En revanche, l'établissement du rapport d'avancement annuel fait intervenir un processus plus structuré comportant des étapes distinctes – collecte de l'information au cours de l'année, processus de bilan participatif du projet au cours duquel on discute et analyse les informations, et rédaction du rapport.

4.1.2 Lier le S&E à l'ensemble du projet

La figure ci-dessous montre de quelle façon le système de S&E s'intègre dans le projet. Dans le module 2, le principe de la "gestion de projet orientée vers impact" est expliqué en fonction de quatre éléments: orienter la stratégie du projet de manière à ce qu'il ait un impact, assurer la gestion opérationnelle des actions, créer les conditions de la réflexion critique, et élaborer et mettre en œuvre un système de S&E. La figure 4-1 est centrée sur le S&E et montre comment il est relié à la stratégie et au plan d'opérations du projet. Le troisième élément (les conditions de la réflexion critique) est celui qui influencera la façon dont un projet et son système de S&E seront mis en œuvre.

Figure 4-1. Le système de S&E et ses relations avec la stratégie et les opérations du projet

Stratégie du projet

(Programme de réalisations et modalités d'intervention)

base du base du
adaptation et perfectionnement

Système de S&E
Ajustement continu

Élaboration du système de S&E	information	Plan d'opérations détaillé
Collecte et gestion de l'information	données du terrain	Mise en oeuvre
Réflexion critique pour améliorer l'action		Produits, effets et impacts du projet
Communication des résultats et rapports		améliorations grâce au S&E

1. La **stratégie du projet** (hiérarchie des objectifs et modalités d'intervention) est le point de départ de la mise en œuvre du projet et de la mise en place du système de S&E (voir module 3).
2. La stratégie sert de base pour déterminer les **opérations du projet** nécessaires à la mise en œuvre efficace et efficiente des activités.
3. La mise en œuvre des activités du projet permet d'aboutir à une série de **produits, d'effets et d'impacts déterminés**. Une des fonctions essentielles du système de S&E est de comparer les produits, effets et impacts *effectifs* avec ce qui a été *planifié* dans la stratégie du projet, et de comprendre les différences relevées afin de définir les changements à apporter à la stratégie et aux opérations.
4. Le **système de S&E** se compose de quatre parties corrélées:
 - 4a. La **conception et la mise en place du système de S&E**, pour laquelle il faut commencer par déterminer l'information nécessaire pour pouvoir guider la stratégie du projet, assurer l'efficacité des opérations et la préparation des rapports destinés aux instances externes (voir module 5). Vous devez ensuite décider comment sera rassemblée et analysée cette information et préparer un schéma du système de S&E. Le processus par lequel on détermine comment suivre et évaluer un projet suscite inévitablement des questions sur la stratégie même du projet, qui peuvent contribuer à améliorer la conception initiale. La mise en place du système de S&E dans le cadre d'une approche participative permet aux personnes impliquées de mieux comprendre le projet et amorce la création d'un environnement favorable à la réflexion critique et à la capitalisation.
 - 4b. **La mise en œuvre du système de S&E qui consiste à rassembler et à gérer l'information** (voir module 6). On peut utiliser à cet effet des approches plus ou moins structurées. L'information provient du suivi des produits, effets et impacts, et du contrôle des opérations du projet (par exemple, réalisation des activités, gestion financière et utilisation des ressources). C'est lorsque la collecte et la gestion de l'information auront commencé que vous vous rendrez compte s'il y a des problèmes dans le schéma initial et que vous viendront de nouvelles idées pour l'améliorer.
 - 4c. **Intervention des acteurs et partenaires du projet dans la réflexion critique** (voir module 8). Une fois l'information rassemblée, il faut qu'elle soit analysée et discutée par les personnes qui sont impliquées dans le projet. Cela peut se faire dans un cadre formel, par exemple lors de l'atelier consacré au bilan annuel du projet, ou de façon informelle comme lors de conversations avec les agriculteurs à l'occasion des visites hebdomadaires sur le terrain. Ces réflexions et discussions mettront probablement en évidence des lacunes dans

l'information, ce qui rendra nécessaire une adaptation du schéma de S&E pour faire en sorte que les informations nécessaires soient bien recueillies.

- 4d. **Communication des résultats du S&E** à ceux qui doivent les utiliser. C'est alors seulement que le système de S&E aura rempli sa mission (voir module 6). L'établissement des rapports à l'intention des organismes de financement est un des éléments de la communication des résultats, mais elle en comprend beaucoup d'autres. Par exemple, les responsables de projet doivent pouvoir comprendre les problèmes que rencontre le personnel sur le terrain. L'état d'avancement du projet et les problèmes de mise en œuvre doivent être exposés aux différents acteurs concernés de manière à trouver conjointement des solutions. Les rapports destinés aux organismes de financement doivent rendre compte de façon équilibrée des bons et des mauvais résultats et, surtout, être analytiques et orientés vers l'action. Il faut prévoir différentes modalités de communication des résultats adaptées aux utilisateurs de l'information qui ont participé à la collecte des données et/ou à leur analyse partielle et à ceux dont ce n'est pas le cas.
5. Enfin, les **résultats du S&E – c'est-à-dire à la fois les processus de communication et l'information – amélioreront la stratégie et les opérations du projet**. Cette tâche incombe aux responsables du projet, qui bénéficient pour cela de l'appui du personnel du S&E. Parfois l'amélioration peut être immédiate. Par exemple, il peut arriver que le personnel de vulgarisation se plaigne d'un problème d'entretien des véhicules, problème que le chef de projet peut résoudre directement. Ou encore il peut être nécessaire de modifier l'ordre de certaines activités, ce que le responsable d'unité a la latitude de faire. Mais parfois des négociations plus approfondies sont nécessaires entre le directeur du projet, le ministère de tutelle, l'institution coopérante et le FIDA. Si une mission de supervision décèle de graves problèmes affectant l'ensemble d'une composante, il peut s'avérer alors nécessaire d'apporter des modifications à l'accord de prêt.

Par conséquent, pour que le S&E fonctionne comme un instrument efficace de gestion de projet orientée vers l'impact, la direction du projet et le personnel de S&E doivent avoir les idées claires sur la façon d'identifier les améliorations à apporter au projet, de se mettre d'accord sur celles-ci et de les réaliser. Si ce processus de pilotage n'est pas mis en place, un système de S&E même excellent ne sera guère utile au projet.

4.1.3 Tâches essentielles de S&E au cours du cycle du projet

Considérer le S&E comme un système aide à comprendre l'éventail des tâches de S&E que des personnes différentes devront accomplir durant le cycle du projet. La liste ci-dessous est certes impressionnante, mais à y regarder de plus près, vous vous rendrez probablement compte que vous exécutez déjà un grand nombre de ces tâches dans le cadre de vos responsabilités liées au S&E. En outre, ces tâches sont spécifiques à chaque étape du projet et la plupart d'entre elles seront réparties entre différentes personnes.

Il est à noter que ces tâches de S&E n'incombent pas exclusivement au personnel ou à l'unité de S&E, s'il en existe une. Elles doivent au contraire être considérées comme des *fonctions* dont la responsabilité doit être partagée. Il est donc essentiel d'étudier soigneusement qui doit être impliqué dans chacune d'entre elles. Rendre le système et les processus de S&E participatifs implique le partage de ces fonctions qui, à son tour, rend possible la réflexion-capitalisation collective.

Figure 4-2. Principales tâches de S&E

+

Phase de conception initiale (formulation et préévaluation)

Définir le champ d'action et l'objectif du système de S&E.
 Préciser les principales questions relatives à la performance et les indicateurs, ainsi que les mécanismes de suivi qui leur sont associés.
 Définir les modalités organisationnelles du S&E.
 Définir les attributions du personnel de S&E.
 Décrire le processus retenu pour la mise en place du S&E au cours de la phase de démarrage.
 Établir un budget indicatif pour le S&E.
 Documenter les points ci-dessus dans le cadre du S&E.

