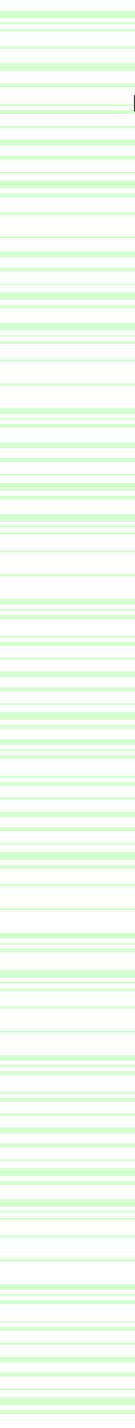


# **Introduction à la méthodologie du Suivi-Evaluation**

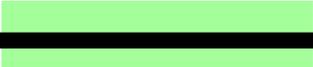
**Prof: SIRPE Gnderman / UFR – SEG  
Université Ouaga2**



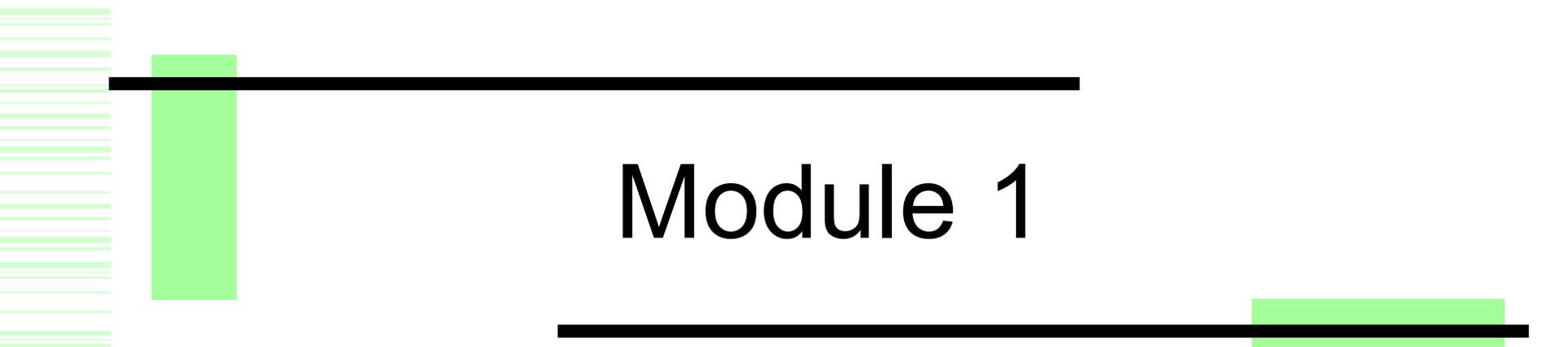
---

# Les 7 modules

---



1. Contexte et approche générale,
2. Indicateurs et sources de vérification,
3. Le rôle des cibles,
4. L'analyse des risques,
5. Le cadre institutionnel,
6. L'utilisation des données,
7. Les thèmes transversaux.



# Module 1

## Contexte et approches générales

# Pourquoi suivre et évaluer ?

Une action est posée pour engranger, des résultats, atteindre des objectifs, remplir une mission.

D'où les questions suivantes avant ou après l'action :

- ◆ Comment s'assurer que l'action produira les résultats escomptés?
- ◆ Est-ce que l'action a produit les résultats escomptés ?
- ◆ Comment prouver que l'action a généré des résultats et lesquels ? Résultats escomptés ou non.
- ◆ Est-ce que les résultats obtenus permettent d'atteindre les objectifs visés ?

## Pourquoi suivre et évaluer ?

Le suivi évaluation (S/É) vise à répondre à ces questions. Notamment, il permet de :

- ◆ Faire la preuve des résultats des actions,
- ◆ Comprendre les succès et les échecs,
- ◆ Tirer les leçons, capitaliser, améliorer les approches et les actions;
- ◆ Alimenter le système d'information, de rapportage et de communication de l'organisation.

# Définitions

- **Suivi:** Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, ...
- ... pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement (intervention) en cours ...
- ... des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs (résultats) atteints et l'utilisation des fonds alloués.

## Définitions (2)

- **Evaluation:** Appréciation systématique et objective d'une intervention, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.
- Le but est de déterminer la pertinence et l'atteinte des objectifs, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité (viabilité).
- Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans les processus de décision.

<b>Suivi</b>	<b>Evaluation</b>
Continu / fréquent, sur la base de données collectées de manière régulière, bien accessibles, généralement internes	Généralement épisodique, non fréquente, souvent externe
Basé sur l'hypothèse que l'intervention à suivre (y compris ses activités, objectifs, indicateurs etc.) est bien fondée	Peut mettre en question les objectifs et/ou la raison d'être d'une intervention
Une description du progrès à travers un nombre limité de cibles et/ou d'indicateurs	Pour identifier des impacts et d'autres effets attendus ou non attendus, positifs ou négatifs
Le plus souvent quantitatif (au lieu de qualitatif)	Pose des questions du type "comment" ou "pourquoi"
Ne met pas en évidence les liens de cause à effet	Veut servir d'orientation pour les futures directions stratégiques
Focus sur l'efficience et l'efficacité	Focus sur la pertinence, les impacts et la viabilité (durabilité, pérennisation des effets)

# Comment suivre et évaluer?

- ◆ Les approches de Suivi/Evaluation sont variées et reposent le plus souvent sur les approches et outils de gestion
- ◆ L'approche de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est adoptée par la plupart des pays de l'Afrique de l'Ouest (Cf. Déclaration de Paris en 2005 sur l'efficacité de l'aide, Processus DSRP),
- ◆ Le S/É selon l'approche GAR repose sur les outils de : (1) cadre logique, (2) cadre de mesure de rendement, (3) système d'information pour la gestion (SIG).

# Comment suivre et évaluer?

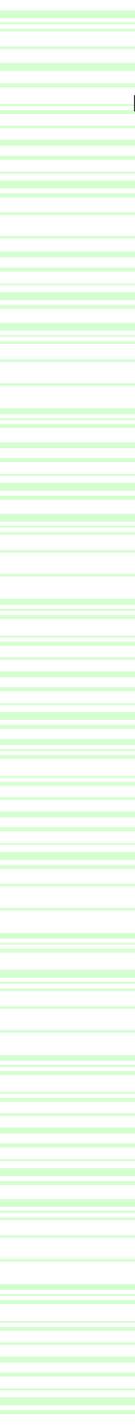
- ◆ Le suivi-évaluation permet de répondre aux questions stratégiques suivantes:
  1. Pertinence;
  2. Efficacité;
  3. Efficience;
  4. Impact;
  5. Durabilité.



# Pertinence



- ◆ Les activités menées :
  1. contribuent-elles aux objectifs fixés au niveau national, sectoriel et du programme?
  2. sont-elles susceptibles d'améliorer la situation?
  3. correspondent-elles aux priorités des groupes cibles?



---

# Efficacité

---



- ◆ Les résultats attendus ont-ils été atteints?
- ◆ A-t-on poursuivi les objectifs définis?
- ◆ La logique d'intervention est-elle adaptée?
- ◆ Les activités menées permettent-elles de maximiser l'impact?



---

# Efficiency

---



- ◆ Resources are they used to the best?
- ◆ What could be changed to improve the implementation of the program/project?
- ◆ How could we maximize the impact while keeping the cost at an acceptable level?



