

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
Union- Discipline- Travail



Primature

Module de formation en Suivi & Evaluation de projets



Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement

Mars 2004

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION | 4 |
| DEFINITIONS | 4 |
| Suivi..... | 4 |
| Evaluation..... | 4 |
| Finalité..... | 4 |
| Objectif..... | 5 |
| Composantes..... | 5 |
| Effet / impact | 5 |
| Activités..... | 5 |
| I) LE SUIVI..... | 6 |
| I-1) LES APPROCHES DU SUIVI..... | 6 |
| 1) Le suivi de processus..... | 6 |
| 2) Le suivi de l'impact..... | 6 |
| I-2) LES INDICATEURS DE SUIVI | 6 |
| 1) caractéristiques d'un bon indicateur..... | 7 |
| 2) les différents types d'indicateurs..... | 7 |
| 3) comment formuler un indicateur ? | 8 |
| II) L'EVALUATION | 9 |
| II-1) LES APPROCHES D'EVALUATION | 9 |
| A) SELON LA NATURE DE L'EVALUATEUR..... | 9 |
| 1) l'auto-évaluation ou évaluation interne..... | 9 |
| 2) l'évaluation par les bénéficiaires..... | 9 |
| 3) l'évaluation conjointe..... | 9 |
| 4) l'évaluation externe | 9 |
| 5) l'évaluation menée par les services du bailleur de fonds | 9 |
| B) SELON LE CYCLE DE VIE DU PROJET | 10 |
| 1) l'évaluation ex-ante | 10 |
| 2) l'évaluation intérimaire ou à mi-parcours | 10 |
| 3) l'évaluation terminale..... | 10 |
| 4) l'évaluation d'impact..... | 10 |
| II-2) LES OUTILS D'EVALUATION | 10 |
| 1) Les outils ex-ante | 10 |
| 2) Les outils de suivi-évaluation..... | 11 |
| 3) Les outils ex-post | 11 |
| III) LE CADRE LOGIQUE DE PROGRAMMATION | 12 |
| III-1) LES COMPOSANTES DU CADRE LOGIQUE | 12 |
| 1) la description du projet..... | 12 |
| 2) Les hypothèses (suppositions)..... | 13 |
| 3) Les indicateurs..... | 14 |
| 4) Les sources de vérification..... | 14 |
| 5) Les moyens et les coûts..... | 14 |
| III-2) LES OUTILS D'ANALYSE..... | 16 |
| 1) Analyse des parties prenantes | 16 |
| 2) Analyse institutionnelle et organisationnelle | 16 |
| 3) Analyse de la situation problématique | 17 |
| 4) L'analyse de la situation voulue..... | 18 |
| 5) Analyse des stratégies. | 19 |

| | |
|---|----|
| III-3) MONTAGE DU CADRE LOGIQUE | 20 |
| 1) Montage de la première colonne du projet | 20 |
| 2) Identification et appréciation des hypothèses (suppositions) | 23 |
| 3) Formulation des indicateurs | 24 |
| 4) La définition des sources de vérification..... | 25 |
| 5) Moyens et coûts..... | 25 |
| III-4) LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE | 26 |
| IV) MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION..... | 28 |
| IV-1) MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI..... | 28 |
| 1) Objectifs du système de suivi..... | 28 |
| 2) Sélection de l'information et des indicateurs pertinents | 29 |
| 3) Collecte des données pour le suivi | 30 |
| 4) Analyse des données | 30 |
| 5) Présentation de l'information | 31 |
| 6) Utilisation de l'information..... | 31 |
| 7) Entretien du système de suivi..... | 31 |
| IV-2) PLANIFICATION DE L'EVALUATION | 32 |
| A) METHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE L'INFORMATION | 32 |
| 1). Objectifs de l'évaluation et questions clés | 32 |
| 2) méthodes de collecte et d'analyse de l'information | 32 |
| B) ORGANISATION DE L'EVALUATION | 33 |
| 1). Qui doit être impliqué, quelles sont les tâches et les responsabilités ? | 33 |
| 2). Qui doit réaliser l'évaluation ? quel est le rôle de l'évaluateur ? | 33 |
| 3). Quelle échelle de temps ? | 33 |
| 4). Quelles ressources seront nécessaires, quel sera le budget ? | 34 |
| C) RESULTATS DE L'EVALUATION | 34 |
| 1). Conclusions et recommandations..... | 34 |
| 2) Rapports pour un public varié | 34 |
| 3). Commentaires sur les résultats et sur le processus d'évaluation..... | 34 |
| IV) CONCEPTION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET D'EVALUATION..... | 35 |
| <i>ETAPE 1 : Identifier les objectifs principaux, activités et résultats du projet</i> | 35 |
| <i>ETAPE 2 : Identifier les questions liées au suivi / évaluation.....</i> | 35 |
| <i>ETAPE 3 : Sélectionner les indicateurs</i> | 35 |
| <i>ETAPE 4 : Mettre en place les systèmes d'information et de dissémination des résultats</i> | 35 |
| <i>ETAPE 5 : définir les critères d'évaluation</i> | 36 |
| <i>ETAPE 6 : Définir les responsabilités.....</i> | 36 |
| <i>ETAPE 7 : Etablir un système de prise de décision réactif.....</i> | 37 |

INTRODUCTION

L'instrument de Suivi-Evaluation (S&E) dans la gestion des processus d'exécution concerne les affaires internes d'un projet. Comme les projets interviennent dans des situations socio-économiques complexes, qui sont elles-mêmes dynamiques, un plan de projet ne peut jamais prévoir avec exactitude une situation future souhaitée. Il faut donc un instrument qui fournit des informations structurées et continues sur la performance d'un projet, à tout moment. Il faut en conséquence, surveiller continuellement l'exécution du projet et l'adapter à la réalité dynamique.

Le Suivi-Evaluation doit fournir des renseignements pour tous les décideurs qui ont un rôle dans le projet : les gestionnaires, le personnel, et aussi les organisations de coopération et les groupes cible. Le S&E est un moyen de soutenir le processus d'apprentissage continu de l'équipe de projet pendant l'exécution de celui-ci. Cet instrument doit s'intégrer dans les procédures organisationnelles du projet.

DEFINITIONS

Suivi

Le suivi est une observation critique et systématique des réalisations d'un projet qui se base sur les critères définis lors de la phase de planification (Rapport d'évaluation ex-ante, Accord de prêt, plan d'action, ou tout autre document pertinent) ; son but est d'améliorer le fonctionnement du projet.

Evaluation

L'évaluation est la mesure du degré d'atteinte de l'objectif d'un projet et de ses composantes. Elle comporte des analyses sur les écarts entre les réalisations et les prévisions, sur l'efficacité des moyens mis en œuvre et sur les effets du projet.

Le suivi et l'évaluation diffèrent mais sont étroitement liés. Ils sont d'importance égale et se renforcent mutuellement. En utilisant certains indicateurs, le suivi fournit des données quantitatives et qualitatives utiles aux activités d'évaluation. Le suivi et l'évaluation utilisent les mêmes sources d'information, mais se distinguent par les points consignés dans le tableau suivant :

| SUIVI | EVALUATION |
|--|---|
| systématique, permanent | ponctuelle |
| s'oriente à la planification | peut remettre en cause la planification |
| s'intègre dans la structure de gestion du projet | n'est pas nécessairement faite par un service interne (cabinet d'études ou consultants) |
| met en exergue les écarts et leurs causes | analyse la cause des écarts et propose des solutions éventuelles |
| les résultats aident à une meilleure gestion du projet | les résultats aident à une prise de décisions |

Finalité

La finalité est l'objectif global auquel le projet permet d'apporter une contribution. La finalité se conçoit en relation avec une politique de développement et doit se référer aux politiques sectorielles et par filière dans lesquelles le projet s'insère.

Objectif

L'objectif d'un projet est l'état futur qui décrit les effets prévus, ou les avantages attendus du projet. L'objectif visé représente la raison d'être du projet et doit être atteint pendant la durée du projet. Selon l'envergure et la complexité du projet, l'objectif peut se décomposer en plusieurs sous-objectifs (composantes).

Composantes

Les composantes sont les sous-objectifs que le projet doit garantir d'atteindre. Leurs effets conjugués doivent être appropriés, nécessaires et suffisants pour atteindre l'objectif du projet.

Effet / impact

La distinction entre effets et impacts est assez subtile, il s'agit d'une question de degré. Les effets se font sentir plus tôt, ils touchent les bénéficiaires directs et sont moins complexes que les impacts. Les effets et impacts peuvent être prévus ou non prévus, directs ou indirects.

Activités

Les activités sont des actions à entreprendre en vue d'atteindre les composantes. Leurs effets conjugués doivent être appropriés, nécessaires et suffisants pour réaliser les composantes.

I) LE SUIVI

Les interventions réalisées en matière de développement donnent des produits tangibles et matériels (comme par exemple des kilomètres de routes bitumés ou un certain nombre d'écoles ou d'infirmiers construites) et, ce qui est le plus important, des résultats qui sont en fait l'effet direct des produits sur le bien-être des personnes, comme par exemple le taux d'alphabétisation atteint à la suite de la construction d'écoles supplémentaires. La plupart des gouvernements fixent des buts et spécifient des cibles de résultats particuliers à atteindre à un moment donné. Par exemple, les décideurs d'un pays donné peuvent se fixer le but suivant : *"Tout enfant d'âge scolaire sera scolarisé d'ici à l'an 2010"*. Le suivi des résultats implique qu'il faut suivre les progrès réalisés vers les buts à atteindre, comme par exemple, une réduction des décès maternels et infantiles, l'amélioration des taux d'alphabétisation et l'état nutritif des enfants, et la réduction de l'incidence de la pauvreté extrême. Le suivi des résultats vise plus particulièrement à surveiller les tendances des résultats sur un certain temps et pour certains groupes et certaines zones, à collecter des informations qui permettent d'étudier les facteurs qui déterminent ces résultats, et à donner aux décideurs des informations en retour sur l'efficacité des mesures prises notamment en matière de l'amélioration du bien-être collectif. Le suivi est donc bien plus que la simple collecte de l'information sur un projet. C'est l'évaluation systématique et continue du progrès dans le temps par la collecte et l'analyse de l'information et l'utilisation de cette information pour améliorer le travail au sein d'un projet.

I-1) LES APPROCHES DU SUIVI

Le suivi peut s'appliquer à toutes les activités administratives et financières d'un projet. Deux principaux types de suivi existent :

1) Le suivi de processus

Il mesure les moyens par lesquels les objectifs sont atteints ; ceci inclut l'utilisation des données collectées, l'information sur le progrès des activités et la façon dont les activités sont menées.

2) Le suivi de l'impact

Il examine l'impact des activités du projet sur les objectifs.

Tous les systèmes de suivi devraient incorporer à la fois un suivi des processus et un suivi des impacts. Les systèmes plus sophistiqués peuvent aussi réaliser **un suivi du contexte du projet**, généralement en analysant l'hypothèse sur laquelle le projet est basé (dans le cadre logique du projet).