Démarrage préalable à l'entrée en vigueur du prêt (avec le Fonds spécial d'opération)

Après révision de la stratégie du projet, adapter les questions relatives à la performance, les indicateurs et le suivi.
 Organiser la formation avec le personnel et les partenaires susceptibles de participer au S&E.
 Lancer les études de référence, selon les besoins.
 Établir avec le personnel compétent un manuel de mise en œuvre du projet.

Démarrage après l'entrée en vigueur du prêt

Examiner avec les acteurs et partenaires clés la conception du projet du point de vue du S&E.
 Élaborer un plan détaillé de S&E, en prenant en considération les mécanismes existants avec les partenaires.
 Mettre en place les moyens et les compétences nécessaires à la mise en œuvre du S&E.

Phase principale de mise en œuvre

Veiller à ce que les informations nécessaires à la gestion soient fournies.
 Coordonner la collecte et la gestion des informations.
 Faciliter la collecte informelle de l'information et la communication.
 Apporter un appui aux ateliers et autres procédures régulières de bilan avec tous les participants à la mise en œuvre.
 Préparer les missions de supervision.
 Préparer et animer le bilan annuel du projet.
 Conduire des études spécifiques sur les nouveaux problèmes qui se posent.
 Communiquer les résultats aux différents acteurs et partenaires.
 Établir les rapports d'activité annuels.

Examen à mi-parcours (EXMP)

Regrouper les informations pour l'examen à mi-parcours.
 Aider au processus de bilan interne en prévision du bilan externe.
 Contribuer à la prise en compte des résultats de l'examen à mi-parcours.
 Adapter, selon les besoins, le système de S&E.

Désengagement et achèvement

Identifier ce que les responsables de la mise en œuvre peuvent faire pour assurer la durabilité de l'impact et maintenir le S&E après la clôture du projet – et mettre ces idées en application.
 Tenir des ateliers et conduire des études de terrain avec les acteurs à la base et les partenaires pour évaluer les impacts.
 Capitaliser les enseignements tirés de l'expérience pour la prochaine phase et/ou pour d'autres projets.

Chaque projet devra modifier cette liste pour l'adapter à son propre contexte. Un exemple de fonctions de S&E propres à un projet au Guatemala figure dans l'encadré 4-2.

Un autre exemple est pris au Bénin. Lors du démarrage du projet, le coordinateur du S&E a établi un manuel destiné à guider le processus de S&E du projet. Ce manuel contient des formulaires types pour l'enregistrement des recettes obtenues au niveau des activités génératrices

de revenus, des précisions sur la méthode de collecte des données nécessaires aux indicateurs, et des informations sur la façon dont les vulgarisateurs, les ONG et les chefs de département doivent établir leurs rapports. Il est conçu comme un ouvrage évolutif, qui prend en compte l'expérience des utilisateurs. Par conséquent, sa révision sera une tâche de S&E récurrente au cours des étapes suivantes.

Encadré 4-2. Fonctions de S&E grâce auxquelles le projet de Cuchumatanes (Guatemala) a tiré des enseignements de son action et procédé aux adaptations nécessaires

- Établir des rapports mensuels et semestriels sur l'état d'avancement matériel et financier du projet, à partir d'une base de données de suivi automatisée
- Établir des rapports mensuels sur l'état d'avancement du projet destinés au système national d'information et de planification du Ministère de l'agriculture
- Appliquer le système de suivi automatisé aux résultats des activités
- Mettre à jour en permanence la base de données sur les bénéficiaires
- Élaborer des normes et des règles concernant l'utilisation des informations issues du S&E (pour l'assurance qualité)
- Organiser des sessions annuelles d'auto-évaluation
- Tenir des ateliers annuels d'évaluation participative
- Réaliser des évaluations internes de l'unité de gestion du projet (UGP)
- Analyser les forces, faiblesses, possibilités et menaces du projet (FFPM) (voir annexe D), de ses composantes, de ses mécanismes internes de fonctionnement, et des organismes de mise en œuvre
- Participer à des études thématiques en vue de mieux appréhender le caractère approprié ou non de la stratégie d'intervention
- Élaborer le cahier des charges et appuyer les évaluations spéciales d'aspects clés de la stratégie d'intervention
- Exécuter des évaluations "émergentes" sur les problèmes spécifiques qui apparaissent
- Exécuter des évaluations occasionnelles non prévues, selon les besoins
- Participer aux activités opérationnelles en cours sur le terrain

4.1.4 Répondre aux besoins et aux demandes d'informations non prévus

Jusqu'ici, le S&E a été envisagé comme s'il s'agissait d'un processus entièrement prévisible. Or, la plupart des unités de S&E reçoivent souvent des demandes imprévues émanant de directeurs de projets, de ministères, de comités de pilotage et d'organismes de financement qui souhaitent un rapport sur une question spécifique ou d'autres types d'information.

Lors de l'établissement du budget, il faut donc prévoir une ligne pour les dépenses imprévues, par exemple une provision de 10%. Les grandes organisations de recherche réservent généralement une partie de leur budget et du temps de recherche à des travaux qui n'entrent pas dans les catégories établies. C'est parfois jusqu'à 25% du budget de recherche qui est provisionné pour des initiatives qui n'entrent pas dans les catégories existantes¹. Une autre option consiste à prévoir des ressources supplémentaires pour les activités non prévues dans des lignes budgétaires spécifiques. Ainsi vous pouvez ajouter deux semaines par an pour des missions de consultants qui seront chargés d'évaluations spécifiques ou du suivi de questions susceptibles de prendre de l'importance en cours d'année. Prévoyez aussi du temps supplémentaire pour permettre au personnel de traiter des demandes non prévues portant sur le S&E. Trois jours par mois, par exemple, peuvent sembler beaucoup, mais en pratique ce chiffre est couramment dépassé.

¹ Perrin, B. 2001. How to – and How Not to – Evaluate Innovation. Evaluation 8(1).

À Cuchumatanes (au Guatemala), l'unité de S&E mène ce qu'elle appelle des "évaluations émergentes", que le directeur de projet demande lorsqu'il a besoin d'informations supplémentaires sur certaines activités. L'unité de S&E établit alors des "rapports d'alerte" qui mettent en lumière le besoin d'informations supplémentaires. Des évaluations thématiques ou des études supplémentaires sont sous-traitées. Les évaluations émergentes réalisées jusqu'à présent ont porté sur des questions d'organisation, sur le programme des banques communales et sur l'impact environnemental.

Au stade de la conception du projet, ajoutez dans le rapport de préévaluation une catégorie intitulée, par exemple "imprévus de suivi-évaluation" et fixez un plafond de temps et de budget pour ces activités. Si les responsables de projet tiennent la comptabilité du temps et des fonds engagés pour les activités de S&E non prévues et constatent que le plafond est presque atteint, il leur est alors plus facile d'expliquer aux demandeurs de rapports ou d'informations supplémentaires pourquoi il n'est pas possible de répondre à toutes leurs demandes.

4.2 les principales phases de la conception et de la mise en place du système de S&E

La conception d'un système de S&E comporte six phases:

1. La définition de l'objectif et du champ d'action du système – pourquoi avons-nous besoin d'un système de S&E et quels domaines doit-il couvrir?
2. L'identification des questions relatives à la performance, des besoins d'information et des indicateurs – qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer?
3. La planification de la collecte et de l'organisation de l'information – comment sera collectée et organisée l'information nécessaire?
4. La planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique – comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet?
5. La planification pour une communication et des rapports de qualité – comment et à qui voulons-nous présenter les activités et méthodes du projet?
6. La planification des moyens et compétences nécessaires – de quoi avons-nous besoin pour que le système de S&E fonctionne véritablement?