---

# Impact

---



- ◆ Dans quelle mesure le programme/projet a contribué aux impacts attendus
- ◆ Pourquoi?
- ◆ Quels sont les impacts positifs ou négatifs non prévus
- ◆ Qu'est-ce qui pourrait expliquer ces impacts



---

# Durabilité

---



- ◆ Est-ce-que le programme/projet continuera à avoir un impact même après sa fermeture (+/- 5 ans)

# Le système de suivi-évaluation

- ◆ C'est l'ensemble des procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information, et d'établissement des rapports auxquelles s'ajoutent l'ensemble des conditions et des compétences nécessaires pour que les résultats du suivi-évaluation contribuent valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation

# Le système de suivi-évaluation

## ◆ **Objectifs généraux du système de suivi-évaluation**

1. Planifier, coordonner, réaliser, suivre et évaluer les activités liées à:
  - La production d'information pertinentes et d'analyse concrètes sur l'exécution et les résultats des programmes publics;
  - Leur communication aux preneurs de décision en temps opportun pour influencer leurs décisions
  - La dissémination des informations pertinentes aux acteurs nationaux et aux partenaires au développement
2. Consolider, harmoniser et améliorer la qualité des données et les flux de données et d'information



# Principes d'élaboration et de fonctionnement du système de suivi-évaluation



- ◆ Appropriation et leadership national;
- ◆ Orienté vers la demande, en particulier des décideurs;
- ◆ Participation des différents acteurs et niveaux impliqués dans le cadre des structures légères de coordination;
- ◆ Harmonisation (choix indicateurs, définition indicateurs, méthodologies, calendriers de production, format des rapports d'avancement);
- ◆ Démarche progressive partant des systèmes existants, privilégiant les systèmes simples et modulaires et consolidant de manière progressive au fur et à mesure du renforcement des capacités humaines et matérielles

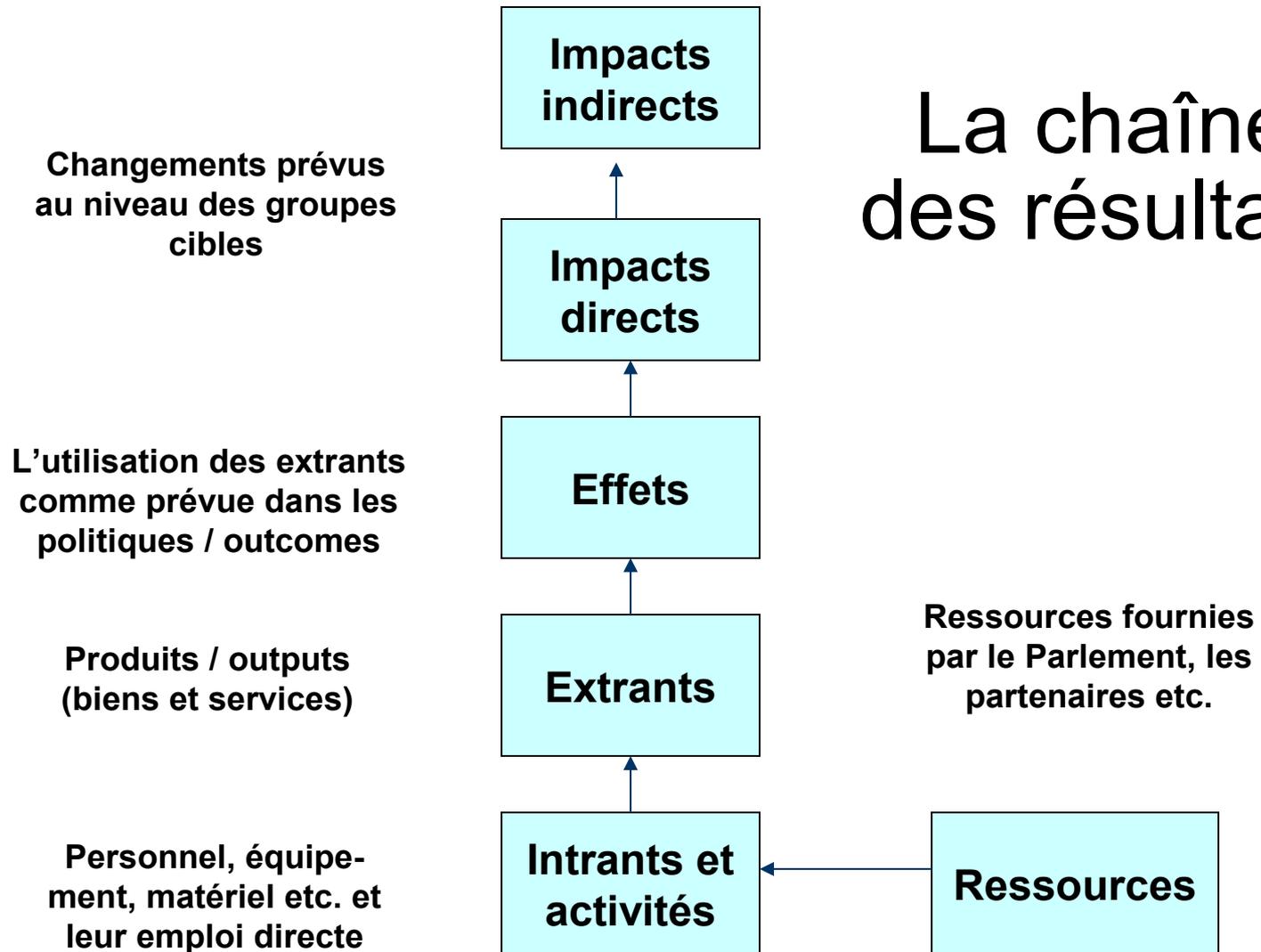
## Définitions (3)

- **Indicateur:** Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer les progrès, d'exprimer les changements liés à une intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

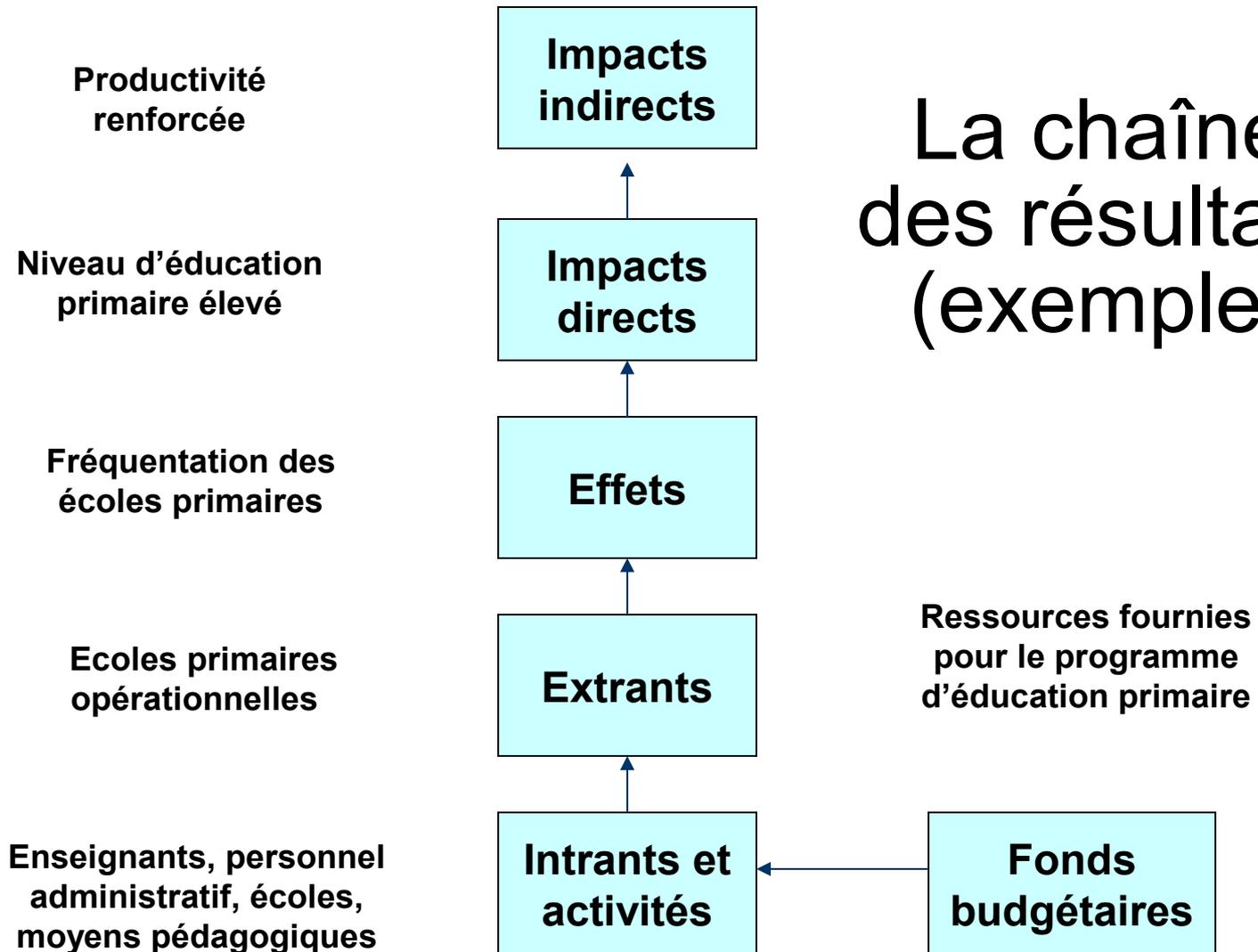
## Définitions (4)

- **Chaîne des résultats** (chaîne de causalité, des effets etc.): Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement (intervention) à l'atteinte des objectifs.
- La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources (intrants), se poursuit par les activités et leurs extrants (produits, outputs).
- Elle conduit aux effets (réalisations) et aux impacts, et aboutit à une rétroaction.