I-2) LES INDICATEURS DE SUIVI

Les indicateurs sont des données qui permettent de mesurer si l'objectif, les composantes ou les activités sont atteints. A ces fins ils doivent être définis en termes de temps, de lieu, de quantité et de qualité. L'indicateur mesure de manière générale l'évolution, et en particulier, la performance d'un projet. Les indicateurs sont disponibles à la fois pour **le suivi des processus** (*Le pourcentage de cadres du Ministère du plan qui participent à l'atelier de formation en suivi et évaluation*) et celui **des impacts** (*Le pourcentage de cadres du Ministère du plan qui, à l'issue de l'atelier de formation, intègrent les outils de planification et de suivi-évaluation à leurs méthodes managériales*). Les indicateurs doivent être pertinents vis-à-vis des buts de gestion du projet.

1) caractéristiques d'un bon indicateur

D'une manière générale l'on admet qu'un bon indicateur doit avoir les caractéristiques suivantes :

- ***Etre mesurable*** : on doit pouvoir l'enregistrer et l'analyser qualitativement ou quantitativement, c'est-à-dire qu'il peut être évalué empiriquement (par des moyens justifiables sur le plan économique) ;
- ***Etre statistiquement fiable*** : le suivi quantitatif doit indiquer les changements statistiquement significatifs ;
- ***Etre précis et vérifiable*** : être défini et mesuré de la même manière par tout le monde ;
- ***Etre uniforme*** : ne pas changer dans le temps ;
- ***Etre sensible*** : changer de manière proportionnée en réponse à des changements observés dans les conditions ou éléments mesurés ;
- ***Etre utile*** : utilisable par un large éventail de participants, y compris au niveau communautaire ;
- ***Etre réel*** : doit refléter précisément le contenu essentiel d'un objectif ;
- ***Etre plausible*** : décrire avec plus de détail (que la description sommaire d'un objectif), les aspects cruciaux et les impacts directs de tout objectif ;
- ***Etre orienté vers les cibles*** : spécifier ce qu'on attend en ce qui concerne la qualité, la quantité, le temps et la localisation afin d'atteindre les objectifs globaux ;
- ***Etre indépendant*** : ne s'appliquer qu'à un seul objectif ;

2) les différents types d'indicateurs

Lorsqu'un indicateur mesure un facteur qui détermine un résultat ou contribue au processus menant à un résultat, il est qualifié "d'intrant" ou "d'extrant", en fonction de l'étape à laquelle se trouve le processus : c'est un **indicateur "intermédiaire"**. La mesure des dépenses publiques consacrées aux salles de classe et aux enseignants pourrait être un indicateur d'intrant, alors que celle du nombre de classes construites et d'enseignants formés serait un indicateur d'extrant. Ce qui est important est que ni l'un ni l'autre n'est un but en soi; ils contribuent à atteindre le but fixé.

Les indicateurs finaux se situent au niveau de l'objectif et de finalité. Ils indiquent aussi les effets secondaires et imprévus. Ce type d'indicateurs contribue à l'évaluation des progrès enregistrés vers la réalisation des objectifs fixés. En général, ils changent cependant lentement à terme et sont le résultat de nombreux facteurs, dont certains ne sont pas contrôlés par les décideurs et les personnes chargées de gérer les projets.

Les indicateurs finaux et intermédiaires peuvent être complétés par certains autres afin de mesurer la performance générale et tenir compte du contexte dans lequel la stratégie intervient. Par exemple, on peut inclure dans le système de suivi **les indicateurs mesurant les facteurs exogènes** qui risquent fortement d'avoir un effet sur les indicateurs relatifs aux résultats.

On formule généralement les indicateurs suivants :

- ***L'indicateur de donnée*** qui mesure les ressources transformées en activités ;
- ***L'indicateur de résultat*** qui mesure le degré d'atteinte d'un résultat planifié;
- ***L'indicateur structurel*** qui est statique et représente une situation finale ;
- ***L'indicateur de processus*** qui est dynamique, il est signe de transformation et de nature souvent qualitative ;
- ***L'indicateur direct*** qui est une spécification et un lien étroit logique ;

- ***L'indicateur indirect*** qui est tout indicateur qui ne peut pas être désigné (qualifié) directement.

3) comment formuler un indicateur ?

En le ciblant sur les bénéficiaires envisagés, la qualité, la quantité, le lieu, le délai etc.

(Des exemples de construction d'indicateurs seront traités dans le cadre de cette formation)

II) L'ÉVALUATION

En gros, l'objet de l'évaluation est d'estimer les impacts et d'analyser les processus d'un projet. Les objectifs spécifiques sont semblables à ceux du suivi (voir les objectifs du système de suivi présentés ci-dessus). Cependant, l'évaluation est générale et s'inscrit dans une perspective à long terme et à grande échelle afin de rendre les résultats plus particulièrement utiles à la planification, à l'évaluation de la durabilité, et pour le développement de projets et programmes futurs.

Chaque évaluation doit se concentrer sur un élément essentiel. S'il y a trop d'objectifs, ils doivent être classés par ordre de priorité, ou réduits en nombre.

Le choix de périodes appropriées pour des évaluations dépendra de l'objet, du public concerné et de l'usage de ces évaluations. Ceci devra être décidé lors de la conception du projet. Elles sont en général placées à mi-parcours, et en fin de projet. Les évaluations post-projet doivent être réalisées bien après la fin du projet afin de s'assurer que tous les impacts du projet ont eu lieu.

II-1) LES APPROCHES D'ÉVALUATION

A) SELON LA NATURE DE L'ÉVALUATEUR

1) L'auto-évaluation ou évaluation interne

C'est l'évaluation par les acteurs mêmes de l'action. Acte très délicat, car il faut à la fois être critique et objectif (par souci de crédibilité). L'auto-évaluation menée sur ses propres activités par une équipe est un facteur très important de gain de qualité dans les projets et programmes.

2) L'évaluation par les bénéficiaires

Ce type d'évaluation peut être mené en amont comme en aval de la mise en œuvre d'un projet. C'est une des clés de la maîtrise du développement par un groupe donné. C'est l'une des composantes du développement dit participatif ou à base communautaire. C'est un exercice qui peut faire ressortir des points positifs ou négatifs auxquels des personnes extérieures n'auraient pas pensé. Néanmoins ce processus peut être source de conflits d'intérêt et de tensions sociales.

3) L'évaluation conjointe

Elle est menée par une équipe constituée d'éléments extérieurs au projet, du personnel du projet auquel s'ajoute parfois les bénéficiaires du projet. De telles évaluations conjointes ne peuvent être utilement pratiquées que par des professionnels de la matière concernée, avec l'appui des professionnels de la communication. En effet, ce type d'évaluation se heurte souvent à des tensions socio-politiques et des hétérogénéités d'intérêts.

4) L'évaluation externe

Elle admet un regard extérieur. Elle permet souvent de passer outre de nombreux tabous et d'avoir un regard neuf sur une situation donnée. L'évaluation externe exige au préalable que soit clairement définis, un cahier des charges et des termes de références afin d'éviter des dérapages.

5) L'évaluation menée par les services du bailleur de fonds

Elle prend en général la forme d'un audit financier, comptable et de procédures.

B) SELON LE CYCLE DE VIE DU PROJET

1) l'évaluation ex-ante

Elle intervient dans le cadre des documents de préparation du projet. Elle a pour but de faire l'état des lieux en mettant un accent particulier sur l'analyse de la situation qui recommande la mise en œuvre du projet.

2) l'évaluation intérimaire ou à mi-parcours

A ce stade il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- les objectifs fixés pour une certaine étape ont-ils été atteints ?;
- les objectifs sont-ils toujours valables ;
- les objectifs fixés pour la fin du projet seront-ils atteints ?
- une nouvelle planification est-elle nécessaire ?

3) l'évaluation terminale

Les objectifs fixés pour la fin du projet ont-ils été atteints ?

4) l'évaluation d'impact ou ex-post

Certaines des questions abordées lors des évaluations de l'impact sont les suivantes :

- Le projet atteint-il les buts fixés ?
- Les changements constatés au niveau de l'objectif final, peuvent-ils être attribués au projet, ou sont-ils le résultat d'autres facteurs externes qui interviennent simultanément ?
- Les impacts du programme varient-ils en fonction des divers groupes ciblés (hommes, femmes, groupes minoritaires), des diverses régions (savane, forêt) et du temps (sécheresse, saison pluvieuse) ? Si oui, quels sont les facteurs culturels, économiques et politiques qui empêchent des groupes vulnérables de bénéficier totalement du projet ?
- Le projet a-t-il des effets inattendus, qu'ils soient positifs ou négatifs ?
- A quel point le projet est-il efficace par rapport à d'autres interventions ?
- Le projet vaut-il les ressources qu'on y consacre ?

II-2) LES OUTILS D'ÉVALUATION

Plusieurs outils ont été mis au point ou sont encore au stade de développement pour mener à bien l'activité d'évaluation. Dans le cadre de la présente formation on ne s'intéressera qu'à trois grandes familles : les outils **ex-ante** (avant l'action), ceux qu'on utilise **en cours d'action** (suivi-évaluation ou monitoring) et ceux qu'on qualifie d'**ex-post** (après l'action).

1) Les outils ex-ante

Ce sont essentiellement des outils d'aide à la décision. Les outils d'analyse des situations doivent définir à la fois la situation initiale, les besoins, les contraintes, mais aussi permettre d'élaborer un jugement a priori sur les différents scénarios d'interventions possibles. C'est en cela qu'ils sont des outils d'aide à la décision. Certains de ces outils sont très simples : reposant sur des exposés simplistes de la situation, ils aboutissent souvent à une proposition quelque fois unique d'intervention, avec une justification à très court terme.

2) Les outils de suivi-évaluation

Ils constituent le système de pilotage des projets. Les perspectives temporelles d'analyse globale d'impact, de réflexion sur la pertinence de choix des stratégies, d'intervention et des outils ne sont pas les mêmes. Les outils classiques utilisés consistent en une série de procédures pour comparer des dynamiques prévues de l'action (calendrier des activités, calendrier budgétaire, etc.) ou de ses effets (réduction de la pauvreté par exemple) et la réalité, afin de repérer retards et décalages.

Les outils de programmes de suivi-évaluation tentent d'intégrer, très tôt en amont évaluation initiale, déroulement de l'action et évolution des situations : il s'agit là d'une gamme d'outils dont le but est d'aider à la prise de décisions en cours de projet et de suivre l'évolution du projet en fonction de la réalisation de ses objectifs spécifiques.

3) Les outils ex-post

Ce sont des outils qui cherchent à comparer situation initiale, objectifs et situation finale. Il s'agit là, en général, des instruments de contrôle de la réalisation des objectifs. Les outils plus ouverts, qui cherchent à analyser les dynamiques en cours, à comprendre les poids relatifs du projet et des facteurs externes, à éventuellement comprendre l'impact de l'action, cet impact étant finalement la combinaison des effets positifs et négatifs induits.