Tout bon rapport de préévaluation comportera une trame de suivi-évaluation qui répondra à ces questions de façon suffisamment détaillée pour permettre d'allouer des ressources et une expertise technique, de fournir aux organismes de financement une description générale du système et d'orienter l'activité du personnel du projet et du personnel des organisations partenaires au moment de la mise en route. Ces informations n'auront toutefois qu'une valeur indicative et devront être ajustées et précisées au cours de la phase de démarrage.

Vous trouverez ci-dessous les tâches correspondant à chacune des étapes qui permettent de passer de l'ébauche décrite dans le rapport de préévaluation à un véritable système opérationnel (voir tableau 4-1). Des explications plus détaillées concernant chacune de ces étapes sont données dans les modules 5 à 8.

Tableau 4-1. Tâches à accomplir pour décrire en détail le système de S&E à partir du rapport de préévaluation du projet

<i>Phases d'élaboration du S&E</i>	<i>Produits figurant dans le rapport de préévaluation du projet (cadre général de S&E)</i>	<i>Tâches à réaliser au moment du démarrage du projet pour mettre en place un schéma détaillé de S&E</i>
1. Définir l'objectif et le champ d'action du S&E	Définir en termes généraux l'objectif spécifique, les domaines d'application et le degré de précision et le suivi-évaluation pour le projet concerné	<ul style="list-style-type: none"> Examen de l'objectif et du champ d'action du S&E avec les principaux partenaires.
2. Identifier les questions relatives à la performance, les indicateurs et les besoins en matière d'information	Liste des principales questions et indicateurs correspondant à l'objectif général, (le) les objectif(s) spécifique(s) et aux réalisations	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des besoins en matière d'information et des intérêts de l'ensemble des principaux partenaires. Définition précise de toutes les questions, des indicateurs et des besoins d'information à chacun des niveaux de la hiérarchie des objectifs. Contrôle de chaque élément d'information afin d'en déterminer la pertinence et l'utilisation finale.
3. Planification de la collecte et de l'organisation de l'information	Description générale des méthodes de collecte et d'organisation de l'information afin de permettre l'allocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> Planification détaillée de la collecte et de l'organisation de l'information (qui utilisera quelle méthode pour rassembler/synthétiser quel type d'information, avec quelle fréquence, quand, où, avec qui, et dans le but d'obtenir quel produit). Vérification de la possibilité effective, tant sur le plan technique que des ressources, de répondre aux besoins d'information ainsi que de la pertinence des indicateurs et de la faisabilité des méthodes. Mise au point de tableaux pour la collecte et la synthèse des données.
4. Planification de la communication et de l'établissement des rapports	Description générale des principaux destinataires et du type d'information à leur communiquer afin de permettre l'allocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> Établissement de la liste précise de tous les publics concernés, de leurs besoins en matière d'information, du moment auquel ils auront besoin de ces informations et sous quelle forme. Définition de la façon dont les informations seront utilisées – diffusion simple, discussion et analyses préalables, recherche de validation, etc. Établissement d'un calendrier détaillé pour la production de l'information, montrant qui doit faire quoi et quand de façon à ce que les informations soient disponibles à temps.
5. Planification des mécanismes et activités pour mettre en œuvre la réflexion critique	Description générale des principaux mécanismes et des activités de support à la réflexion critique	<ul style="list-style-type: none"> Description détaillée des méthodes/approches à utiliser, avec quels groupes d'acteurs et pour quel objectif. Identification du responsable de chaque activité de réflexion critique Établissement d'un calendrier sur lequel figurent les principales activités et les dates prévues pour l'établissement des rapports/la prise de décision.
6. Planification des moyens et compétences nécessaires	Effectifs indicatifs en personnel (nombre et types), description précise de la structure organisationnelle du S&E, budget indicatif	<ul style="list-style-type: none"> Définition précise du nombre d'agents du S&E, de leurs responsabilités et de leurs liens avec les autres services, des incitations nécessaires pour que le S&E fonctionne de manière satisfaisante, des relations avec les acteurs à la base et bénéficiaires, du type de système de gestion de l'information à installer et budget détaillé.

Il convient de déterminer avec soin qui participera au système de S&E. Il faut savoir que plus vous impliquerez d'acteurs différents dans le processus, plus vous saurez avec précision ce dont vous aurez besoin, de qui et quand, mais comme dans tout exercice participatif, cela vous prendra du temps.

4.2.1 Objectif et champ d'action du système de S&E

Une définition claire de l'objectif et du champ d'action du système de S&E envisagé permet de prendre plus facilement des décisions concernant des questions telles que le budget, le nombre d'indicateurs à suivre, le type de communication nécessaire, etc. Le rapport de préévaluation contiendra une brève description de l'objectif du S&E (voir encadré 4-3), mais il sera nécessaire d'approfondir cette question au moment du démarrage du projet avec les représentants des partenaires de mise en œuvre et des acteurs à la base.

Lorsqu'il est vous est difficile de décider s'il faut intensifier ou au contraire réduire le suivi, ou de choisir une option méthodologique plutôt qu'une autre, vous pourrez vous aider en vous référant à l'objectif du S&E. Spécifier un objectif clair permet également de préciser ce que vous pouvez attendre du système de S&E, étant donné l'obligation que cela entraîne de réfléchir à la nature du projet et aux informations dont vous aurez besoin pour le gérer de manière satisfaisante.

Encadré 4-3. Exemples d'énoncé de l'objectif d'un système de S&E

Les objectifs de base du système de S&E du projet de développement de l'agriculture rurale dans le sud-ouest de l'Arménie sont de fournir les informations nécessaires pour assurer une gestion orientée vers l'impact et de faire participer les acteurs à la base et bénéficiaires au mécanisme de réflexion critique destiné à améliorer la mise en œuvre du projet. Il fournit des rapports périodiques sur le déroulement du projet aux différents groupes d'acteurs sous une forme adaptée à leurs besoins.

Le projet de réduction de la pauvreté dans les hautes terres de l'ouest au Népal décrit dans ses grandes lignes l'objectif principal du système participatif de S&E et du système de gestion de l'information de la façon suivante: "L'objectif du système participatif de suivi-évaluation est de contribuer à la gestion du programme afin d'assurer le respect de la stratégie et de l'approche définies, d'en améliorer la réactivité, l'efficacité et l'efficacité en recherchant constamment à obtenir des retours d'information de la part des bénéficiaires, du personnel du programme et d'autres acteurs impliqués, et d'encourager le dialogue afin que tous participent au processus de réflexion. L'objectif du système de gestion de l'information est de faciliter la prise de décision et d'adapter davantage le programme aux besoins des acteurs concernés en collectant, traitant et fournissant des informations fiables et actualisées".

S'agissant d'un projet qui met l'accent sur le renforcement des capacités de gestion des acteurs à la base, l'objectif du système de S&E pourrait être défini ainsi: "Le système de S&E a pour objectif central de renforcer la capacité des acteurs à la base et des bénéficiaires à gérer les ressources sur lesquelles ils ont un pouvoir décisionnel. Il leur fournira, sur la qualité de l'opérateur qui les accompagne ainsi que sur le déroulement du projet, des informations et des analyses permettant d'identifier les progrès réalisés. Il produira également des rapports périodiques à l'intention des organismes de financement et des ministères concernés".