# La chaîne des résultats



# La chaîne des résultats (exemple)



# La chaîne des résultats (2)

## *La dimension politique:*

- ◆ A travers les ministères, les agences étatiques etc., le Gouvernement définit les effets (réalisations) qu'il cherche à assurer dans un domaine spécifique,
- ◆ Sur la base de ces effets (réalisations), le Gouvernement cherche à assurer des impacts directs et indirects sur un certain aspect de la société,
- ◆ Le Parlement met à la disposition du Gouvernement le financement requis pour assurer les réalisations proposées,
- ◆ Les ministères et agences proposent les extrants (biens et services) et les inputs (personnel, matériel etc.) requis,
- ◆ Les indicateurs servent au suivi et à l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et d'autres aspects afférents.

# La chaîne des résultats (3)

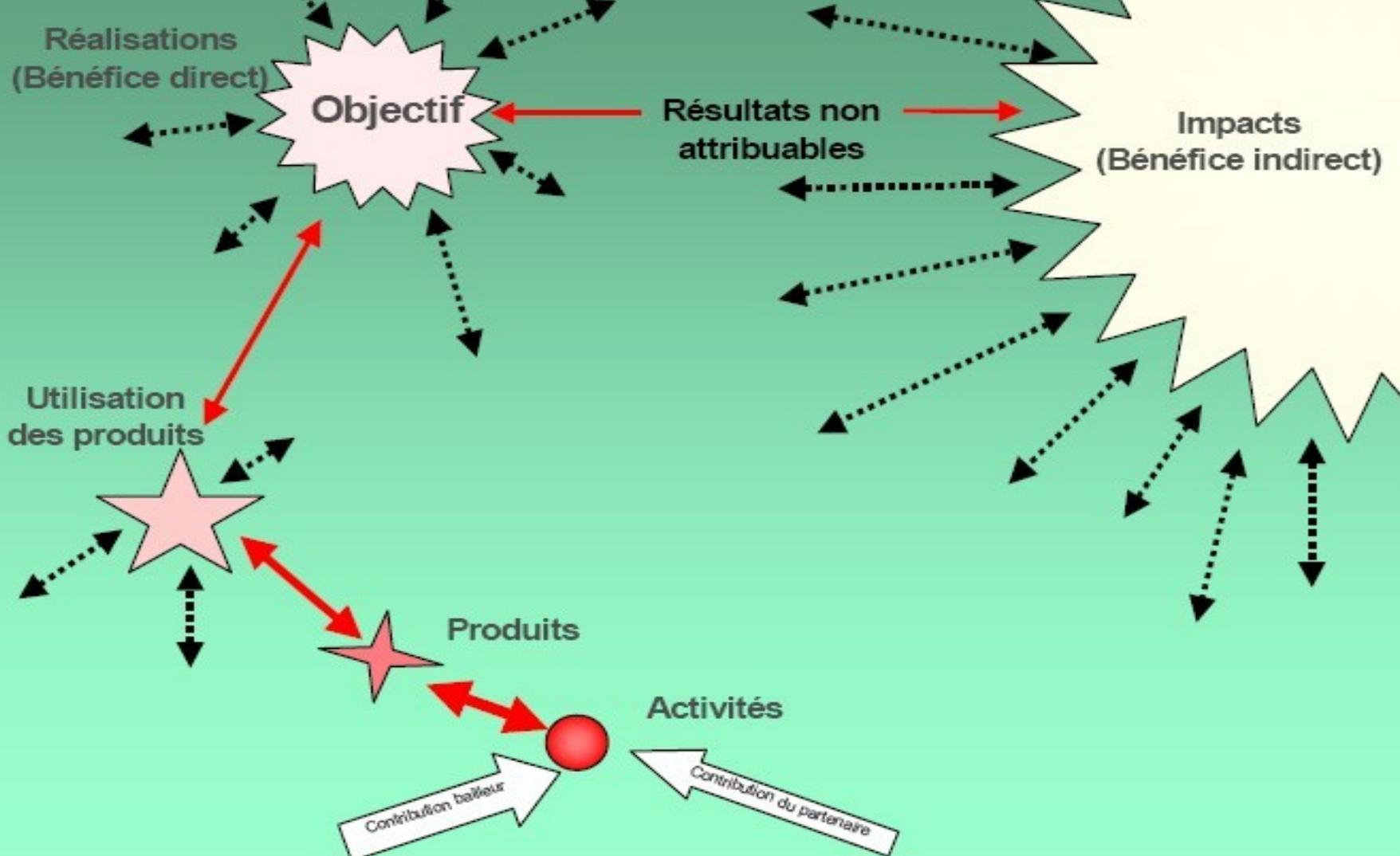
## *Les liens de cause à effet:*

- ◆ Généralement, les liens de cause à effet entre deux niveaux de la chaîne des résultats sont nombreux,
- ◆ Aux niveaux supérieurs de la chaîne des résultats et dans le plus long terme, les liens de cause à effet sont de plus en plus difficiles à vérifier,
- ◆ Il faut parfois aussi tenir compte des effets indirects et/ou négatifs inattendus,
- ◆ Les liens de cause à effet ne sont pas pleinement sous le contrôle de l'entité concernée, surtout si ces liens sont très variés et complexes.

# Résultats non attribuables

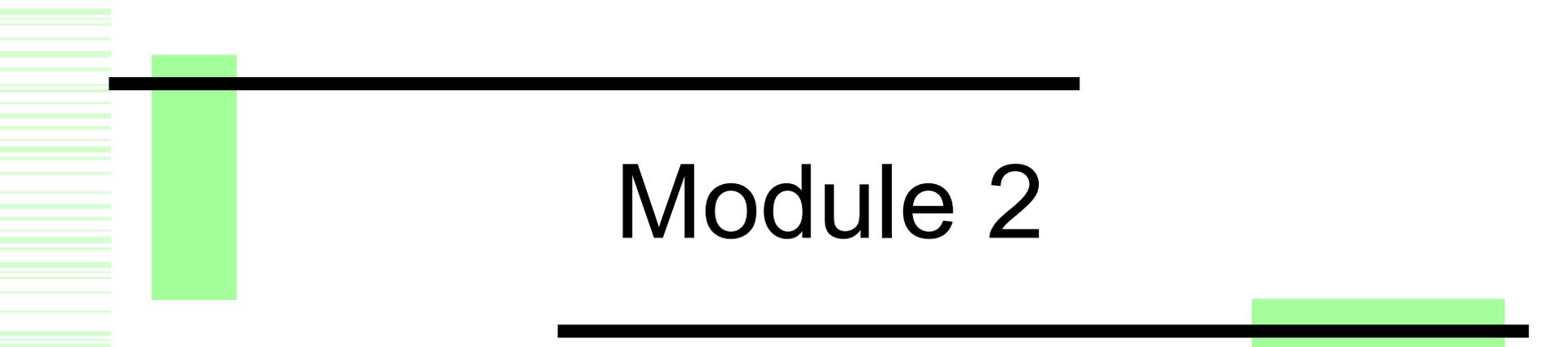
- Le suivi doit se référer à des indicateurs à tous les niveaux de la chaîne des résultats.
- Les inputs et extrants peuvent être facilement observés et suivis, mais ce n'est pas toujours de même pour les effets et les impacts.
- Les variations des résultats obtenus peuvent être attribuées à des différents facteurs internes et externes parfois interdépendants.