La combinaison de ces trois types d'outils est complexe, mais nécessaire. Elle forme la base de la procédure d'évaluation.

III) LE CADRE LOGIQUE DE PROGRAMMATION

Le Cadre logique a été développé en 1969 par l'USAID comme un outil de gestion pour améliorer la planification et l'évaluation des projets . Cet outil est actuellement utilisé par beaucoup d'organismes de développement comme UE , ILO (UN) ,DGCI (Belgique) DANIDA (Danemark), GTZ (Allemagne) MAE (Luxembourg), USAID (Etats Unis d'Amérique, CIDA (Canada) etc.

Le Cadre Logique présente les éléments essentiels pour comprendre et gérer une intervention de manière simple, systématique et compréhensible

L'instrument fondamental de la GCP est en effet le Cadre Logique. Il comprend toutes les informations nécessaires pour comprendre et gérer un projet durant toutes ses phases. Présentées de façon explicite et transparente, ces informations sont orientées vers des objectifs et des résultats . Cela permet en outre une certaine flexibilité. Les gestionnaires des projets doivent en effet avoir la latitude de corriger les composantes du Cadre Logique. C'est un outil qui est utilisé à toutes les étapes du Cycle de vie du Projet.

Il comprend tous les éléments nécessaires pour mettre en œuvre une intervention au développement et d'assurer la qualité de sa gestion.

Il permet par ailleurs aux différentes parties prenantes impliquées dans le projet de développement de préciser ultérieurement leurs objectifs et de les formuler de manière transparente . Ainsi, il facilite les négociations entre partenaires.

III-1) LES COMPOSANTES DU CADRE LOGIQUE

Le Cadre Logique est une matrice composée de quatre colonnes interdépendantes. (Voir schéma à la page 12). Ces différentes composantes sont présentées ci-après.

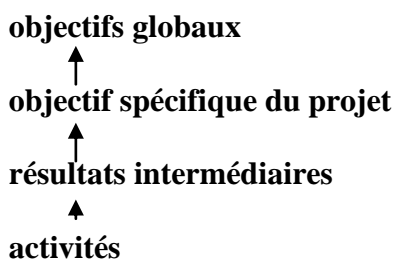
1) la description du projet

La première colonne du Cadre Logique donne une brève description du projet. Les objectifs que le projet se propose d'atteindre sont localisés dans cette colonne. L'objectif majeur est appelé « objectif spécifique » . Il est situé dans la seconde rangée. Placés dans la première rangée, les objectifs globaux sont des objectifs larges qui expliquent pourquoi le projet revêt une importance pour une société donnée. Notons qu'il peut ne s'agir que d'un seul objectif global. Ainsi l'objectif spécifique va contribuer à la réalisation des objectifs globaux. Ce qui est important à faire remarquer c'est le lien qui existe entre les objectifs globaux et l'objectif spécifique.

Les résultats sont mentionnés dans la troisième rangée. Ceux-ci décrivent les avantages ou les bénéfices que le projet doit générer pour atteindre l'objectif spécifique. La quatrième rangée contient les activités qui seront mises en œuvre par le projet afin d'atteindre les résultats escomptés.

Les quatre niveaux sont intimement liés et la logique de la première colonne se lit comme suit : si les activités sont mises en œuvre, les résultats correspondants seront atteints. Si les résultats sont atteints, l'objectif spécifique du projet aura été réalisé et , ainsi, le projet aura contribué à la réalisation des objectifs globaux.

Le lien logique entre les quatre niveaux d'objectifs peut être visualisé comme suit :



2) Les hypothèses (suppositions)

Chaque projet s'implante dans un contexte large. Pour le gestionnaire d'un projet, il est primordial d'analyser continuellement les changements dans ce large environnement. En effet, certaines données peuvent influencer négativement le projet, alors que celui-ci peut ne pas avoir une maîtrise directe sur elles. C'est pourquoi, il est important d'identifier ces données liées au contexte durant le suivi. On les place dans la quatrième colonne du Cadre Logique. Appelées aussi hypothèses, les suppositions doivent être formulées sous forme positive. Elles seront probablement réalisées par une tierce partie.

La relation entre la description du projet (première colonne) et les suppositions (dernière colonne) se lit comme suit :

- si les conditions préalables sont remplies, et si les suppositions correspondant aux activités sont favorables, alors ces dernières peuvent être exécutées suivant le plan arrêté,
- si les activités prévues sont exécutées et les conditions remplies à ce niveau, alors les résultats intermédiaires seront atteints,
- si les résultats intermédiaires sont atteints et les suppositions à ce niveau remplies, alors l'objectif spécifique sera atteint, et
- une fois que l'objectif spécifique est atteint et les suppositions à ce niveau remplies, alors le projet va contribuer à la réalisation des objectifs globaux.

On peut illustrer cette logique par le tableau suivant :

| <i>Description du projet</i> | <i>Indicateurs objectivement vérifiables</i> | <i>Sources de vérification</i> | <i>Suppositions</i> |
|------------------------------|--|--------------------------------|-----------------------|
| Objectifs globaux | | | |
| Objectif spécifique | | | |
| Résultats | | | |
| Activités | | | |
| | | | Conditions préalables |

3) Les indicateurs

Ils sont placés dans la deuxième colonne du Cadre Logique au même niveau que les objectifs ou les résultats auxquels ils se réfèrent. Les indicateurs servent à un double objectif. Premièrement, ils obligent les différentes parties impliquées dans un projet à définir le plus précisément possible les objectifs sur lesquels ils se sont convenus. De cette façon, toutes les parties seront tenues de clarifier leurs besoins ; ce qui va rehausser le niveau de négociation entre elles. Deuxièmement, les indicateurs dans le Cadre Logique peuvent être formulés de telle sorte qu'ils soient objectivement vérifiables. Ce qui va faciliter les processus de suivi et d'évaluation.

Les indicateurs doivent décrire aussi concrètement que possible l'objectif auquel ils se réfèrent.

Voici un exemple de résultat, d'indicateur, et de source de vérification :

Résultat : « La formation en suivi et évaluation est dispensée au centre de formation continue du Bnetd ».

Indicateur :

Un projet organise à partir de sa deuxième année une semaine d'un cours supérieur en gestion et administration du développement (30 heures). Il est suivi par 20 participants d'un niveau universitaire. Ces personnes sont recrutées dans le secteur privé, dans le secteur public et dans les Universités. Ensuite, 80% de ceux qui ont terminé sont engagés dans le secteur du développement local.

4) Les sources de vérification

Les moyens ou les sources d'informations nécessaires pour obtenir les indications sur les indicateurs sont mentionnés dans la troisième colonne du Cadre Logique. Il est important de les définir déjà durant la phase d'étude du projet parce qu'ils impliquent des activités spécifiques qui doivent être planifiées et budgétisées.

Ce qui suit est un moyen de vérification des indicateurs mentionnés plus haut :

Rapport détaillé sur le cours (y compris par exemple le curriculum, le nom et la fonction actuelle des participants).

5) Les moyens et les coûts

La dernière case de la colonne des indicateurs et la dernière case de la colonne des sources de vérification contiennent respectivement les indications générales sur les moyens et les ressources du projet (les ressources humaines, l'équipement, ...) et le budget correspondant (il faut indiquer la contribution de chaque partenaire).

CADRE LOGIQUE D'INTERVENTION

| Description du projet | Logique d'intervention ou logique du projet | Indicateurs objectivement vérifiables | Sources et moyens de vérification | Hypothèses |
|-------------------------------|---|--|---|---|
| Objectif général | <i>Quel est l'objectif général d'ensemble auquel le projet va contribuer ?</i> | <i>Quels sont les indicateurs-clefs liés à l'objectif général ?</i> | <i>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?</i> | |
| Objectifs spécifiques | <i>Quels objectifs spécifiques le projet doit-il atteindre ?</i> | <i>Quels indicateurs qualitatifs et quantitatifs montrent que, et dans quelle mesure, les objectifs spécifiques du projet sont atteints ?</i> | <i>Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?</i> | <i>Quels facteurs et conditions hors du contrôle direct du projet sont nécessaires pour atteindre ces objectifs ? Quels sont les risques à prendre en considération ?</i> |
| Résultats attendus | <i>Quels sont les résultats concrets spécifiques envisagés par les objectifs spécifiques ? Quels sont les effets et le bénéfice prévus du projet ? Quels sont les améliorations et changements produits par le projet ?</i> | <i>Quels indicateurs permettent de mesurer que, et dans quelle mesure, le projet atteint les résultats et les effets prévus ?</i> | <i>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?</i> | <i>Quels facteurs et conditions doivent être réalisés pour obtenir les résultats attendus dans les limites du calendrier ?</i> |
| Activités à développer | <i>Quelles sont les activités-clefs à mettre en oeuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ?</i> | Moyens : <i>Quels moyens sont requis pour mettre en oeuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, fournitures, installations opérationnelles, etc. ?</i> | <i>Quelles sont les sources d'information sur le déroulement du projet ?</i> | <i>Quelles pré-conditions sont requises avant que le projet commence ? Quelles conditions hors du contrôle direct du projet doivent être présentes pour la mise en oeuvre des activités prévues ?</i> |

III-2) LES OUTILS D'ANALYSE :L'ELABORATION PROPREMENT DITE DU CADRE LOGIQUE

1) Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes est souvent effectuée durant la phase préparatoire du projet. Les parties prenantes d'un projet sont des individus, groupes ou personnes ou des organisations qui ont un intérêt dans le projet proposé et qui peuvent avoir ainsi une influence positive ou négative, ou alors une contribution.

Pour accroître les chances de réussite d'un projet, il est recommandé de faire une analyse des parties prenantes portant notamment sur l'intérêt qu'ils manifestent vis-à-vis du projet ainsi que de leur éventuelle influence sur lui.

Comment conduire une analyse sur des parties prenantes ?

Une fois que la décision a été prise de mettre en place un projet, les parties prenantes seront identifiées. Pour ce faire, on peut se poser les questions suivantes :

- qui a pris l'initiative du projet ?
- qui bénéficieront du projet ?
- qui sont intéressés dans l'intervention proposée ?
- qui participeront dans l'intervention proposée ?
- qui pourrait se sentir menacé par l'intervention ?
- qui peut contribuer à l'intervention ?
- qui œuvre dans le même domaine d'activités ?

Une fois que les parties prenantes ont été identifiées, par le moyen des questions mentionnées plus haut, les aspects suivants doivent être étudiés :

- quels contacts ont déjà été établis entre les parties prenantes ?
- quel est leur intérêt dans la proposition de projet ?
- quelle est leur influence ?
- quelle est leur contribution ?

Les informations tirées de ce questionnaire seront graduellement complétées durant les phases d'identification et de formulation.

Les réponses à ces questions permettront de s'assurer de la pertinence du projet pour une grande partie des parties prenantes et d'engager par la suite la discussion sur la faisabilité et la durabilité du projet. Une connaissance plus détaillée sur chacun des bénéficiaires permettra également de déterminer le rôle possible de chacun d'eux au cours des différentes phases du projet (identification, formulation, exécution et évaluation).