Au moment de définir l'objectif du système de S&E lors de la préévaluation ou de la mise en route du projet, posez-vous la question suivante:

- Quelles sont les principales raisons pour lesquelles il convient de mettre en place un système de S&E, en ce qui nous concerne – en tant que partenaires de mise en œuvre du projet et acteurs à la base – et en ce qui concerne les autres acteurs clés?

Une fois que l'ensemble des personnes concernées aura la même vision de l'objectif du système, l'étape suivante sera d'en préciser le champ, c'est-à-dire le domaine d'application et le degré de complexité. Les systèmes de S&E peuvent être extrêmement complexes, et nécessiter une expertise considérable en matière de méthodes de recherche qualitatives et quantitatives ainsi que de gestion de l'information. Ils peuvent également être très simples, reposer pour une large part sur des entretiens avec les différents acteurs sans chercher à rassembler de grandes quantités de données.

Chaque type de système présente des avantages et des inconvénients en termes, par exemple, de degré de précision et de compétence requise, de personnel nécessaire et de coût. Le degré de complexité du système adapté à votre situation sera fonction de l'objectif que vous aurez fixé au S&E ainsi que des ressources et de l'expertise disponibles. Pour définir le champ d'action du système, posez-vous les questions suivantes:

- Quelle est l'importance du financement potentiellement disponible?
- Quel est le degré de participation souhaitable et faisable des acteurs à la base et des organisations partenaires?
- Quel doit être le degré de détails des données quantitatives ou qualitatives?
- Quel est le type d'étude de référence souhaitable et faisable?
- Quelles sont les capacités actuelles des acteurs à la base et des organisations partenaires en matière de S&E?

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

L'approche la plus courante quand il s'agit de mettre en place un système de S&E consiste, pour le coordonnateur, à inscrire, pour chaque objectif, les indicateurs quantitatifs correspondant dans la deuxième colonne de la matrice de cadre logique. Cette approche crée souvent des problèmes, non pas liés aux indicateurs quantitatifs mais au passage direct des objectifs aux indicateurs. Les objectifs sont souvent complexes et ne peuvent donc être résumés à l'aide d'un ou de quelques indicateurs. En outre, s'il peut être possible de déterminer, à l'aide d'informations quantitatives, si les objectifs ont effectivement été atteints, ces informations n'expliquent pas nécessairement *pourquoi*, et si la raison en est le projet. Par conséquent, il est essentiel de disposer de plusieurs sources d'informations quantitatives et qualitatives pour expliquer ce qui se passe et d'examiner de près les liens qui existent entre différentes informations.

Le fait de se poser des questions relatives à la performance (voir encadré 4-4) permettra d'obtenir une image plus complète et plus claire des réalisations d'ensemble du projet. Pour répondre à ces questions, il est nécessaire de disposer d'informations analytiques et quantitatives descriptives. Une fois qu'elles auront été identifiées, il sera alors plus facile de repérer les indicateurs spécifiques qui sont véritablement nécessaires. Il est parfois possible d'apporter la réponse au moyen d'un simple indicateur quantitatif. Cependant, dans la plupart des cas, de nombreuses informations qualitatives et quantitatives seront nécessaires.

Encadré 4-4. Exemples de questions relatives à la performance

Les questions relatives à la performance ne consistent pas simplement à demander *ce qui* a été réalisé mais également *pourquoi* il y a eu succès ou échec, et *les leçons qui en ont été tirées* pour l'avenir. Ces questions peuvent être:

- De quelle façon a évolué le pouvoir d'achat des ménages ciblés par rapport à celui des groupes non ciblés? Quels sont les facteurs extérieurs qui ont eu une influence?
- Dans quelle mesure les ménages ciblés sont-ils mieux à même que les ménages non ciblés de répondre à leurs besoins en matière de logement, d'éducation et de santé?
- Quelle a été l'incidence des activités entreprises dans le cadre du projet et des facteurs extérieurs sur la diversité, la production et la productivité de l'agriculture dans la zone cible?

De telles questions sont nécessaires à chaque niveau de la hiérarchie des objectifs, mais elles le sont aussi pour l'ensemble du projet. Par exemple, il est extrêmement probable que vous souhaiterez poser certaines questions concernant le déroulement du projet, telles que la qualité des relations entre certains groupes cibles et les ONG participantes, ou demander "Comment, selon les partenaires de mise en œuvre du projet, améliorer les modalités d'intervention de l'unité chargée de la gestion du projet, afin qu'eux-mêmes soient mieux en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités?". Il vous faudra également tenir compte des impacts non prévus en posant par exemple une question telle que "Les innovations du projet ont-elles été adoptées par les habitants des districts voisins qui ne constituent pas le principal groupe cible?".

Rappelez-vous que les besoins en matière d'information évoluent avec le temps. Si une liste indicative de questions relatives à la performance avait été mentionnée dans le rapport de préévaluation, il vous faudra les revoir après avoir révisé la hiérarchie des objectifs avec les bénéficiaires lors du démarrage du projet. Les questions seront affinées en fonction des modifications apportées à la stratégie du projet.

Dans la plupart des projets, les questions relatives à la performance n'auront pas été définies au moment de la préévaluation. Pour poser les bonnes questions, il vous faudra d'abord bien maîtriser les grands objectifs du projet. Le processus de définition des questions relatives à la performance avec les différents acteurs concernés vous aidera à le faire.

Dans les projets appuyés par le FIDA, l'identification des questions relatives à la performance et le choix des indicateurs se font de plus en plus avec la participation des acteurs et bénéficiaires ciblés par le projet, ce qui donne lieu à un processus sensiblement différent de quand seule l'équipe du projet est concernée. Ce point, ainsi que d'autres concernant les questions relatives à la performance et les indicateurs, est examiné plus en détail dans le module 5.

4.2.3 Collecte et organisation de l'information

De nombreux rapports de préévaluation comportent une longue liste d'indicateurs, mais l'organisation pratique de la collecte des informations et la façon dont celles-ci seront ensuite utilisées sont souvent ignorées. Au cours de la phase de démarrage, il est indispensable que tous les partenaires impliqués dans la mise en œuvre déterminent de façon réaliste, compte tenu des ressources humaines et financières disponibles, les informations à collecter.

Pour chaque information ou indicateur, il faut définir comment l'information sera recueillie et organisée. Par exemple, pour suivre *les progrès réalisés* dans le cadre d'un projet de développement des infrastructures d'irrigation, les bénéficiaires et le personnel du projet seront probablement amenés à vérifier la réalisation effective des travaux d'infrastructures et le bon fonctionnement de celles-ci, ce qui est relativement simple. Cela ne suffira pas cependant pour pouvoir suivre *l'impact* du projet – par exemple, sur le revenu des ménages. Il est possible de réaliser une enquête auprès des ménages. Mais cela prend du temps, est généralement coûteux, et n'est pas très participatif. Une autre possibilité consiste à organiser des enquêtes, dont la conduite est confiée aux villages, suivies d'un débat (voir annexe D) illustré par des diagrammes sur les changements au niveau de la vie quotidienne apportés par l'irrigation. Si le projet concerne la création d'un fonds expérimental de développement des micro-entreprises, vous pouvez aussi organiser des réunions périodiques avec les partenaires de mise en œuvre et les entrepreneurs.

Non seulement il faudra recourir à des méthodes différentes selon les indicateurs, mais au niveau de chaque indicateur ou information spécifique aussi il devrait y avoir le choix entre plusieurs possibilités. L'annexe D décrit différentes méthodes de suivi et de collecte de l'information – qualitative et quantitative; concernant des individus/des groupes – qui vont de la simple fiche de relevés à l'analyse agronomique des évolutions de rendements, enquêtes auprès des ménages et ateliers participatifs. Chaque méthode présente des avantages et des inconvénients en termes de coût, de fiabilité des données, de compétences nécessaires, de capacité à quantifier les résultats et de richesse de l'information produite.