# Modèle de résultats



# Exercice 1

- Nommer le modérateur et le rapporteur du groupe de travail,
- Elaborer des chaînes des résultats dans les domaines suivants:
  - 1: Renforcement des ressources humaines,
  - 2: Contrôle de qualité (rapports, dossiers),
  - 3: Communication et relations publiques,
- Distinguer bien entre intrants, extrants (outputs), effets (utilisation) et impacts directs et indirects!



# Module 2

## Indicateurs et sources de vérification

# Un indicateur, c'est quoi?

Il y a des définitions diverses:

- Une variable employée afin de mesurer le progrès vers un objectif spécifique,
- Un signe qui montre le degré de changement issu d'une intervention,
- Des variables ou des facteurs quantitatifs ou qualitatifs qui fournissent un moyen simple et crédible pour mesurer une réalisation ou représenter les changements issus d'une intervention.

# Les types d'indicateurs

- Intrans, activité, extrants, effet, impact,
- Quantitatifs et qualitatifs,
- Contexte (risque),
- Clés et/ou prioritaires,
- Substitutif (proxy),
- Pondérés ou non pondérés (voir indices),
- Agrégés et désagrégés.

# LES DIVERS TYPES D'INDICATEURS

- ◆ ***Les indicateurs d'intrant*** mesurent les ressources (fonds, services, main-d'œuvre, technologies, etc.) fournies pour une activité dont on attend des effets et la réalisation des objectifs du programme ou projet. *Par exemple: part du budget consacrée à la formation du personnel de l'UEMOA.*
- ◆ ***Les indicateurs d'effet*** mesurent les conséquences immédiates et concrètes des mesures exécutées et des ressources utilisées. *Par exemple: nombre de cadres formés.*
- ◆ ***Les indicateurs de résultat*** mesurent les résultats au niveau des bénéficiaires. *Par exemple: la fonctionnalité des outils de gestion.*
- ◆ ***Les indicateurs d'impact*** mesurent les conséquences de ces résultats. Ils mesurent la réalisation des objectifs globaux, en termes de développement national, réduction de la pauvreté. *Par exemple: 10% d'augmentation dans le nombre de personnes et la quantité de marchandises transportées; contribution à l'augmentation de 10% de la fréquentation des écoles primaires en milieu rural.*

# Indicateurs clés de performance

- ICPs mesurent la performance d'un processus et vérifient l'efficacité des contrôles,
- L'approche ICP est souvent appliquée pour le suivi-évaluation des CDMT,
- Une performance est déficitaire si l'ICP n'atteint pas la cible visée.

# Un bon indicateur ...

- Donne une mesure directe et claire,
- Est pertinent et directement lié au résultat,
- Varie en fonction de l'espace et du temps,
- N'est pas facile à manipuler,
- Est facilement disponible,
- Est censé être crédible, et
- N'est pas cher à actualiser.

## Un bon indicateur (2) ...

...est un indicateur SMART c.-à-d. il est:

- **Spécifique** – il est sensible par rapport au changement induit par l'intervention en question,
- **Mesurable** - le progrès atteint est vérifiable et il n'est pas facile à fausser,
- **Atteignable** – il est applicable à l'intervention en question,
- **Réaliste** et pris en charge par un responsable,
- **Temporellement défini** – il assure le traçabilité du changement.

# Principales qualités d'un bon indicateur

## ◆ Critères CREAM+:

1. **Clear (clair):** précis, direct et non ambigu au sujet de ce qu'il doit représenter.
2. **Relevant (Pertinent):** il mesure quelque chose d'important pour vérifier l'atteinte de l'objectif
3. **Economic (Economique):** il peut être mesuré à un coût raisonnable

# Principales qualités d'un bon indicateur

## ◆ Critères CREAM+ (suite)

1. **Adequate (adéquat)**: il représente bien la dimension de la performance que l'on cherche à mesurer
2. **Monitorable (pouvant faire l'objet d'un suivi régulier à partir de données valides)**: Les données requises pour le calcul de l'indicateur sont produites et disponibles à temps. Les données et le calcul de l'indicateur peuvent être vérifiés de manière indépendante
3. **+** (représente la valeur marginale): combien d'information additionnelle l'indicateur pourvoit-il en comparaison des autres indicateurs proposés ou existants?

## Un bon indicateur (3) ...

Répond aux six dimensions / questions:

- L'objet (quoi?)
- La quantité (combien?)
- La qualité (comment?)
- Le groupe cible (qui?)
- La période (quand?)
- La localisation (où?)

# Exemple No. 1

Quand?

Quoi?

A partir de 2015, le pourcentage de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté est inférieur à 30%.

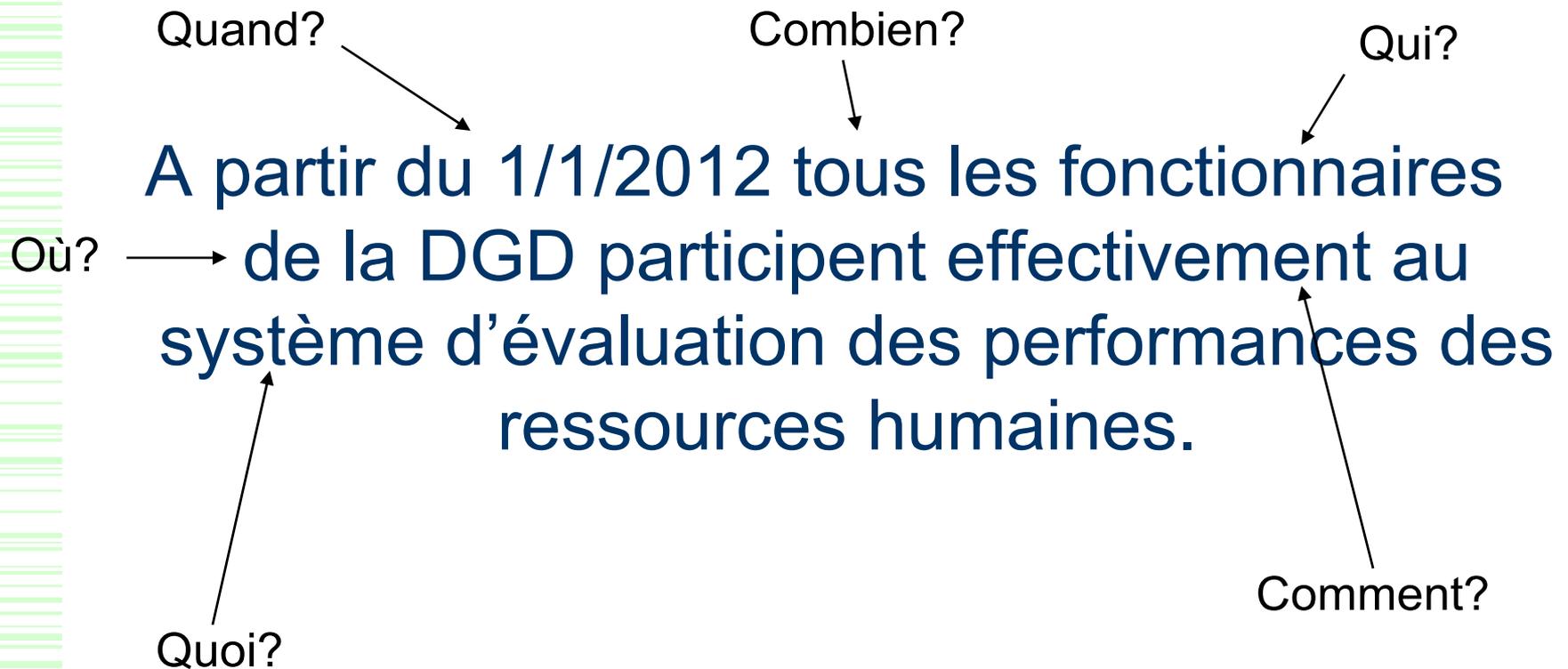
Qui?