2) Analyse institutionnelle et organisationnelle

Cette analyse sera conduite avec une profondeur variable. Durant la phase d'identification, une description sommaire des organisations partenaires sera suffisante. Elle sera effectuée par les promoteurs eux-mêmes.

Durant la phase de formulation, les informations seront approfondies. Ceci est certainement nécessaire quand le projet a une importante institution qui le soutient.

Un formulaire est souvent utilisé pour définir l'institution à cinq niveaux : sa mission (ou sa raison d'être), son mode d'organisation , ses ressources, ses relations avec le monde extérieur et ses performances.

Une autre approche consiste en une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces(FFOM) plus généralement connu sous le sigle anglais SWOT.

Il est recommandé que cette étude soit conduite de façon participative par une personne extérieure compétente.

Enfin, l'on peut procéder à une approche plus large appelée planification stratégique. Nous disons que de telles analyses s'appliquent à une institution qui soutient le projet. Soulignons que de telles analyses peuvent se faire également au niveau de l'organisation (p.ex. ONG d'appui) responsable de l'exécution du projet.

3) Analyse de la situation problématique

Un projet réussira plus aisément à assurer ce changement s'il commence par des analyses de la situation problématique.

Cette analyse doit montrer que :

- le projet se focalise sur une situation considérée comme problématique par une partie importante des parties prenantes. Ceci accroît les chances que le projet est pertinent et va produire un impact positif ;
- bien qu'un projet ne résout pas toute la problématique, il apporte une réponse claire à une partie des problèmes .C'est le cas pour beaucoup de projets ;
- ce que le projet propose est réaliste et constitue une réponse adéquate, en tenant compte bien sûr des facteurs contextuels qui vont l'influencer.

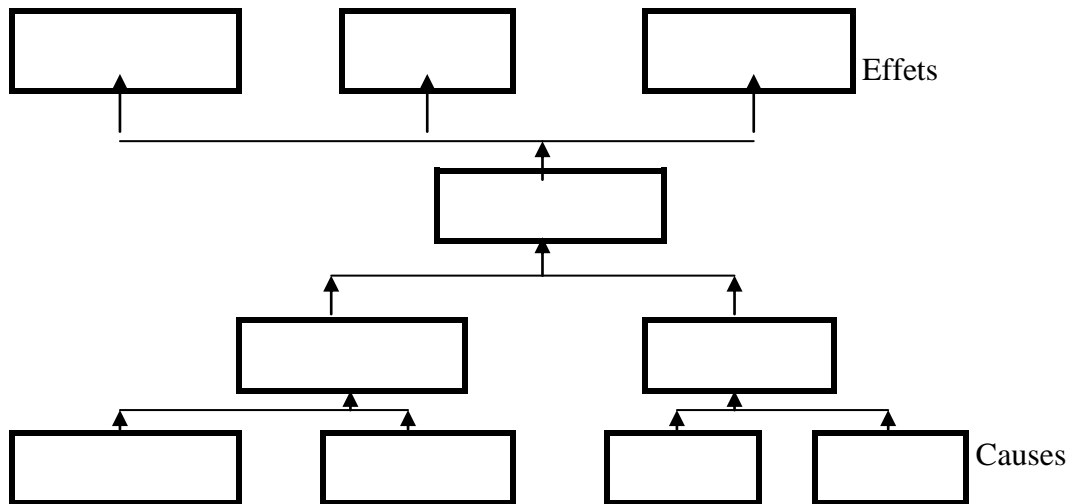
Il existe beaucoup d'approches pour analyser une situation problématique. Citons les analyses des études existantes et des documents, les discussions avec les différentes parties prenantes, avec les experts... Il est important d'étudier et de tenir compte d'autant de sources que possible pour éviter les informations biaisées et la subjectivité.

Mentionnons une intéressante méthode pour approfondir la réflexion et augmenter la cohérence entre toutes les sources d'informations. C'est l'approche par **l'arbre de problèmes**. Dans cette démarche, différentes parties prenantes sont invitées à participer à la construction d'un arbre de problèmes. Ce sont de bons outils pour connaître les points de vue des participants et d'approfondir la réflexion. Les échanges d'expériences et les analyses enrichissent sans contester la compréhension de la situation et contribuent à une analyse plus fiable.

L'arbre de problèmes est un diagramme qui englobe tous les problèmes mentionnés par les parties impliquées. L'exercice commence par un inventaire des problèmes. Cet inventaire va se baser sur les études des rapports, les travaux d'experts, les interviews... Plus il y a de gens avec différentes expériences, plus l'arbre de problèmes sera riche.

Le diagramme est construit selon la logique cause - effet. Les problèmes qui sont les causes des autres sont mis en dessous et les effets au dessus.

Le diagramme ci – après présente un exemple simple d'un arbre de problèmes.

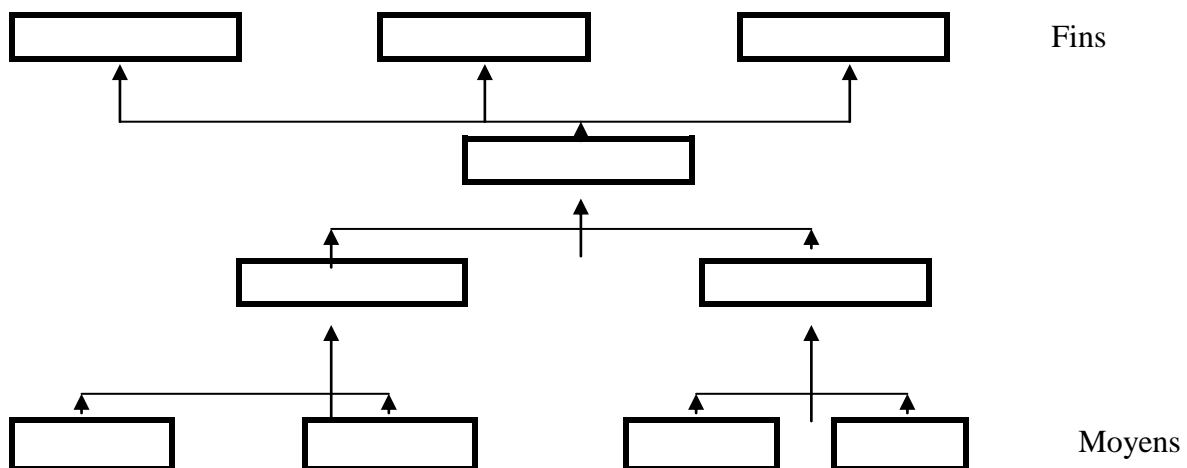


4) L'analyse de la situation voulue.

Après avoir analysé la situation considérée comme problématique, les parties prenantes peuvent commencer à réfléchir sur une situation plus satisfaisante. Cette réflexion s'avère importante parce que ce sont ses conclusions qui vont déterminer les différents objectifs et résultats qui seront inclus dans le Cadre Logique.

L'approche suivie dans l'analyse de la situation voulue est la suivante : après avoir défini l'arbre de problèmes, chaque problème dans l'arbre sera formulé dans son opposé positif. Autrement dit, les problèmes deviennent la situation voulue (des objectifs). La relation initiale **cause – effet** de l'arbre de problèmes est retournée en relation **moyen - fin** de l'arbre d'objectifs. Une fois que le problème a été formulé dans son opposé, la cohérence du nouvel arbre, appelé arbre d'objectifs doit être vérifiée et, adaptée si nécessaire.

Un exemple simple d'un arbre d'objectifs est présenté ci – après :



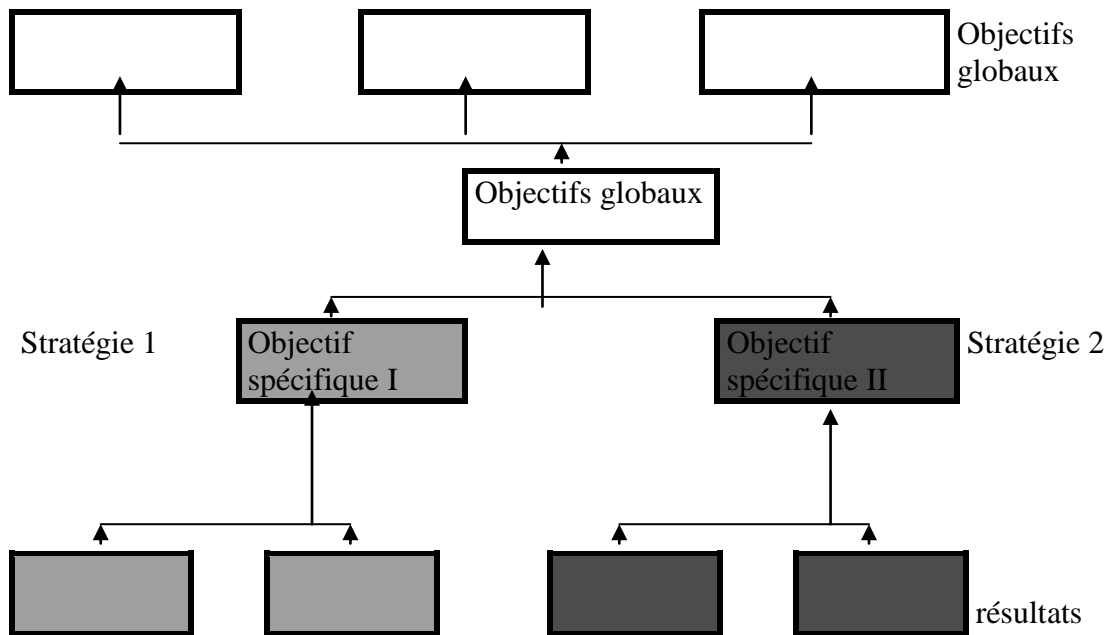
5) Analyse des stratégies.

Une fois qu'il y a accord entre les différentes parties concernées sur la description de la situation voulue, une réflexion portant sur les différentes stratégies à adopter pourrait s'avérer nécessaire pour que les objectifs majeurs du futur projet puissent être atteints.

Les différentes stratégies possibles doivent d'abord être étudiées avant que la stratégie la plus appropriée pour l'objectif choisi soit arrêtée. Ces stratégies peuvent être analysées et comparées entre elles sur base de critères qui seront différents d'une situation à une autre. Notons également que chaque stratégie peut avoir ses aspects positifs et/ ou négatifs. Il faut enfin considérer les incontournables facteurs liés au contexte.

Si un arbre d'objectifs a été construit, les différentes stratégies deviennent apparentes dans l'arbre. Cette clarté va faciliter le niveau de la discussion et du processus de négociations.