Au moment de choisir la méthode, il est particulièrement important de savoir qui sera chargé de collecter, de compiler et d'analyser les données. Plus les utilisateurs prévus seront impliqués dans le choix et l'élaboration des méthodes, plus il y a des chances qu'ils les comprendront et les utiliseront correctement. Si les méthodes sont choisies par d'autres, il sera alors important de bien former les personnes qui les mettront en œuvre.

Recueillir des données est une chose mais chaque élément d'information doit aussi être classé, éventuellement synthétisé, et dans tous les cas analysé par les bonnes personnes. Cet aspect devra être abordé en détail au moment de la phase du démarrage. Il arrive fréquemment que le personnel de terrain ne fasse que recueillir les données et que les acteurs à la base ne fassent que les fournir. Si on accepte l'idée que le suivi est un processus de réflexion et d'acquisition de connaissances, l'analyse des données et la décision quant aux mesures à prendre doivent donc faire intervenir l'ensemble des niveaux de la hiérarchie du projet et des partenaires. Par exemple, les personnels de terrain doivent prendre la mesure des acquis du projet au niveau de la zone

dont ils sont responsables alors que le directeur de projet devra les analyser pour l'ensemble de l'aire d'intervention du projet.

Le module 6 présente les aspects pratiques de la collecte et de la gestion de l'information.

4.2.4 Modalités de la réflexion critique

Comment faire en sorte que l'interprétation des données fournies par le système de S&E et l'appréciation de ce que cette analyse implique pour la stratégie et les opérations du projet s'inscrivent dans un cadre participatif? Cet aspect du suivi-évaluation n'est pas traité dans la matrice du cadre logique et ne reçoit que rarement l'attention nécessaire au moment de l'élaboration du projet.

Il peut arriver que la section du rapport de préévaluation consacrée au S&E décrive brièvement les principales modalités de mise en œuvre de la réflexion critique, mais cela est rare. En règle générale vous devrez, au moment du démarrage, définir ces modalités en détail (sur quoi portera la réflexion, qui y participera, comment sera-t-elle organisée, quels types de rencontres et à quels moments, y aura-t-il intervention d'un animateur extérieur, etc.) (voir tableau 4-2). Le module 8 traite en détail de la réflexion critique.

Les modalités de cette réflexion peuvent être formelles – à travers des réunions organisées dans le cadre du projet, des ateliers avec les partenaires et les bénéficiaires ou dans le cadre des évaluations externes – ou informelles – à l'occasion de discussions suivies entre les acteurs.

Tableau 4-2. Exemple de calendrier de la réflexion critique pour un projet

Note: La liste ci-dessous est celle du projet. Les acteurs à la base et bénéficiaires, de même que les partenaires de mise en œuvre, établiront leurs propres calendriers. L'enjeu d'un S&E participatif est de savoir organiser le lien entre ces différents calendriers pour que la réflexion et la capitalisation soient collectifs.			
<i>Activités et rencontres permettant la réflexion critique</i>	<i>Objectif et description</i>	<i>Personnes impliquées</i>	<i>Chronogramme</i>
<i>Examen participatif de la stratégie du projet</i>	Mise à jour de l'analyse de la situation, révision des problèmes/visions, ajustement de la hiérarchie des objectifs et des hypothèses	Représentants des acteurs à la base et bénéficiaires, personnel des organisations participantes, ensemble du personnel du projet, facilitateur	Atelier de trois jours au moment de la mise en route du projet
<i>Élaboration d'un schéma détaillé de S&E avec les personnes concernées</i>	Évaluation des différents besoins d'information, détermination de qui fait quoi, accord au sujet des domaines d'information prioritaires, affinement des questions/indicateurs, choix des méthodes, attribution des responsabilités	Représentants des acteurs à la base et bénéficiaires, personnel des organisations participantes, ensemble du personnel du projet, facilitateur	Quatre ou cinq réunions d'un jour au cours des six premiers mois du projet
<i>Bilans trimestriels d'avancement par le personnel de l'unité de gestion du projet</i>	Examen des principaux résultats et problèmes	Les cadres de l'unité de gestion du projet et des organisations partenaires	Une réunion d'un jour tous les trois mois
<i>Visites sur le terrain</i>	Contrôle direct de ce qui se passe sur le terrain, entretiens informels sur les conditions de mise en œuvre des activités	Personnel de terrain, superviseurs du personnel de terrain, directeur du projet	Visite hebdomadaire du personnel de terrain et mensuelle du directeur du projet

<i>Bilan annuel du projet</i>	Synthèse des principaux résultats et problèmes, présentation d'idées pour modifier les activités/réalisations et les hypothèses du projet, examen des implications au niveau de la matrice du cadre logique, identification des enseignements tirés de la mise en œuvre du projet, ajustement du système de S&E	Représentants des acteurs à la base, personnel des partenaires de mise en œuvre, ensemble du personnel du projet, facilitateur	Une fois par an
<i>Ateliers périodiques de bilan des principales composantes du projet</i>	Débats ciblés sur la stratégie et les opérations des principales composantes de façon à ajuster la hiérarchie des objectifs, à résoudre les problèmes et à identifier les leçons tirées	Acteurs clés de la composante: bénéficiaires, partenaires de mise en œuvre, personnel de terrain et responsables du personnel de projet	Une fois par an au cours des deux premières années, puis une fois tous les deux ans
<i>Préparation des missions de supervision</i>	Explication de l'objectif de la mission, accord quant à ce que le personnel de projet et les personnes concernées souhaitent retirer de la mission, identification des besoins avant la mission, organisation de la logistique	Petit groupe de représentants des acteurs à la base et bénéficiaires, responsables des organisations participantes et du personnel de projet	Un mois avant la mission de supervision

4.2.5 Communication et établissement des rapports

Le rapport de préévaluation précise normalement la périodicité des rapports, à qui ceux-ci seront destinés et quand ils devront être soumis. Ces rapports seront généralement destinés aux bailleurs de fonds du projet pour respecter l'obligation de rendre compte. Toutefois, il vous faudra également communiquer les résultats du S&E aux nombreuses autres personnes et institutions impliquées et pour de nombreuses autres raisons. Par exemple, les implications des résultats du S&E pour les politiques sectorielles devront être communiquées aux services du gouvernement, l'information sur l'utilisation des fonds peut être notifiée aux partenaires et acteurs à la base, et les enseignements tirés par rapport à la stratégie du projet devraient être communiqués aux autres projets.

Au cours de la phase de démarrage, il vous faudra définir avec précision votre stratégie de communication. Pensez aux rapports formels mais aussi à des modes de communication qui puissent permettre de discuter des résultats provisoires et des éventuelles mesures d'ajustement à prendre.

- Élaborez avec des représentants des acteurs clés du projet une liste détaillée de tous les publics destinataires et de leurs besoins en matière d'information en précisant à quel moment ils auront besoin de celles-ci et sous quelle forme.
- Consacrez un certain temps à la discussion avec chacun de ces publics cibles afin de déterminer le pourquoi de ces besoins d'informations: pour effectuer des vérifications? Pour analyser l'incidence des résultats du S&E sur la stratégie et les opérations du projet? Pour préciser leurs responsabilités? Parce qu'ils doivent rendre compte? Pour gagner de l'influence et obtenir des moyens supplémentaires pour les activités de terrain?
- Indiquez clairement qui doit faire quoi et quand, de façon à ce que les informations nécessaires soient disponibles en temps voulu.
- Organisez les rencontres au cours desquelles les informations seront restituées et débattues.