Comment?

Combien?

Où?  
(Burkina  
Faso)

## Exemple No. 2



# Exemple No. 3

Quand?

Quoi?

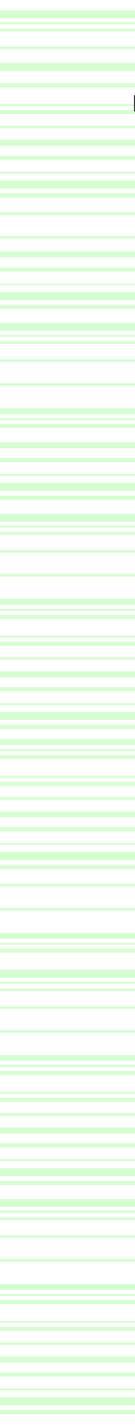
A partir du 1/1/2011 les marchés publics passés par entente directe au Burkina Faso ne dépassent pas 20% de l'ensemble en terme de nombre et de volume financier.

Où?

Comment?

Combien?

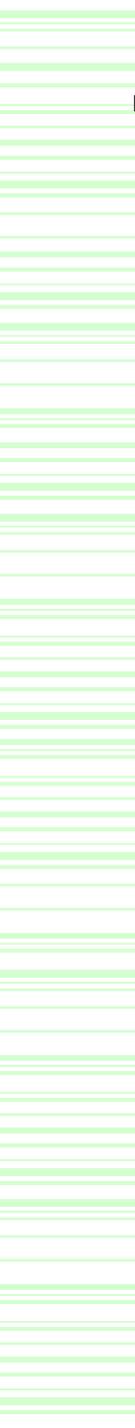
Qui?  
(responsable)



# Sources de vérification



Les sources de vérification sont des moyens d'information complémentaires permettant de déterminer et de juger le progrès réalisé vers les résultats et les objectifs planifiés, rendus opérationnels sous la forme d'indicateur.



---

# Exemples

---



- Rapports annuels du CSLP,
- Rapports d'enquêtes INSD,
- Enquêtes de satisfaction auprès les usagers des services publics,
- Entretiens avec un échantillon d'enquêteurs et de personnes enquêtées,
- Comptes-rendus des réunions.

## Exercice 2

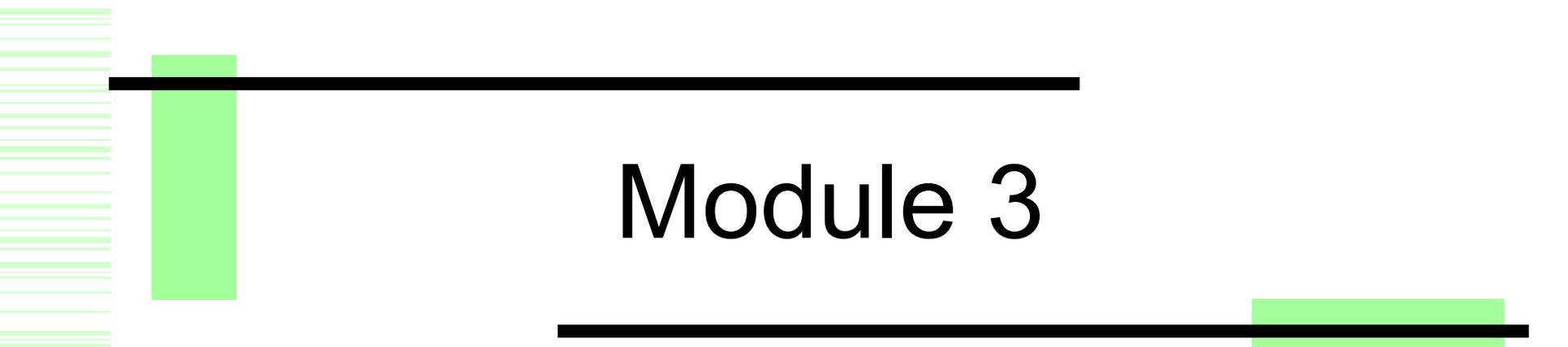
- Nommer le modérateur et le rapporteur (en rotation),
  - Sur la base de vos chaînes de résultats, formuler:
    - Un bon indicateur au niveau des extrants et
    - Un bon indicateur au niveau des effets, ....
  - Ceci en respectant les 6 questions / dimensions,
  - Présenter les résultats en plénière.
- => *Voir modèle (page suivante)*

# Exercice 2: Modèle

- 1) Indicateur d'effet : « ..... »
- 2) Indicateur d'extrant : « ..... »

Analyse des indicateurs :

No.	Quoi ?	Com- bien ?	Com- ment ?	Qui ?	Quand ?	Où ?
1						
2						



# Module 3

## Le rôle des cibles

# Définition des cibles

- Les indicateurs opérationnels et objectivement vérifiables décrivent des cibles précises.
- La définition de cibles précises facilite:
  - Une bonne planification stratégique,
  - Une bonne budgétisation des programmes et des activités afférentes,
  - Un bon suivi-évaluation axé sur les résultats,
  - Une bonne budgétisation des activités de suivi-évaluation.

## Définition des cibles (2)

Les points de repère:

- Intrant, extrant, effet ou impact attendu,
- L'indicateur (la variable concernée),
- La situation de référence (baseline),
- La prévision (situation ou comportement souhaitable ciblé pour l'avenir) et
- La réalisation effective (issue du suivi)

# Définition des cibles (3)

Les situations de référence (baseline):

- Taux de croissance réel en 2004 (5,9%),
- Production céréalière en 2004 (1.084.530 t),
- Pourcentage de femmes dans les instances de décision au niveau politique en 2008 (18%),
- Ratio de reboisement et régénération sur le déboisement en 2004 (0,6%),
- Nombre de personnes sorties des habitats spontanés et relogés en 2009 suite aux inondations (180.000 personnes).