Voir l'illustration ci-après :



III-3) MONTAGE DU CADRE LOGIQUE

Les résultats des étapes analytiques décrites dans la partie précédente servent de base à une élaboration du Cadre Logique. Une approche graduelle est suivie, en commençant par la première colonne (description du projet) jusqu'à la quatrième colonne (suppositions)

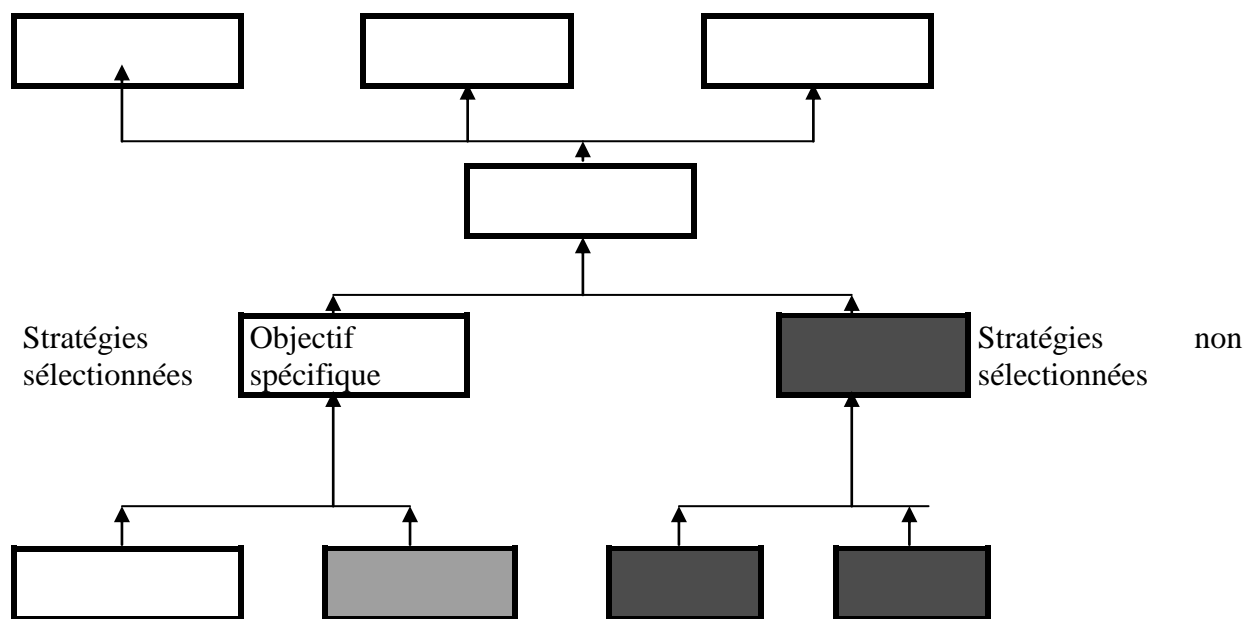
1) Montage de la première colonne du projet

- *L'objectif spécifique*

La première colonne est appelée : « logique de l'intervention ou du projet. Elle comprend une hiérarchie qui part des activités jusqu'aux objectifs globaux. Pour monter cette colonne, on commence par l'essentiel, l'objectif spécifique du projet.

Cet objectif est « spécifique » pour le projet et en constitue l'objectif majeur. Il est important de s'assurer que l'objectif spécifique décrit les bénéfices majeurs que le projet veut réaliser pour ses bénéficiaires directs.

Si l'arbre des objectifs a été élaboré, l'objectif spécifique est le plus haut objectif dans la branche de la stratégie choisie. (Voir schéma)

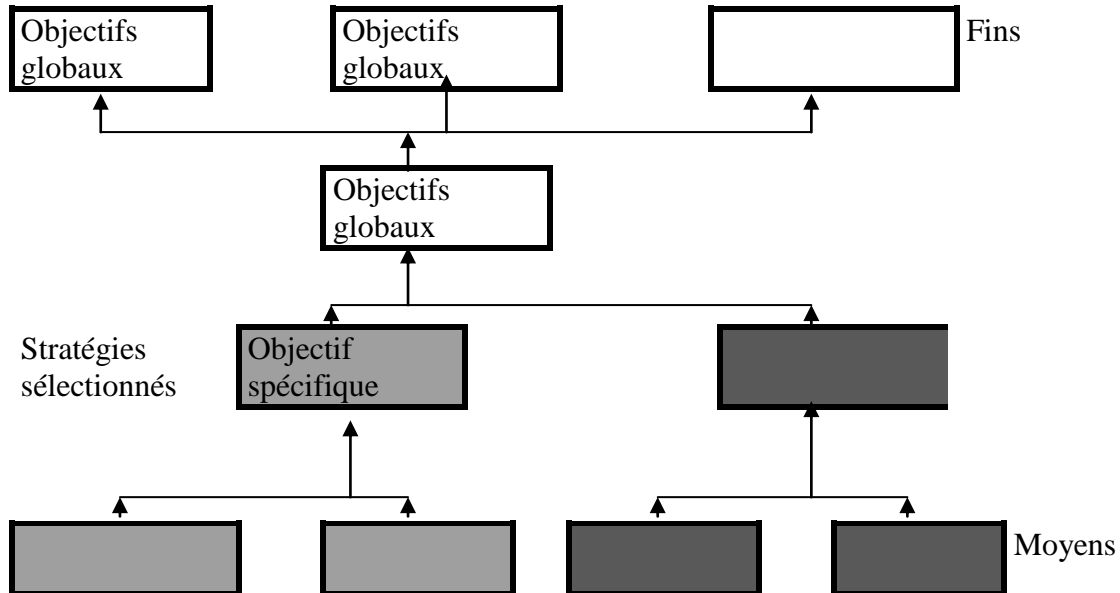


- *Les objectifs globaux*

Les objectifs globaux sont les objectifs auxquels le projet veut contribuer mais qui ne peuvent pas être atteints par le seul projet. Ce sont les objectifs au niveau le plus élevé par rapport à l'objectif spécifique indiquant les changements dans la société auxquels le projet veut contribuer. Ils se réfèrent donc à l'impact que le projet veut produire.

Les objectifs globaux sont mentionnés dans le compartiment supérieur de la première colonne à gauche dans le Cadre Logique.

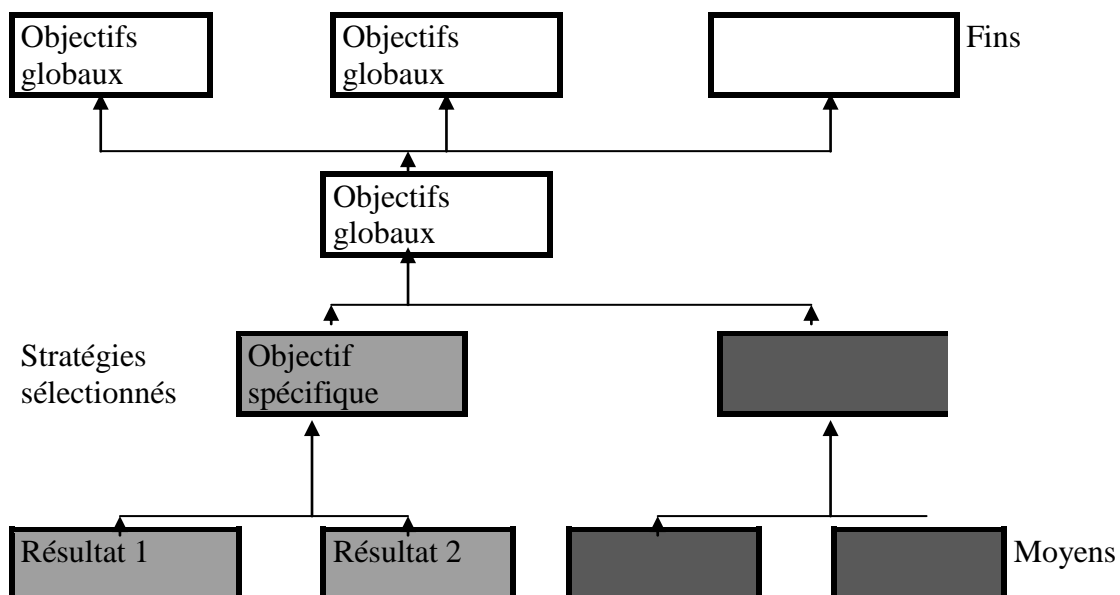
Si un arbre d'objectifs a été élaboré, tous les objectifs globaux seront situés au-dessus de l'objectif spécifique dans l'arbre. Toutefois, les objectifs situés au dessus de l'objectif spécifique ne sont pas tous inclus dans le Cadre Logique. Seuls sont retenus les objectifs auxquels le projet veut contribuer.



- *Les résultats intermédiaires*

Les résultats intermédiaires sont les résultats ou rendements que le projet doit réaliser comme garantie qu'il atteindra l'objectif spécifique.

Si l'analyse du problème et des objectifs a été faite, les résultats peuvent être trouvés dans l'arbre des objectifs ; ce sont les objectifs (moyens) qui contribuent directement à l'objectif spécifique (voir le schéma).



Il s'avère important d'étudier le lien causal entre le niveau des résultats et l'objectif spécifique. Plus l'analyse de la situation aura été complète, moins il y aura de risque que des facteurs importants soient négligés.

Les questions suivantes vont faciliter la réflexion à ce niveau :

- est-ce que chacun des résultats identifiés est vraiment **approprié** et **nécessaire** pour atteindre l'objectif spécifique du projet ?
- est-ce que ces résultats sont suffisants pour garantir réellement que l'objectif spécifique sera atteint ?

Si la réponse à la deuxième question est négative, certains résultats devront être ajoutés pour garantir que l'objectif spécifique sera réalisé. Ces résultats seront ajoutés s'il est prouvé qu'ils sont vraiment nécessaires.

- ***Les activités***

S'il y a accord sur les résultats intermédiaires (qui doivent être atteints), la réflexion peut maintenant se focaliser sur la définition des activités à mettre en œuvre pour atteindre ces résultats. La démarche à suivre est similaire à celle suivie pour la définition des résultats.

Si l'analyse des problèmes et des objectifs a été menée, certaines des activités se retrouveront dans l'arbre d'objectifs. Ce sont les objectifs qui contribuent directement à chacun des résultats déterminés. L'idéal est l'arbre de problèmes et d'objectifs qui donne toutes les informations nécessaires. Dans ce cas idéal, les activités se trouvent dans l'arbre des objectifs. Dans d'autres cas, les activités ne sont pas là. Il s'agira donc de poursuivre une analyse qui contribuera à la détermination de nouvelles activités cohérentes.

Dans tous les cas, l'on se posera les mêmes questions que celles posées au niveau des résultats dans le paragraphe précédent:

- Est-ce que toutes les activités identifiées sont réellement appropriés et nécessaires pour atteindre les résultats ?
- Est-ce que les activités sont suffisantes pour garantir que les résultats seront réellement atteints ?

Des connaissances techniques et l'expertise permettront de répondre à ces questions. Des activités additionnelles pourront être introduites dans le cas où la réponse à la deuxième question est négative (ce qui sera presque toujours le cas). Certaines activités peuvent être abandonnées si la réponse à la première question est négative.

Dans beaucoup de cas, il est conseillé de formuler de nouveau ou du moins de revoir les activités une fois que les indicateurs des résultats et les objectifs ont été formulés. En effet, la définition des résultats conduit souvent à de nouvelles observations qui peuvent avoir une influence sur la logique du projet.