Le module 6 traite des principes à prendre en compte en matière de communication et des façons d'obtenir un retour d'information de la part des différents acteurs impliqués. L'annexe D aborde des méthodes et outils susceptibles de vous aider à assurer la communication.

4.2.6 Moyens et compétences nécessaires

Le rapport de préévaluation contient un budget indicatif pour le S&E ainsi qu'une description de la façon dont celui-ci pourrait être organisé. Mais pour la mise en œuvre du S&E il faut également vous assurer que vous disposez d'un personnel suffisant et qualifié, réfléchir à des mécanismes d'incitation appropriés, et prévoir comment stocker et partager l'information. Les moyens et compétences nécessaires au bon fonctionnement du système de S&E ont été brièvement présentés dans le module 2 et sont décrits en détail dans le module 7. Le tableau 4-3 présente une liste de questions clés à laquelle il est indispensable de répondre pour s'assurer que le système est effectivement opérationnel.

Tableau 4-3. Questions destinées à guider la planification détaillée des moyens et compétences indispensables au bon fonctionnement du S&E

Moyens et compétences	Questions destinées à guider la planification détaillée
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les capacités dont disposent les partenaires du projet en matière de S&E? • Quelle formation sera nécessaire? • Quels seront les besoins en consultants?
Incitations pour la mise en œuvre du S&E	<ul style="list-style-type: none"> • Les responsabilités en matière de S&E sont-elles précisées dans les profils de postes et dans les termes de référence des personnes concernées? • Comment seront encouragées la réflexion critique et la capitalisation chez le personnel, les partenaires et les acteurs à la base?
Structures organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Existera-t-il une unité spécifiquement chargée du S&E ou bien la mise en œuvre de celui-ci sera-t-elle répartie entre toutes les unités? S'il y a une unité spécifique, quels en seront les effectifs, où sera-t-elle installée et quelle sera sa place dans l'organigramme? • Le personnel du S&E aura-t-il des liens étroits avec l'équipe responsable de la gestion du projet?
Systèmes de gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les informations qui doivent être stockées et accessibles, quand, comment et pour qui? • Quel degré d'informatisation est-il nécessaire et approprié? • Quelles seront les compétences nécessaires pour mettre en place le système de gestion de l'information?
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> • Une ligne budgétaire spécifique a-t-elle été prévue pour le S&E, est-elle suffisamment dotée? • La dotation en effectif du projet tient-elle compte du temps nécessaire pour que le personnel du S&E s'acquitte de ses responsabilités?

Au démarrage du projet, réfléchissez bien à la structure la plus adéquate à adopter pour la mise en œuvre du S&E. Ce moment est déterminant pour le succès – ou l'échec – du S&E car c'est là que les négociations entre les différents partenaires doivent permettre d'arrêter une répartition claire des responsabilités et le contenu des informations nécessaires à chacun. Les projets appuyés par le FIDA adoptent souvent l'une des deux structures suivantes:

1. Le S&E est confié à un coordonnateur ou à une unité créée au sein de l'unité de gestion du projet (avec des appuis de consultants extérieurs) afin de permettre aux responsables d'utiliser facilement l'information obtenue;
2. Le S&E est mis en œuvre par une équipe extérieure – par exemple, en le sous-traitant à un institut de recherche ou en le plaçant dans un service de l'administration – afin d'assurer plus d'objectivité et d'indépendance dans l'analyse.

Globalement, l'expérience donne à penser que le S&E est beaucoup plus efficace lorsque ceux qui le mettent en œuvre sont partie intégrante du dispositif opérationnel et décisionnel du projet. Un appui externe spécialisé permet de parer aux faiblesses internes dans tel ou tel domaine. D'autres dispositifs innovants mis en place de plus en plus fréquemment consistent à confier clairement le S&E aux acteurs à la base ou aux équipes de terrain (voir encadré 4-5).

Encadré 4-5. Un système participatif de S&E crée une attitude et une culture d'auto-évaluation, et renforce les capacités et l'autonomie des organisations communautaires

La méthode d'évaluation participative utilisée par l'un des agents de mise en œuvre à Prochalate (El Salvador) est orientée vers la création d'une attitude et d'une culture d'auto-évaluation et le renforcement des capacités des équipes de terrain de l'organisation communautaire. Le système adopté permet d'éviter tout préjugé et opinion subjective tout en renforçant l'idée que l'évaluation sert à améliorer et non pas à juger. L'approche comporte quatre étapes: auto-évaluation, évaluation croisée sur le terrain, atelier réunissant les deux équipes et récapitulation finale.

- Au cours de la phase *d'auto-évaluation*, chaque équipe évalue son programme de travail au bout de six mois et à la fin de l'année, du point de vue: i) des objectifs proposés, ii) des objectifs atteints et non atteints, et iii) des améliorations nécessaires.
- Dans *l'évaluation croisée*, une équipe anime l'évaluation participative de l'autre équipe. Cela implique des visites sur le terrain afin d'étudier des aspects techniques, ainsi que l'organisation d'un atelier de bilan. Les ateliers sont réalisés avec les acteurs à la base d'une autre équipe de façon à évaluer la qualité des prestations de l'agence d'exécution plutôt que les agents de vulgarisation. Cela autorise plus de neutralité et de liberté dans l'expression des opinions des bénéficiaires, dont on évite en procédant ainsi le risque qu'ils puissent être intimidés par la présence des agents de vulgarisation. Cette méthode permet l'émergence d'une certaine éthique professionnelle et encourage les critiques constructives.
- Lors de *l'atelier commun*, chaque équipe présente sa propre évaluation et celle réalisée par l'autre équipe.
- Le processus se termine par une *séance finale de récapitulation*, qui permet de comparer les résultats de l'atelier d'auto-évaluation avec ceux de l'autre équipe.

Une fois précisée l'organisation du système de S&E, vous pouvez réétudier le budget. L'encadré 4-6 contient une liste de postes probables de dépenses. Le coût du S&E ne sera pas le même selon que vous allouerez des ressources à des activités précises ou que vous ferez figurer des activités de S&E dans des catégories générales telles que "formation du personnel", "ateliers participatifs", etc. La préparation du budget du S&E est traitée en détail dans le module 7.

Encadré 4-6. Lignes de dépenses susceptibles de figurer dans le budget du S&E (voir le module 7 pour plus de détails)

- *Le temps de travail du personnel* pour, par exemple: la planification, la mise en œuvre et l'amélioration de l'ensemble des procédures; la rédaction et l'analyse des rapports; la remise et la mise en forme des enseignements tirés; l'animation des processus communautaires de S&E.
- *Consultants/assistance technique* (rémunération, frais de voyages) pour, par exemple: l'élaboration d'un schéma détaillé de S&E; la mise en place de systèmes de gestion de l'information; l'animation des ateliers de bilan, la formation et le renforcement des capacités; le contrôle des audits.
- *Rencontres/ateliers liés à l'évaluation* (coût du local, frais de transport et de logement, matériel, indemnités journalières de subsistance, frais d'inscription) pour, par exemple: la planification des ateliers de S&E, les ateliers annuels de bilan, des activités spécifiques de suivi, des évaluations ciblées sur des thèmes importants.
- *Matériel et équipement*, tels que: le matériel technique pour le suivi; le matériel informatique en réseau et les logiciels; les charges de mise en réseau de télétraitement, le contrat d'entretien du réseau informatique.
- *Publication et documentation*, telles que: la reproduction et la distribution des documents; l'affichage.

4.3 Décrire les éléments du plan opérationnel de S&E

Trois documents principaux servent de guide au S&E:

1. Le cadre général du S&E présenté dans le rapport de préévaluation (voir module 3 et module 4 section 4.2, tableau 4-1, pour plus de détails);
2. Le manuel de mise en œuvre du projet;
3. Le plan opérationnel ou manuel des opérations de S&E.