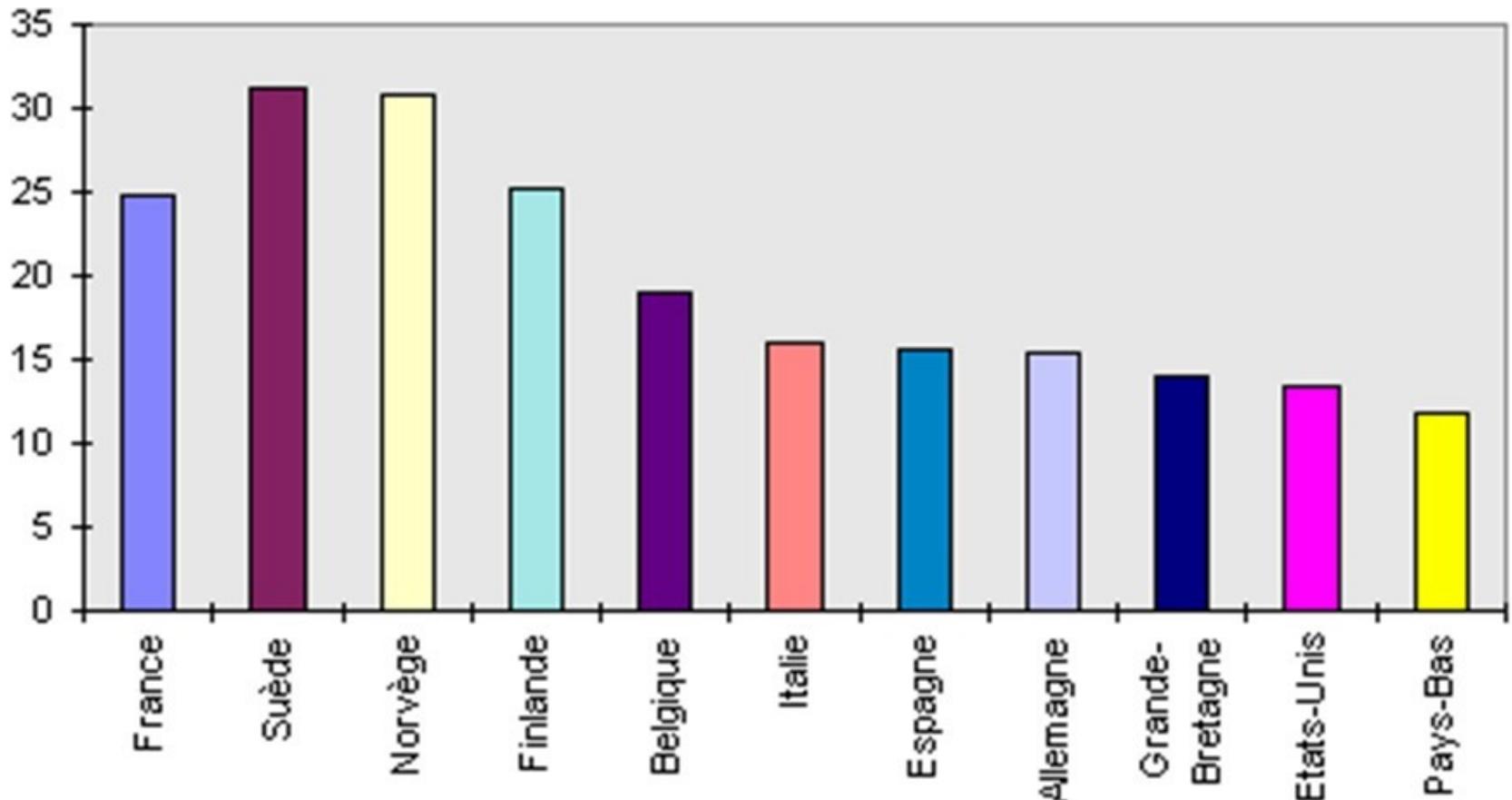
# Définition des cibles (4)

Techniques utiles:

- Modération et animation (pour ateliers de travaux etc.) et approches participatives avec comme objectif le renforcement de l'appropriation locale (ownership),
- Distinction entre cibles fixes (p.ex. 50%) et cibles variables mais limitées (p.ex. entre 40% et 60%),
- Distinction entre données agrégées (p.ex. nationales) et désagrégées (p.ex. pour 14 régions, 45 départements, 92 arrondissements),
- Distinction entre les horizons temporeux (court, moyen et long terme),
- Benchmarking (étalonnage), simulations macro/micro.

# Définition des cibles (5)

Part de l'emploi public au sein de l'emploi total en 1998 (en %)



Source : OCDE

# Définition des cibles (6)

## Budgétisation et le lien budgétaire:

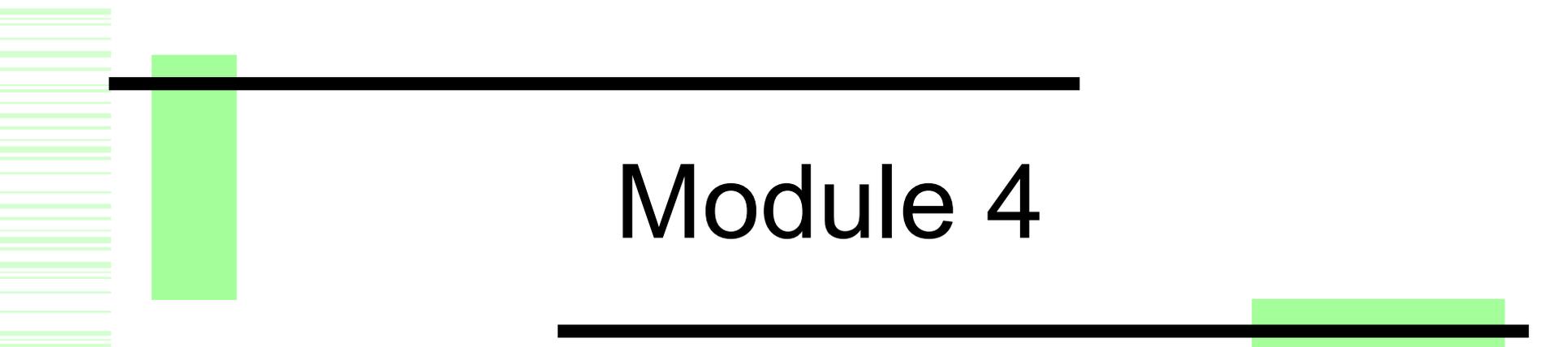
- Se mettre d'accord sur une cible, c'est plus facile que l'estimation des coûts de sa réalisation.
- Les coûts dépendent des facteurs requis (inputs), des prix et de divers facteurs inconnus (risques).
- Le choix d'une cible devrait être bien reflété dans le budget indicatif, tout en tenant compte des risques.
- Le choix d'une cible aura des impacts sur les besoins en S&E, qui ont de leur part des implications budgétaires!

# Définition des cibles (7)

Réflexion en plénière: Comment décrire les situations de référence (baseline) dans les domaines ...

- Renforcement des ressources humaines,
- Contrôle de qualité (rapports, dossiers),
- Communication et relations publiques, ...

... tout en distinguant entre aspects quantitatifs et aspects qualitatifs?



# Module 4

## L'analyse des risques

# LE CADRE LOGIQUE

- ◆ L'approche du cadre logique aide à définir plus clairement les objectifs de tout projet ou programme et à déterminer les liens de causalités escomptés – la "logique du programme" – entre les divers éléments de la chaîne des événements devant conduire à l'obtention de résultats : apports de ressources, modalités de mise en œuvre, produits
- ◆ Elle conduit à la définition d'indicateurs de performance pour chaque maillon de la chaîne et à l'identification des risques qui pourraient entraver la réalisation des objectifs.
- ◆ Le cadre logique permet aussi d'associer les partenaires à la définition des objectifs et à la conception des activités. Au stade de mise en œuvre du projet ou du programme, le cadre logique est un moyen utile qui permet de suivre l'avancement des activités et prendre des mesures correctives.
- ◆ Donc, le cadre logique est un outil de planification opérationnelle qui se veut la référence du projet. La Matrice du Cadre Logique est un outil de planification visuel qui contient 4 colonnes et 4 lignes. Dans la première colonne sont indiqués les objectifs, les résultats et les activités de l'intervention et dans la 4<sup>ème</sup> colonne, les "hypothèses" correspondantes. Les 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> colonnes montrent respectivement les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification des objectifs listés dans la première colonne

# L'approche « cadre logique »

La structure générale en 4 colonnes:

- Logique d'intervention (chaîne des résultats, ou les facteurs internes de l'intervention),
  - Les indicateurs objectivement vérifiables,
  - Les sources de vérification,
  - Les hypothèses (évolution positive attendue des facteurs externes).
- + ressources requises + calendrier indicatif

## L'approche « cadre logique » (2)

<b>Logique d'intervention</b>	
<b>Approche classique</b>	<b>Approche GAR</b>
Objectif global	Impacts (résultats finaux)
Objectif spécifique	Effets (résultats intermédiaires)
Résultats	Extrants (résultats immédiats)
Activités	Activités
Moyens	Ressources

## L'approche « cadre logique » (3)

<b>Logique d'intervention (classique)</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Sources de vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
Objectif global			
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités	Moyens	Calendrier indicatif	

# L'approche « cadre logique » (4)

<b>Logique d'intervention (GAR)</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Sources de vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
Impacts			
Effets			
Extrants			
Activités	Ressources	Calendrier indicatif	

# L'approche « cadre logique » (5)

Logique d'intervention (GAR)	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Impacts	Indicateurs d'impacts	SdV	
Effets	Indicateurs d'effets	SdV	
Extrants	Indicateurs d'extrants	SdV	
Activités	Ressources	Calendrier indicatif	