Ceci étant dit, la planification d'un projet est considérée comme un processus itératif. La description de la logique du projet sera contrôlée régulièrement et éventuellement révisée sur base d'observations nouvelles.

2) Identification et appréciation des hypothèses (suppositions)

Comme les hypothèses sont en dehors du projet et ne peuvent pas être contrôlées par lui (du moins pas directement) ; la direction du projet doit constamment s'informer et tâcher de connaître ces éléments qui l'entourent et qui peuvent l'influencer de façon déterminante.

Les suppositions ou hypothèses devront être régulièrement vérifiées vu que le contexte est changeant..

Si des changements sont observés, des mesures de correction doivent être prises pour sauvegarder la réussite du projet.

Deux étapes différentes sont à distinguer : l'identification (comme telle) des facteurs externes éventuels et leur appréciation dans l'évaluation.

- **Identification des hypothèses (suppositions)**

Une bonne compréhension du contexte dans lequel le projet œuvre garantira l'identification et l'analyse de tous les facteurs de risque. Une partie de ceux-ci peut être trouvée aussi bien dans l'arbre d'objectifs, notamment dans la partie de l'arbre qui n'a pas été incluse dans le projet.

On identifie les suppositions en fonction de la colonne dite « logique du projet » à savoir la première colonne du Cadre Logique. Les questions suivantes peuvent être posées :

- Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer l'actuel démarrage des activités ?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer la relation entre les activités et leurs résultats ?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer la relation entre les résultats et l'objectif spécifique ?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent affecter la contribution de l'objectif spécifique aux objectifs globaux ?

Tous les facteurs identifiés sont formulés sous la forme positive et sont appréciés avant d'être retenus à leur niveau approprié dans la quatrième colonne du Cadre Logique.

- **Appréciation des hypothèses**

Les questions suivantes sont utilisées pour apprécier les hypothèses identifiées durant l'analyse. Cette analyse sera menée pendant la phase de la planification et si nécessaire répétée pendant la phase d'exécution du projet.

1. Est- ce réellement un facteur *externe* (qui n'est pas pris en charge directement ?)

Non -> ne pas inclure dans le Cadre Logique

Oui -> aller au 2

2. Est - ce que ce facteur externe est important pour la réussite du projet ?

Non -> ne pas inscrire dans le Cadre Logique

Oui -> aller au 3

3. Est-ce que ce facteur externe sera réalisé ou est-ce qu'il y a beaucoup de chances qu'il sera réalisé sans effort supplémentaire important de la part du projet ?

Oui -> à ne pas inscrire dans le Cadre Logique

Non -> aller au 4

Probablement -> inclure comme supposition dans le Cadre Logique et garantir un suivi de ce facteur

4. Est-ce que le projet peut directement prendre en charge ce facteur ou doit-il être modifié à cette fin ?

Non -> le projet n'est pas faisable ; ce facteur est une hypothèse fatale

Oui -> intégrer ce facteur dans le cadre logique

3) Formulation des indicateurs

Pour chacun des résultats, pour l'objectif spécifique et pour les objectifs globaux, les indicateurs doivent être formulés et rendus opérationnels. Ceux-ci reflètent ce que les différentes parties espèrent du projet en termes de réalisations. La formulation des indicateurs est faite de sorte qu'ils soient objectivement vérifiables et que le suivi et le contrôle soient facilités.

Pour définir les indicateurs, les étapes suivantes sont suivies :

- identifier pour chaque objectif et chaque résultat un ou plusieurs indicateurs qui répondent aux critères d'un bon indicateur (voir plus bas) ;
- définir pour chaque indicateur identifié les éléments suivants :
 - **qualité** : nature de l'indicateur
 - **quantité** : combien, le montant ;
 - **le groupe cible** (le nombre, les caractéristiques sociales...)
 - **la durée** nécessaire pour le réaliser
 - **la localisation**

La formulation des indicateurs n'est pas souvent une tâche facile. C'est le cas pour les projets de formation, de sensibilisation...

Les indicateurs doivent répondre à certains critères pour qu'ils soient considérés comme « bons » indicateurs ; les plus importants critères sont mentionnés ci-après :

- **Sûr** : la mesure et l'interprétation des résultats doivent être identiques s'ils sont faites par des personnes différentes.
- **Mesurable** et utilisable à un coût raisonnable ;
- **Valide** : mesure réellement ce qu'il est supposé mesurer ;
- **Spécifique** : relatif à l'objectif concerné et uniquement à cet objectif ;
- **Opportun** : l'information fournie par l'indicateur doit être exploitée à temps pour la bonne direction du projet.

Il ne sera pas toujours possible de trouver les indicateurs qui répondent exactement à tous ces critères. Dans ce cas, on peut recourir à des indicateurs «de rechange».

Une fois que ces indicateurs auront été formulés, il est important alors de vérifier la logique du projet et d'ajuster si nécessaire.

Il n'est pas toujours possible de formuler les indicateurs au niveau des objectifs généraux. Comme dit plus haut, les objectifs globaux se réfèrent aux changements au niveau de la société auxquels le projet veut contribuer. Les indicateurs doivent alors se référer à la contribution spécifique du projet à chacun de ses objectifs globaux.

4) La définition des sources de vérification

Une fois que les indicateurs ont été définis, les sources de vérification doivent être spécifiées. Celles-ci indiquent où et comment obtenir les informations nécessaires aux indicateurs. Elles définissent le type d'activités nécessaires à la collecte de ces informations, leur mode de présentation ainsi que la périodicité de cette collecte.

Les sources de vérification sont notées dans la troisième colonne du Cadre Logique aux mêmes niveaux horizontaux des objectifs globaux, de l'objectif spécifique et des résultats auxquels ils se rapportent.

Généralement, il est recommandé de recourir aux sources de vérification qui présentent certains avantages. Elles doivent être notamment disponibles, fiables, accessibles, peu coûteuses et assez spécifiques.

Souvent, il s'avère plus pratique pour le projet d'élaborer ses propres sources de vérification. On les appelle des sources de vérification internes.

Dans le cas où des sources de vérification adéquates ne peuvent être trouvées, on peut formuler un autre indicateur, plus vérifiable.

5) Moyens et coûts

Les moyens sont des investissements nécessaires et suffisants pour mettre en œuvre les activités. Elles comprennent les ressources humaines, les équipements, le matériel et les immeubles. C'est leur coût qu'il faut considérer. Certaines des ressources peuvent déjà être utilisées avant le démarrage du projet.

Les ressources sont brièvement décrites dans la seconde colonne du Cadre Logique, au même niveau que les activités. A ce même niveau, dans la troisième colonne, on mentionne habituellement le sommaire du budget. La contribution de chaque partenaire sera également spécifiée.

III-4) LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE

L'information fournie dans le Cadre Logique peut être assez spécifiée pour permettre l'élaboration d'un budget détaillé. Un plan opérationnel d'intervention sera donc nécessaire.

Le plan opérationnel va donner les détails suivants pour chacune des activités contenues dans le Cadre Logique :

1. quand les activités doivent-elles être exécutées ? ceci permet de fixer l'échelonnement des activités ;
2. qui est responsable de la mise en œuvre de chaque activité et qui doit les exécuter ? Cette information permettra de déterminer les besoins en personnel et de définir les tâches et devoirs de chacun ;
3. quels sont les moyens nécessaires pour mettre en œuvre les activités ?

Dans beaucoup de cas, il est nécessaire de spécifier plus tard les activités par des sous - activités.

Le plan opérationnel peut être défini ou bien à la fin de l'étape de la formulation ou bien au début de l'exécution du projet.

L'analyse de la durabilité des avantages du projet.

Chaque projet, tel qu'il est défini à partir de l'organisation qui finance, est évidemment limité dans le temps . La direction du projet peut cependant se préoccuper aussi de la période après le projet. En effet, il est important que les avantages du projet puissent continuer une fois que le projet aura été arrêté. Ce moment coïncide principalement avec le retrait du financement extérieur. Pour cela, il est important d'analyser depuis le démarrage du Cycle du Projet comment sa durabilité et ses avantages pourront être garantis. Des résultats additionnels basés sur ces analyses ou d'autres activités pourront être inclus dans le projet depuis le démarrage pour augmenter les chances de durabilité de ses avantages.

La première étape dans l'analyse de la durabilité du projet consiste dans *l'analyse de la logique du projet* en répondant aux questions suivantes :

- Si nous voulons que les avantages produits par l'objectif spécifique continuent une fois que l'assistance extérieure sera terminée, est-ce important que les résultats intermédiaires continuent à être atteints ?
- Si c'est ainsi, quels résultats doivent-ils être continués ? Et quelles activités relatives à ces résultats doivent-elles être poursuivies pour s'assurer que les résultats continueront à se produire ?
- Quelles chances ces activités ont-elles de continuer réellement après l'assistance extérieure ?
- Si ces chances ne sont pas élevées, la question suivante doit être posée : qu'est-ce qui pourra être fait durant les phases de planification du projet et de son exécution pour garantir que ces activités continueront après le projet ?

La réponse à cette question va impliquer que probablement des activités additionnelles (ou même des résultats) vont être incorporés dans le projet.

- Une analyse similaire doit être conduite au niveau des suppositions pour voir la probabilité de leur réalisation.

Une autre étape importante pour prévoir si le projet sera durable est d'analyser une série de facteurs qui influent sur la durabilité de ses avantages. Des évaluations et des études ont montré que les facteurs suivants doivent être étudiés :

- les politiques du gouvernement et des autres institutions qui ont une influence sur le projet ;
- les capacités institutionnelles et de gestion des organisations qui mettent en œuvre les projets ;
- la technologie utilisée dans le projet et les capacités du partenaire local et des parties prenantes à continuer les activités moyennant cette technologie ;
- la durabilité des institutions qui seront responsables de la continuation éventuelle des activités ;
- les facteurs socio - culturels : le degré de la compatibilité entre les activités et les valeurs locales ;
- les facteurs liés à l'environnement : le degré avec lequel les changements dans l'environnement (influencées par le projet ou non) peuvent affecter la durabilité des bénéfices.

Tous les facteurs mentionnés ci- haut n'auront pas une même importance pour la durabilité du projet ; le type de projet va déterminer quels facteurs sont plus importants que d'autres.

Une réflexion sur tous ces facteurs va probablement guider la formulation de nouvelles suppositions qui peuvent être analysées en utilisant l'algorithme présenté précédemment.