4.3.1 Le S&E dans le manuel de mise en œuvre du projet

La plupart des projets prévoient du temps et des moyens pour la préparation de ce qu'on appelle le manuel de mise en œuvre du projet (ou manuel des procédures), c'est-à-dire un ensemble de directives concernant les procédures comptables, les procédures d'achat, les voyages du personnel, l'utilisation des véhicules et des autres matériels ainsi que d'autres éléments nécessaires au bon déroulement des opérations du projet.

Le plan opérationnel de S&E peut être présenté comme une partie du manuel de mise en œuvre du projet, comme une annexe à ce manuel, ou constituer un document distinct. Quoi qu'il en soit, les directives concernant la mise en œuvre du projet et celles concernant le S&E doivent être étroitement liées et, surtout, coordonnées. Il faut absolument éviter toute contradiction ou ambiguïté entre les deux.

Étant donné que les plans d'opérations de S&E peuvent être très détaillés, il est utile d'en faire des résumés pour l'ensemble des participants au projet de façon à ce que chacun puisse se concentrer sur ce dont il est responsable. Un bon moyen de récapituler les apports de tous ceux qui jouent un rôle important dans le S&E est de les inscrire dans un chronogramme (voir encadré 4-7). Ces calendriers devraient être intégrés aux calendriers d'activités hebdomadaires et mensuels.

Encadré 4-7. Se servir d'un chronogramme des activités de S&E

<p>Il est essentiel de savoir <i>quand</i> les informations seront nécessaires. Lorsque vous arriverez au stade où il vous faudra préciser le plan opérationnel de S&E, il vous sera peut-être difficile de vous rappeler de tous les moments importants du processus et de la façon dont ils sont liés les uns aux autres et à la planification.</p> <p>Un chronogramme du S&E constitue donc un outil utile pour avoir une vue d'ensemble des diverses activités internes prévues, des principaux moments auxquels doivent être établis les rapports et des dates des missions extérieures. Un moyen simple d'aider à la coordination du S&E consiste à afficher le chronogramme dans une salle de réunion centrale et à demander à chacun d'en faire une version personnalisée sur laquelle il inscrira les tâches qu'il doit entreprendre au cours de l'année.</p>		
<p>Exemple. Un projet au Zimbabwe consigne les grandes étapes du processus de S&E de la façon indiquée ci-dessous. Il a également établi un calendrier distinct indiquant à quelles dates les rapports doivent être envoyés, à qui et sur quel sujet.</p>		
<p><i>TIRÉ DE: Calendrier (annuel) de S&E des effets et de l'impact</i></p>		
<i>Année</i>	<i>Activité</i>	<i>Personnel et/ou unité responsables</i>
1 ^{ère} année, 3 ^e -4 ^e trimestre	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic participatif de chaque périmètre irrigué 	→ Équipe de district/animateurs de la planification
2 ^e année, 1 ^{er} -2 ^e trimestre	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête de référence par questionnaire au niveau des agriculteurs et au niveau des périmètres • Étude sur le coût des aménagements • Enquête de viabilité financière dans 24 périmètres 	→ Responsable du projet/consultant → Responsable du projet/consultant → animateur de la planification
2 ^e année, 3 ^e -4 ^e trimestre	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic environnemental • Évaluation des besoins en matière de formation • Évaluation de la performance des services assurés par certains conseils de district ruraux et organismes d'appui • Relation entre les diverses institutions participantes et analyse FFPM • Évaluation du contexte 	→ Consultant → Coordinateur de la formation → Consultant → Consultant → Spécialiste du suivi

4.3.2 Contenu indicatif d'un plan opérationnel de S&E

Le plan opérationnel pour le S&E du projet offre une base conceptuelle et surtout pratique pour la planification, le suivi et l'évaluation du projet. Généralement, un document de base du S&E décrit en détail les objectifs, les stratégies, les méthodologies, le plan de travail et les activités ainsi que les outils techniques à utiliser. Il définit également les principaux concepts en rapport avec le S&E, la matrice de cadre logique révisée, ainsi que les ajustements apportés au système de collecte de l'information.

Le plan opérationnel de S&E servira de référence aux différents acteurs concernés pendant toute la durée du projet. De ce fait, il doit être suffisamment complet pour donner une vue d'ensemble claire des intentions du projet et de la façon dont le système de S&E va fonctionner. Il doit aussi présenter en détail les calendriers, les responsabilités, les budgets, etc., ce qui facilitera l'élaboration des PTBA. Si le suivi est assuré avec les acteurs locaux il pourra être nécessaire de traduire ces éléments dans leur langue.

Tableau 4-4. Contenu indicatif d'un plan opérationnel de S&E

Thème	Description
Objectif et champ d'action	<ul style="list-style-type: none"> Description générale du projet, objectifs et justification du S&E Comment le système de S&E contribuera à la gestion du projet, comment il permettra d'établir les rapports nécessaires et de répondre aux besoins d'informations des différents acteurs impliqués Résumé de l'expérience générale de S&E engagée avec les acteurs clés du projet Degré de participation, équilibre entre approche qualitative et quantitative, ressources nécessaires et orientation du S&E en faveur de la réduction de la pauvreté
Approche	Description générale du mode d'implication des acteurs concernés par le projet, des approches en matière de réflexion critique et, de manière générale, des méthodes de collecte et d'analyse de l'information qui seront utilisées. Par exemple, utilisation prévue des approches participatives, des systèmes d'information géographique, des systèmes informatisés ou des enquêtes de référence
Cadre logique révisé, questions relatives à la performance, indicateurs, besoins et sources d'information	<p>Définition précise de l'ensemble des questions relatives à la performance, des indicateurs et des besoins d'information à tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluation des besoins d'information et des intérêts des différents acteurs Évaluation des indicateurs concernant les facteurs exogènes et les hypothèses (par exemple, données météorologiques, prix, attaques parasitaires et sanitaires, situation économique, mesures de politique générale) Évaluation des besoins d'information et des indicateurs du point de vue de leur pertinence et de leur utilisation finale, ainsi que de leur faisabilité en termes techniques et de moyens disponibles Choix des indicateurs et des questions relatives à la performance
Système d'information pour la gestion du projet et établissement des rapports	<ul style="list-style-type: none"> Objectif du système d'information pour la gestion Organisation de la collecte et de la synthèse de l'information: <ul style="list-style-type: none"> Pour chaque produit d'information attendu – qui, quoi, quand et où Calendrier de la production des informations – qui, quoi, quand, pour qui, pour servir à quoi Fonctionnement prévu des réseaux informatiques et des systèmes manuels d'archivage – avec qui/pour qui et type de données Description générale des besoins en matière de stockage de données Rapports et comptes rendus, par exemple: <ul style="list-style-type: none"> Moyens informels de communication et de restitution Rapports – dates de soumission et périodicité Description générale des PTBA – programmes et budgets de réalisations/activités, budgets consolidés, plan de formation, programme d'achats et de services Rapports d'activité semestriels/annuels pour l'ensemble du projet et pour chaque composante, bilans au niveau villageois Rapports financiers semestriels/annuels