# L'approche « cadre logique » (6)

Logique d'intervention (GAR)	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses (Facteurs
Impacts	Indicateurs d'impacts	SdV	externes) relatives à la viabilité
Effets	Indicateurs d'effets	SdV	Hypothèses
Extrants	Indicateurs d'extrants	SdV	Hypothèses
Activités	Ressources	Calendrier indicatif	Hypothèses

The diagram illustrates the logical framework approach with four rows representing different levels of intervention. Green arrows indicate the following relationships:

- From 'Impacts' to 'Effets' (downward arrow)
- From 'Effets' to 'Extrants' (downward arrow)
- From 'Extrants' to 'Activités' (downward arrow)
- From 'Impacts' to 'Hypothèses relatives à la viabilité' (diagonal arrow)
- From 'Effets' to 'Hypothèses' (diagonal arrow)
- From 'Extrants' to 'Hypothèses' (diagonal arrow)
- From 'Activités' to 'Hypothèses' (diagonal arrow)

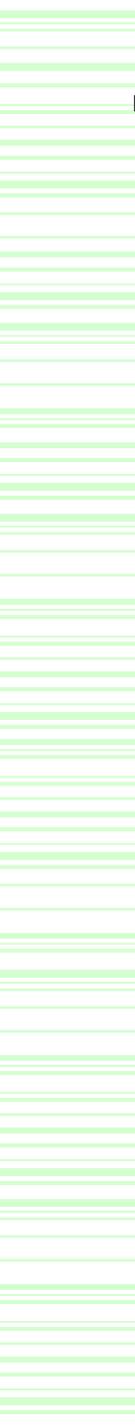
# L'analyse des risques

- Appréciation des facteurs (appelés **hypothèses** dans le cadre logique) qui contribuent ou pourraient contribuer à l'atteinte des objectifs (résultats) d'une intervention donnée.
- Examen détaillé des conséquences non voulues et négatives qu'une intervention pourrait avoir sur les groupes cibles et/ou leur environnement.
- L'analyse permet également de quantifier la probabilité de l'apparition des risques définis et leur impact prévisible.

## L'analyse des risques (2)

Risques internes: par exemple...

- Beaucoup d'intervenants,
- Niveau d'engagement requis des intervenants,
- Techniques complexes,
- Techniques innovatrices,
- Échéancier trop court,
- Fluctuations personnelles.

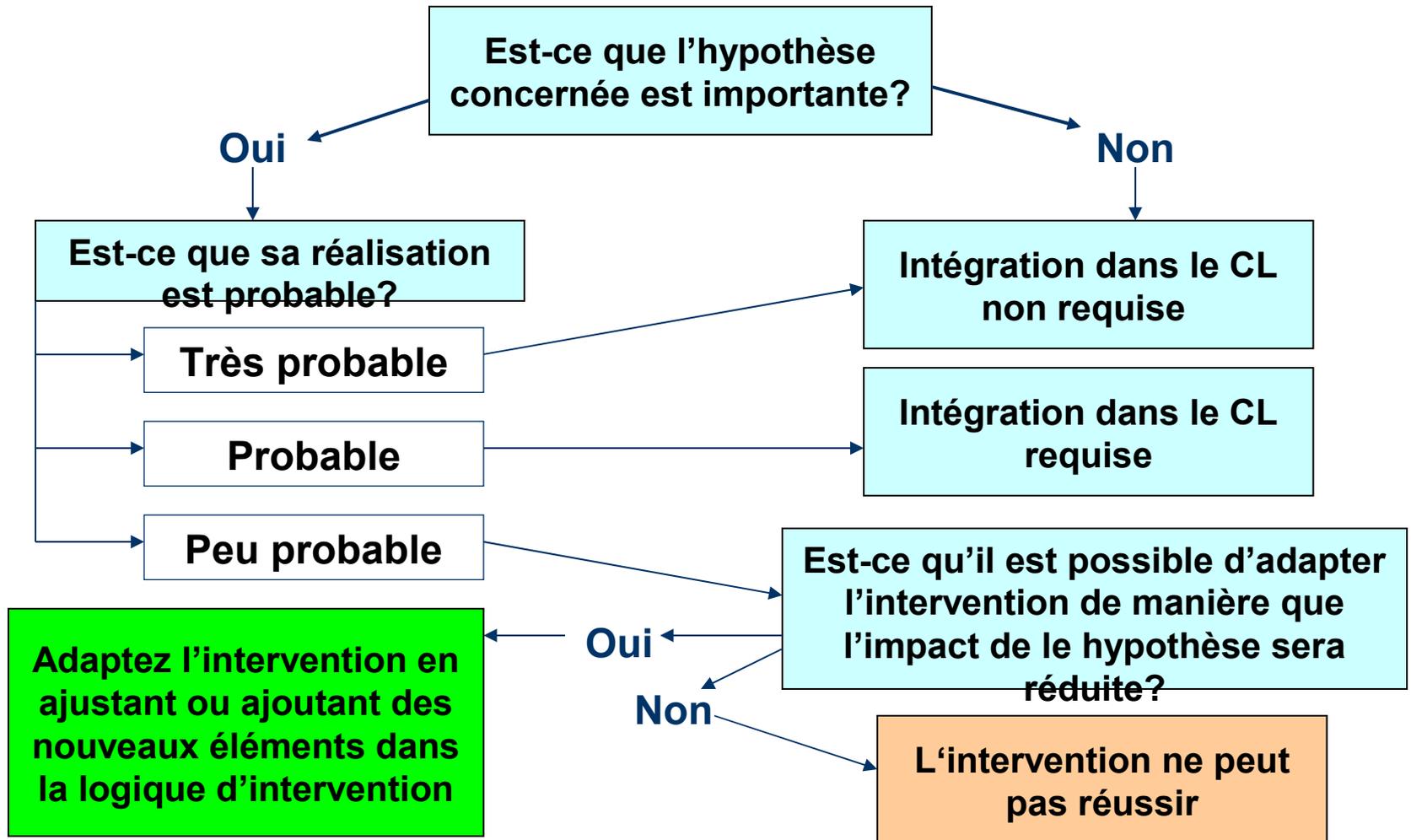


## L'analyse des risques (3)

Risques externes: par exemple...

- Instabilité politique,
- Pesanteurs culturelles,
- Conflits sociaux,
- Effets environnementaux,
- Crises économiques.

# Analyse des risques (4)



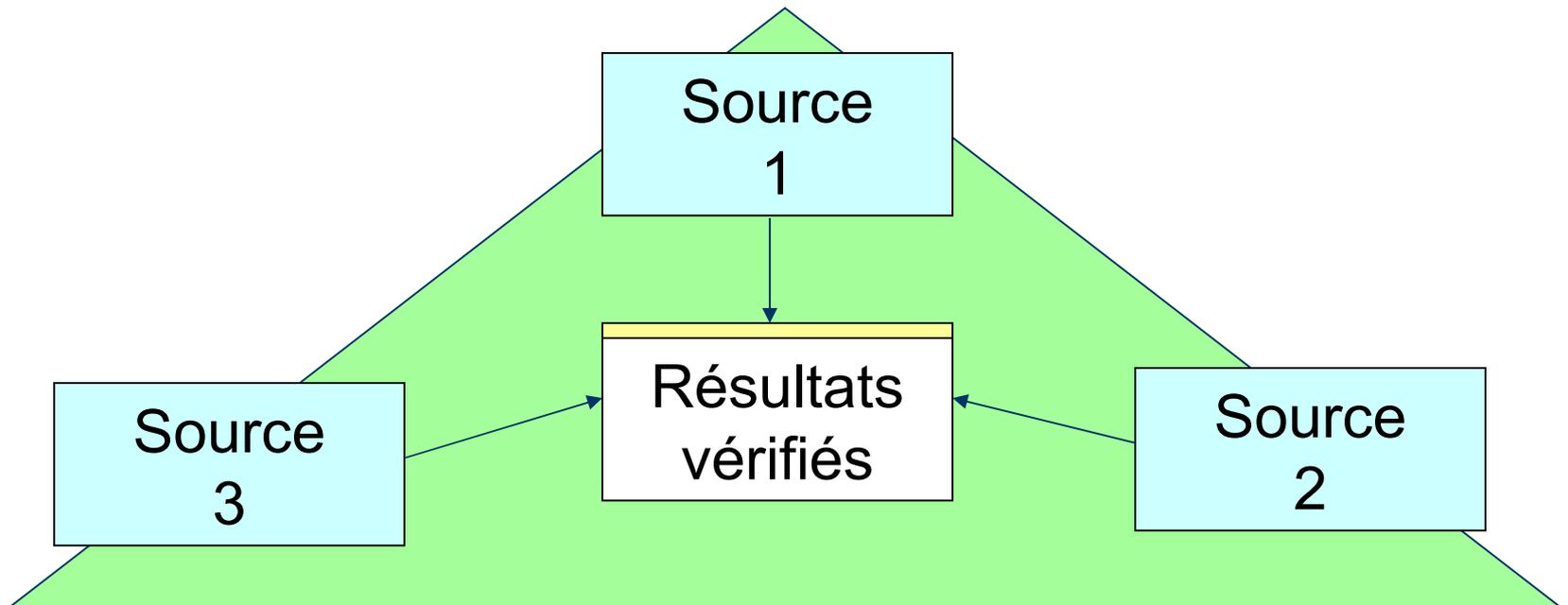
# L'analyse des risques (5)