IV MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

IV-1) MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI

Lors de la mise au point / de l'amélioration d'un système de suivi, les points suivants doivent être pris en compte :

- 1) **Les objectifs du système de suivi ;**
- 2) **La sélection de l'information et des indicateurs pertinents ;**
- 3) **La collecte des données pour le suivi ;**
- 4) **L'analyse des données ;**
- 5) **La présentation de l'information ;**
- 6) **L'utilisation de l'information ;**
- 7) **L'entretien du système de suivi .**

1) Objectifs du système de suivi

Il s'agit à ce stade de définir clairement les besoins pour le système de suivi. Ceux-ci varieront en fonction de la nature, de la taille et des buts du projet, des structures d'organisation des groupes de participants et des institutions impliquées, ainsi que des besoins spécifiques de la direction du projet, des partenaires et des donateurs. Ils peuvent être les suivants :

- 1) **Clarifier les objectifs du projet et en estimer la pertinence ;**
- 2) **Evaluer le progrès réalisé en direction de la réalisation des objectifs ;**
- 3) **Dégager l'impact du projet ;**
- 4) **Constater l'efficacité de l'utilisation des ressources ;**
- 5) **Retenir les leçons tirées d'approches particulières ;**
- 6) **Revoir la conception des activités courantes ;**
- 7) **Evaluer la durabilité.**

En se posant les questions clés suivantes « *qui a besoin de l'information du suivi?* » et « *de quelle information a-t-on besoin ?* », l'on parvient à déterminer :

- Qui devrait participer à la conception ?
- Comment l'information sera collectée, analysée et présentée ?
- Quel est le degré de précision nécessaire ?
- Quelles seront la répartition dans le temps et la fréquence de collecte et d'analyse de l'information ?

Il peut s'avérer difficile, pour certains participants, par exemple pour les communautés locales, de définir exactement l'information dont elles ont besoin quand elles n'ont pas d'expérience préalable dans le suivi. Des ateliers et des sessions de formation peuvent être nécessaires pour les aider à identifier leurs besoins spécifiques en information.

La nature du projet détermine « *qui a besoin de l'information de suivi* », mais l'on pourra aussi vouloir inclure les participants clés suivants :

- La direction du projet ;
- Les cellules d'exécution qui le mettent en œuvre ;
- Les communautés impliquées ;
- Les organisations partenaires impliquées, telles que les agences gouvernementales, les institutions de recherche, les organisations locales, etc.
- Les agences gouvernementales qui le soutiennent et le surveillent ;
- Les donateurs qui le financent.

2) Sélection de l'information et des indicateurs pertinents

Sélectionner quelle information est nécessaire pour prendre les décisions et ainsi faire le suivi, peut être souvent la partie la plus difficile de l'opération de suivi puisque toutes les questions ayant trait au suivi ne peuvent pas être résolues par l'utilisation d'indicateurs de progrès mesurables et quantifiables. De temps à autre, l'on devra avoir recours à des évaluations plus qualitatives (plusieurs méthodes qualitatives sont présentées ci-dessous dans la section sur l'analyse des données).

Le système de suivi 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. Les projets risquent souvent de se trouver submergés par l'information collectée. Les problèmes suivants arrivent alors :

- Le trop plein d'information empêche son stockage précis ;
- Le temps et les ressources manquent pour analyser et utiliser l'information ;
- Une information trop détaillée peut empêcher l'identification ou cacher des tendances importantes (*c'est « l'arbre qui cache la forêt »*).

Des indicateurs clés peuvent être sélectionnés à l'aide des questions suivantes :

d. Quelle information indique que l'exécution des activités est efficace ou non, et que les objectifs sont atteints ?

Les indicateurs non seulement aident à mesurer les progrès vers les buts de gestion du projet, mais ils doivent aussi refléter les différents objectifs et intérêts des participants. Les indicateurs doivent être identifiés lors de la mise au point du projet et non lorsque le projet est en cours.

Les indicateurs doivent être basés sur des données accessibles. Ils devraient spécifier :

- Le groupe ciblé (qui a besoin des données ?) ;
- La quantité (combien de données sont nécessaires ?) ;
- La qualité (quel niveau de mesure pour les données ?) ;
- La date (quand doit-on mesurer l'indicateur ?) ;
- Le lieu (où doit-on mesurer l'indicateur ?).

e. Quelle information peut être collectée et analysée de manière précise et rentable ?

La réponse à ces questions dépend des limites du projet en ressources, y compris l'aptitude présente du personnel ou des autres participants en charge du suivi, du budget de suivi et de la disponibilité en statistiques existantes.

f. Quelle est la capacité à traiter et utiliser l'information ?

Ceci dépendra : (i) des ressources disponibles (en fonds et personnel qualifié) ; (ii) de la structure de prise de décision (tâches, responsabilités et communication) ; et (iii) des procédures de planification.

g. Quels sont les besoins en information des partenaires et bailleurs de fonds ?

Le suivi, de même que l'évaluation, doit prendre en considération les exigences des donateurs et autres partenaires. Les besoins en information des communautés doivent aussi être incorporés dans les systèmes de suivi.

3) Collecte des données pour le suivi

Quand l'on décide de quelle information on a besoin, il est important de décider aussi comment cette information sera obtenue. Il existe plusieurs méthodes de collecte de l'information, y compris :

- Les sources externes (par exemple les universités, les ministères, les donateurs, les enquêtes sur les ménages), qui sont très utiles en particulier pour obtenir de l'information de base. Ces sources peuvent déjà avoir organisé leurs propres systèmes de suivi à long terme ;
- Les dossiers de projets ;
- Des enquêtes de terrain en bonne et due forme, ou auprès de communautés, qui peuvent être très utiles en ce qui concerne les indicateurs d'impact, mais qui prennent du temps ;
- Les méthodes participatives telles que le suivi inclus dans les travaux d'extension, le suivi communautaire, l'évaluation rurale participative et les entretiens semi-structurés, de même que les réunions, discussions et ateliers ;
- Les tests, par exemple, d'efficacité d'une formation ;
- Les vérifications ponctuelles : études périodiques d'un aspect particulier du travail.

La formation, l'aide et la vérification sont fréquemment nécessaires pour s'assurer que les données sont collectées de manière précise et que le personnel et les autres participants en font le meilleur usage.

L'information de base sur les communautés et sur l'environnement devrait être rassemblée bien avant que les activités du projet ne commencent. 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'information préexistante est disponible. Un inventaire de l'information pertinente existante (carte géographique, recensement) devrait être fait avant d'essayer de collecter plus d'information.

4) Analyse des données

L'analyse fait référence à la façon dont l'information est interprétée, et dont la signification des résultats est évaluée.

a) Quelles méthodes ?

Le but du suivi et de l'évaluation quantitatifs est de détecter, de manière statistiquement fiable, si un changement s'est opéré. Afin d'être plus efficace, ceci nécessite le recours à des méthodes statistiques. Certaines sont plutôt simples, et cependant assez puissantes pour leur emploi dans la plupart des projets. L'analyse qualitative est plus subjective, mais est également importante. Cette dernière inclut souvent :

- Des résumés et citations de réunions et entretiens ;
- Des diagrammes et cartes produits par les parties prenantes ;
- Un compte rendu des résultats de l'Analyse par cadre logique.

b) Qui doit analyser les données ?

Si c'est possible, les différentes étapes de l'analyse des données doivent être réalisées à différents niveaux de gestion du projet, et ce en fonction de qui devra utiliser l'information. Cette approche conduira à une meilleure compréhension des données et suscitera un plus grand intérêt à mettre en œuvre les changements suggérés, basés sur les résultats du suivi. Par exemple, faire participer les coopératives de cacao et le personnel *in situ* à l'analyse des données sur les rendements de cacaoyers.

c) Quand les données doivent-elles être analysées?

L'analyse peut être réalisée de manière continue, périodique ou irrégulière suivant les nécessités de l'information. L'important est de s'assurer que les résultats sont disponibles quand on en a besoin.

5) Présentation de l'information

Différentes formes de présentation peuvent convenir aux différents utilisateurs. Des rapports périodiques et des présentations formelles, des résumés dans des bulletins et sur des panneaux d'affichage représentent différentes possibilités.

6) Utilisation de l'information

Puisque l'objet du suivi est l'amélioration des activités d'un projet en cours, le suivi doit souvent entraîner des changements dans le projet. Ceci peut s'effectuer par :

- La conception de nouvelles activités et la révision ou l'abandon de celles existantes, sur la base de l'évaluation de l'information du suivi ;
- L'organisation de discussions rétroactives avec les participants intéressés par les résultats du suivi ;
- L'utilisation des résultats dans le cadre de l'apprentissage institutionnel, et pour renforcer les expériences ;
- Le stockage des données comme base de référence pour les examens et évaluations à venir.

7) Entretenir le système de suivi

Le suivi devra être une part entière de tout projet. Des ressources financières suffisantes doivent être affectées au suivi des activités, de même qu'à la formation, au soutien et à la supervision du système de suivi.

IV-2) PLANIFICATION DE L'EVALUATION

Il est essentiel de rédiger des Termes de Référence (TDR) clairs avant d'entreprendre une évaluation. Les TDR doivent spécifier à quelles questions l'évaluation est supposée répondre, et quels types de résultats sont attendus. Les TDR varieront dans le détail et en flexibilité en fonction du type et de l'objet de l'évaluation.

A) METHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE L'INFORMATION

1). Objectifs de l'évaluation et questions clés

A quelles questions spécifiques l'évaluation doit-elle s'intéresser ?

Une fois l'objet et les objectifs de l'évaluation établis, il est souvent utile de définir des questions spécifiques auxquelles l'évaluation doit permettre de répondre. Ceci aide à cibler l'évaluation et à mettre en avant les points qui demandent une attention plus spéciale.

Quelle information est nécessaire pour répondre à ces questions et d'où l'information proviendra-t-elle ?

L'information nécessaire déterminera les méthodes, l'échelle de temps, le personnel et les ressources dont on a besoin. Les besoins de base en information incluent :

- 1) L'historique du projet ;
- 2) Les méthodes d'évaluation utilisées dans des projets similaires ;
- 3) Le contexte politique du projet (donateurs, partenaires et gouvernements) ;
- 4) Le contexte social du projet ;
- 5) L'information au sujet de la population ciblée ;
- 6) Les processus et progrès des projets selon les systèmes de suivi, comptes-rendus et rapports ;
- 7) Les données de base et de suivi et leur analyse ;
- 8) Les indicateurs de performance.

2) méthodes de collecte et d'analyse de l'information

Les mêmes méthodes prévalent comme dans la section consacrée au système de suivi.

B) ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

Il est essentiel d'étudier si des techniques participatives doivent être utilisées ou non, et qui devrait être consulté aux différents stades de l'évaluation. Ces deux décisions auront un effet sur « l'appropriation » des résultats, et ainsi sur le niveau d'influence de l'évaluation sur les décisions. En général, les personnes, des groupes cibles aux Responsables de projets, peuvent se sentir menacés par une évaluation. Ceci doit être pris en compte quand l'évaluation est organisée. L'objet de l'évaluation doit, au minimum, être communiqué aux parties impliquées.

1). Qui doit être impliqué, quelles sont les tâches et les responsabilités ?

Les tâches et les responsabilités doivent être décidées avec soin pour tous les stades de l'évaluation : formulation des TDR, recrutement des évaluateurs, conception des méthodes, collecte des données, analyse des données, rédaction des conclusions et circulation des rapports.