	– Missions de supervision périodiques
Le plan de travail du S&E (processus et événements) et le calendrier des activités	<p>Définition précise des méthodes à utiliser avec les différents groupes d'acteurs en ce qui concerne deux aspects centraux:</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Suivi-évaluation des ressources, des activités et de leur mise en œuvre pour assurer l'efficacité des opérations du projet:</i> <ul style="list-style-type: none"> Ressources du projet: moyens de déplacement, indemnités, inventaire, liste des prestations de services et d'assistance technique Activités du projet: formation (ateliers, voyages d'études, etc.), construction (infrastructure technique ou sociale), organisation, essais et démonstrations, lignes de crédit, etc. Autres activités de suivi <i>Suivi-évaluation des résultats et de l'impact en vue d'orienter la stratégie du projet, par exemple:</i> <ul style="list-style-type: none"> Enquêtes prévues: enquête de référence auprès des ménages, composante, personnel Bilans annuels participatifs et ateliers de planification Autres évaluations et études d'impact annuelles, ateliers de bilan et de planification Examen à mi-parcours et rapport d'achèvement du projet Faisabilité des méthodes au plan technique et des moyens Plan de travail du S&E: calendrier intégré des principaux événements et des dates de soumission des rapports/prises de décision Calendrier des événements importants
Mise en place des moyens et compétences	<p>Organisation du S&E:</p> <ul style="list-style-type: none"> Liens nécessaires entre les diverses institutions et acteurs concernés Existence (ou non) d'une unité de S&E, et sa place au sein de la structure du projet et son degré d'autorité <p>Besoins en matière de ressources humaines:</p> <ul style="list-style-type: none"> Effectifs, capacités et responsabilités en matière de S&E des différentes personnes concernées par le projet, notamment le personnel de projet et les acteurs à la base Mesures incitatives à l'intention des différents acteurs impliqués Besoins des différents acteurs et du personnel de projet en matière de formation <p>Ressources nécessaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> Véhicules et matériel Assistance technique
Le budget du S&E	Allocation budgétaire détaillée
Annexes	<ul style="list-style-type: none"> Matrices du cadre logique initiales et révisées Liste des indicateurs proposés Description générale des documents utilisés pour la collecte des données, calendriers annuels et semestriels d'activités, etc. Indications générales pour la préparation: des rapports trimestriels, semestriels et annuels; d'un résumé d'avancement du projet; des rapports de situation sur les moyens et intrants, les réalisations et résultats du projet; des études d'évaluation – résumé des conclusions et recommandations Questionnaire pour l'enquête de référence Profils de poste des personnels de projet et éléments de rémunération Mandat de l'assistance technique Plan de travail du S&E Budget détaillé du S&E

4.4 Qualité et mise à jour du S&E

Une fois que vous disposerez d'un système détaillé de S&E, il restera encore deux étapes à franchir: vous assurer de sa qualité générale, puis le tenir à jour afin de suivre l'évolution des besoins d'informations, des compétences et des contextes ainsi que des adaptations apportées à la stratégie et aux activités du projet.

Les critères de base pour évaluer la qualité de votre système de S&E sont:

- *L'utilité* – le système répond aux besoins d'information pratique des utilisateurs prévus;
- *La faisabilité* – les méthodes, l'enchaînement des activités, le calendrier et les procédures proposés sont réalistes, prudents et efficaces par rapport à leur coût;
- *L'éthique* – les activités de S&E seront conduites conformément à la législation, de manière éthique et en respectant ceux qui seront touchés par ses résultats;
- *L'exactitude* – les produits du S&E fourniront et transmettront des informations techniquement appropriées.

Ces critères peuvent également être utilisés lors de la mise à jour du système.

De même que le projet doit être adapté en permanence, le système de S&E devra être régulièrement ajusté et amélioré en fonction du déroulement du projet et de l'expérience acquise. Cela est particulièrement vrai pour les projets dont les activités sont basées sur la demande des acteurs locaux. Le mécanisme de mise en œuvre devant nécessairement être souple, l'approche adoptée pour le S&E doit l'être également. Le système est amené à répondre à de nouveaux besoins d'information en fonction de l'évolution de la vision de l'ensemble des acteurs impliqués et particulièrement les bénéficiaires.

Encadré 4-8. Révision du système de S&E du projet de Cuchumatanes au Guatemala

Quatre ans après la mise en route, l'équipe du projet a analysé, d'après le rapport de préévaluation, aussi bien ce que le S&E devait fournir que les besoins d'information à différents stades de la gestion et de l'exécution du projet. Les résultats de cette analyse ont montré que les activités de S&E n'étaient *pas* très efficaces en ce qui concerne:

- la prise de décision par les responsables du projet;
- la détermination des progrès réalisés par les diverses composantes;
- l'analyse des modifications intervenues chez les bénéficiaires du fait du projet;
- la détermination du caractère approprié ou non des mécanismes institutionnels mis en place.

Les activités de S&E ont dégagé un grand nombre d'informations qui ne sont toutefois pas utilisées pour la planification du projet ni diffusées auprès des autres acteurs.

Les responsables du projet ont donc décidé de réorganiser l'unité de S&E et de réorienter son action, de reformuler le plan opérationnel et même de renouveler l'équipe de S&E afin "de garantir que les actions et la stratégie de l'unité de S&E permettent de parvenir plus facilement aux résultats attendus". Le nouveau système de S&E a été conçu spécifiquement pour:

- renforcer la capacité de l'unité de gestion du projet;
- renforcer les capacités des acteurs locaux en matière de S&E;
- capitaliser et utiliser les enseignements issus de l'expérience.

De ces révisions sont espérés notamment la mise en place d'un processus permanent de réflexion et de communication sur l'orientation du projet, une stratégie d'intervention plus appropriée et des progrès dans l'exécution des activités et la réalisation des objectifs. Une meilleure organisation et utilisation de l'information ainsi que le développement des capacités locales de S&E des différents acteurs participant à la gestion et à l'exécution du projet sont aussi des résultats visés.

La discussion entre les acteurs concernés est essentielle pour faire ressortir les points faibles du système de S&E. Dans le projet de développement participatif des communautés indigènes dans l'Andhra Pradesh, en Inde, les discussions avec les autorités de tutelle du projet au niveau de l'État ont montré la nécessité d'un processus capable de révéler les changements intervenant d'un village à l'autre et de disposer de ressources adéquates pour faire face à l'évolution des priorités. Les responsables du projet souhaitaient également recevoir un appui pour faire la synthèse des enseignements tirés et présenter concrètement l'impact du projet. En outre, ils ont suggéré de revoir et de modifier la méthode de suivi de l'avancement du projet de façon à pouvoir enregistrer des informations qualitatives en plus des informations quantitatives. Enfin, ils ont suggéré de revoir le choix des données et de ne plus collecter celles qui n'avaient pas servi pendant les 10 dernières années de mise en œuvre.

Lectures complémentaires

Trois sites Web (en anglais) utiles consacrés au suivi et à l'évaluation:

- Informations, débats, références, projets de suivi-évaluation: <http://www.mande.co.uk>
- Documentation en ligne sur le suivi-évaluation participatif: <http://ids.ac.uk/eldis/hot/pme.html>
- Liens sur le suivi-évaluation participatif: <http://www.worldbank.org/participation/partme4.htm>

Action Aid. 2000. "ALPS: Accountability, Learning and Planning System" (avec notes). Londres: Action Aid. Téléchargeable en anglais et en espagnol à l'adresse suivante:

<http://www.actionaid.org/policyandresearch/mae/mae.shtml>. Ou contacter: iau@actionaid.org.uk ou ActionAid, Hamlyn House, Macdonald Road, Archway, Londres N19 5PG, Royaume-Uni.

Estrella, M. et Gaventa J. 1998. "Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation: A Literature Review". IDS Working Paper 70. Brighton: Institute of Development Studies. Peut être téléchargé à partir du site: www.ids.ac.uk/ids/particip/information/recentpub.html

Hogger, R., Kuchli, C., Zimmerman, A., Engler, M. et Vokral, E. 1997. "Monitoring – keeping in touch with reality". Berne: Direction suisse du développement et de la coopération. Peut être téléchargé à partir du site: www.gtz.de/pcm/download/english/monit_e.pdf