2). Qui doit réaliser l'évaluation ? quel est le rôle de l'évaluateur ?

La capacité à collecter et analyser l'information à la hauteur du but de l'évaluation est vitale. L'expérience de(s) l'évaluateur(s) aura un impact considérable sur les aspects mis en avant lors de l'évaluation et sur les résultats qui en sont tirés.

Les équipes d'évaluation doivent répondre aux exigences suivantes :

- Avoir l'expertise technique pertinente pour évaluer les activités du projet ;
- Être sensibles aux aspects liés au genre et à la dimension culturelle ;
- Connaître l'organisation en charge de l'exécution du projet, la situation dans le pays et les personnes dans la zone concernée.

Quel est le rôle de l'évaluateur ?

Le rôle de l'évaluateur dépend de l'approche utilisée : Ou bien il s'agit d'un juge « objectif », ou bien plutôt d'un « facilitateur » dans le cadre d'une expérience d'apprentissage. Les évaluateurs internes et externes adoptent des approches très différentes. Il est donc crucial d'établir les objectifs de l'évaluation avant de choisir les évaluateurs.

3). Quelle échelle de temps ?

Le temps nécessaire à l'évaluation variera en fonction de l'étendue et de la profondeur de l'évaluation, de la taille et de la complexité du projet et des méthodes utilisées. Il est utile d'établir un plan de travail, mais il devra rester souple. On a besoin de temps pour :

- Formuler des TDR ;
- Concevoir l'évaluation ;
- Préparer le matériel, former une équipe, s'accorder sur les objectifs, les questions et les méthodes, etc ;
- Collecter l'information ;
- Analyser l'information ;
- Préparer le rapport et les autres supports d'information ;
- Finaliser et diffuser le rapport ;

4). Quelles ressources seront nécessaires, quel sera le budget ?

Un budget devra être établi pour les activités suivantes : voyage et logement, temps du personnel (éventuellement des experts extérieurs), équipement et ateliers.

C) RESULTATS DE L'EVALUATION

1). Conclusions et recommandations

Les évaluateurs devront indiquer comment ils ont abouti à leurs conclusions. Il peut être utile de montrer comment des personnes différentes avec des perspectives différentes voient le programme.

Les recommandations sont basées sur les conclusions. Elles doivent proposer :

- Quelle suite d'actions doit être engagée ;
- Comment ces recommandations doivent être mises en oeuvre, par qui et quand ;
- Quelles contraintes et quels problèmes risquent d'être rencontrés ?;
- Quelle suite devra être donnée afin de s'assurer que les recommandations sont suivies ?

2) Rapports pour un public varié

Une règle générale prescrit que le rapport d'évaluation soit court et rédigé dans un langage clair. La structure et le contenu du rapport dépendront de l'évaluation proprement dite. Différentes méthodes de présentation peuvent être utilisées en fonction des destinataires. Par exemple, les donateurs demanderont qu'il y ait un résumé qui souligne les conclusions de l'évaluation. Les donateurs, de même que les agences gouvernementales nationales, demanderont aussi à ce que des tableaux statistiques détaillés des données soient fournis afin de pouvoir examiner l'évaluation et les résultats qui en découlent. Les partenaires locaux, les compagnies privées et les communautés préfèrent des rapports visuellement plus attrayants qui contiennent des graphiques et schémas identifiant les points clés.

3). Commentaires sur les résultats et sur le processus d'évaluation

Les résultats d'une évaluation devront être disponibles pour toutes les personnes impliquées. Ces personnes devront avoir la possibilité de faire des commentaires sur ces résultats. Les partenaires, le personnel et la direction du projet doivent aussi avoir la possibilité de faire des commentaires sur la façon dont l'évaluation a été réalisée, dans le cadre des leçons tirées du processus.

Il est utile d'inclure dans le rapport une estimation du processus d'évaluation proprement dit :

- Pour réfléchir à ce qui a été appris par tous ceux impliqués dans le processus ;
- Pour identifier les faiblesses dans le processus, et comment elles pourraient avoir un effet sur les résultats et les conclusions ;
- Pour tirer des enseignements de l'expérience pour les évaluations futures.

V) CONCEPTION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET D'EVALUATION

Un système de suivi et d'évaluation peut être mis en place en suivant les sept étapes indiquées ci-dessous :

- 1) **Identifier les objectifs principaux, activités et résultats du projet ;**
- 2) **Identifier les questions liées au suivi / évaluation ;**
- 3) **Sélectionner les indicateurs ;**
- 4) **Mettre en place les systèmes d'information et de présentation des résultats ;**
- 5) **Définir les critères d'évaluation ;**
- 6) **Définir les responsabilités ;**
- 7) **Etablir un système de prise de décision réactif.**

ETAPE 1 : Identifier les objectifs principaux, activités et résultats du projet

Une organisation, un programme ou un projet doit atteindre certains objectifs. Les résultats qui vont être obtenus - et par quelles activités - leur répartition dans le temps et aussi leurs relations de cause à effet, les facteurs extérieurs et les hypothèses sont des points tout également importants. Aussi, pour chaque activité, des objectifs devront être définis afin de permettre la mesure du progrès accompli.

ETAPE 2 : Identifier les questions liées au suivi / évaluation

Une fois les objectifs de chaque activité clarifiés, les questions liées au suivi et à l'évaluation peuvent être posées. Elles devront prendre en considération **qui a besoin de connaître quelle information**. On devra s'attacher à s'interroger sur les progrès à réaliser pour atteindre les objectifs.

ETAPE 3 : Sélectionner les indicateurs

Pour répondre aux questions liées au suivi et à l'évaluation, des indicateurs spécifiques doivent être identifiés.

ETAPE 4 : Mettre en place les systèmes d'information et de dissémination des résultats

Le système d'information est tout simplement un système de collecte de l'information nécessaire pour répondre aux questions posées par l'évaluation. Afin d'organiser le flux d'information, les questions suivantes peuvent servir de guide :

- **Quelles** données doivent être collectées ? - une liste des données qui doivent être collectées.
- **Où** seront collectées les données ? – à l'intérieur de l'organisation, sur le terrain ou auprès du groupe cible ou d'autres agents.
- Par quelle **méthode** ? Enquêtes, relevé périodique etc. ;
- **Comment** les différentes parties prenantes seront-elles informées ? – présentation orale uniquement, par écrit ou à l'aide de supports visuels.
- **Quand** seront-elles informées ? – à temps pour soutenir le processus de prise de décision.

Un système de présentation réussi est adapté à la structure de direction et fournit l'information nécessaire à la prise de décision et à l'action. La dissémination des conclusions du suivi et de l'évaluation se fait auprès d'un très large éventail de récipiendaires, dont les décideurs, les Responsables du projet, les bénéficiaires du projet, le grand public, la presse et le milieu

universitaire. Elle peut faire appel à certaines ou à l'ensemble des activités suivantes : préparation de plusieurs rapports de suivi et d'évaluation adaptés au public auquel ils sont destinés ; présentations aux niveaux national, régional et local ; communiqués de presse ; et, si cela s'avère faisable, publication sur internet.

ETAPE 5 : définir les critères d'évaluation

Suivre la progression implique de pouvoir juger si elle est satisfaisante ou non. Le but de la mise au point de critères est de mesurer comment les choses progressent, ou de faire une estimation d'un **niveau acceptable** de performance dans le domaine d'activité en train d'être évalué. La façon la plus simple est de définir un niveau minimum d'acceptabilité, de telle sorte qu'une intervention est jugée nécessaire dans une zone quand le niveau de performance tombe en-dessous du **niveau acceptable** fixé antérieurement.

Exemples de niveaux acceptables (*extraits des objectifs internationaux de développement*):

- Réduire de moitié, d'ici à l'an 2015, le pourcentage des personnes qui vivent dans une pauvreté extrême.
- Réduire, d'ici à l'an 2015, de deux tiers (2/3) les taux de mortalité des nouveau-nés et des enfants de moins de cinq ans, et des trois quarts (3/4) ceux des mères.
- Fournir, avant l'an 2015 au plus tard, un accès aux services d'hygiène de la reproduction à toutes personnes d'un âge approprié.

ETAPE 6 : Définir les responsabilités

Pour qu'un système de suivi fonctionne efficacement il est important que les personnes à l'intérieur de l'organisation exploitent le système. Leurs tâches et responsabilités doivent être définies attentivement.

- **Les ministères** (tels que ceux du Plan ou des Finances) peuvent être bien placés pour coordonner la conception, le suivi et le soutien des activités de suivi et d'évaluation ;
- **Les départements ministériels** ont habituellement la responsabilité de la coordination et de la supervision des programmes. Ils peuvent ainsi jouer un rôle important dans la supervision de la mise en œuvre des activités de suivi et d'évaluation au niveau sectoriel ;
- **Les services de mise en œuvre des projets** sont responsables de la gestion des projets et des programmes. C'est à eux qu'il revient d'assurer une exécution opportune et appropriée du suivi et de l'évaluation des programmes ;
- **Les bureaux nationaux des statistiques** ont un rôle essentiel à jouer dans la fourniture des données aussi bien que de l'expertise en ce qui concerne leur collecte ;
- **Les bénéficiaires des programmes** peuvent fournir des informations sur la qualité des services ;
- **Les universités, centres de recherche et cabinets de consultants** sont des fournisseurs potentiels de connaissances en matière d'évaluation et peuvent aussi offrir une formation dans toute une gamme de connaissances et de techniques d'évaluation ;
- **La société civile** peut jouer un rôle majeur dans la mise en œuvre d'une stratégie de suivi et d'évaluation en faisant la promotion d'un débat informé sur les politiques administratives, basé sur les conclusions du suivi et de l'évaluation.

- **Les organismes d'aide au développement** peuvent contribuer au développement des capacités de suivi et d'évaluation en fournissant une assistance technique dans des domaines tels que conseils, experts, organisation de séminaires, formation, identification de consultants qualifiés, et préparation de matériel pouvant servir de guide, comme des exemples d'études de cas.

Les questions suivantes peuvent servir de guides pour aider à répartir les responsabilités:

- **Qui collectera** les données ?
- **Qui traitera** les données ?
- **Qui présentera** les résultats ?
- **Comment** le système d'information sera-t-il **coordonné** ?

Par exemple : dans un programme de formation au suivi de la dépense publique, « les données seront collectées par **Mme A**, traitées par **M. B**, le rapport sera rédigé par **M. C** et sera présenté par **Mme D** aux groupes de parties prenantes suivants : 1). **W**, 2). **X**, 3). **Y**, 4). **Z** »

ETAPE 7 : Etablir un système de prise de décision réactif

Présenter l'information tirée du suivi ne suffit pas. Lorsque la performance tombe sous un niveau acceptable, la direction du projet doit agir.

Premièrement, il peut être nécessaire d'examiner ce qui s'est mal passé. Ensuite, une décision devra être prise sur la façon d'améliorer la mise en pratique de l'activité concernée. Ou alors il faudra peut être admettre que la cible originale était trop ambitieuse et quelle soit ramenée à un niveau plus réaliste.