Le suivi des hypothèses (ou risques):

<b>Hypothèses</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Sources de vérification</b>
... au niveau des impacts	Indicateurs de contexte	SdV
... au niveau des effets	Indicateurs de contexte	SdV
... au niveau des extrants	Indicateurs de contexte	SdV
... au niveau des activités	Indicateurs de contexte	SdV

# D'autres considérations

**Triangulation**: Le principe d'utiliser au moins trois sources de vérification!

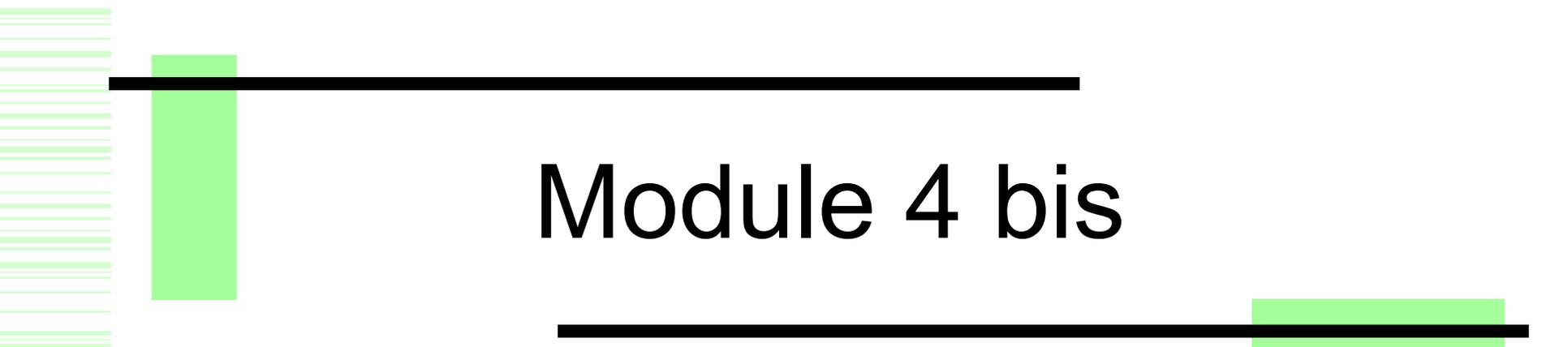


## Exercice 3

- Nommer le modérateur et le rapporteur (en rotation),
  - Se basant sur vos chaînes de résultats, identifier 1-3 risques qui peuvent empêcher la transformation des extrants en effets,
  - Formuler une hypothèse (voire évolution positive) relative à chaque risque (influence négative),
  - Analyser l'hypothèse selon la démarche décrite,
  - Pour chaque hypothèse retenue, formuler un indicateur et une source de vérification,
  - Proposer des mesures de réduction du risque.
- => *Voir modèle, page suivante*

# Exercice 3 (modèle)

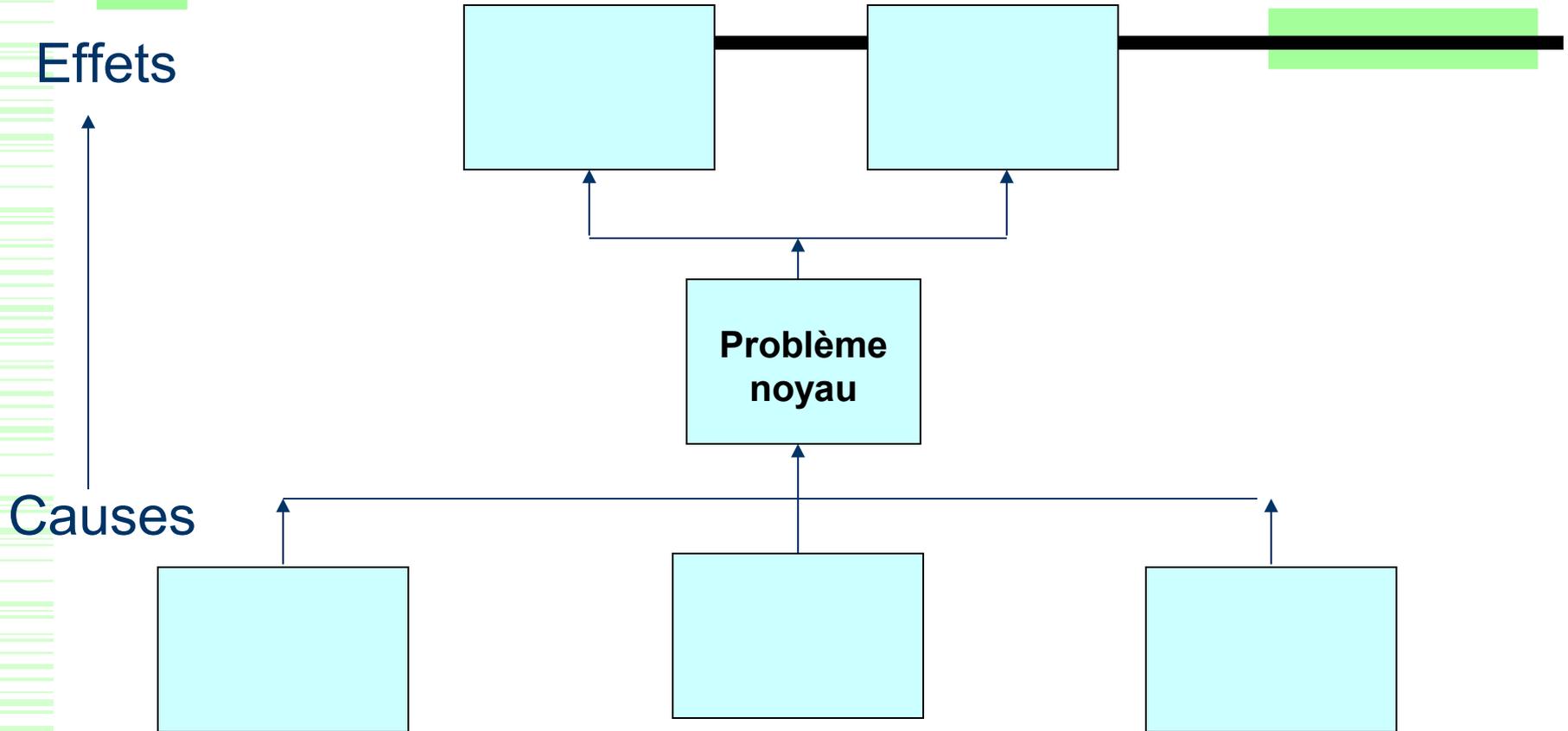
<b>Risque important</b>	<b>Hypothèse afférente</b>	<b>Indicateur objectivement vérifiable</b>	<b>Source de vérification</b>	<b>Mesure de réduction de risque</b>
Risque 1				
Risque 2				
Risque 3				



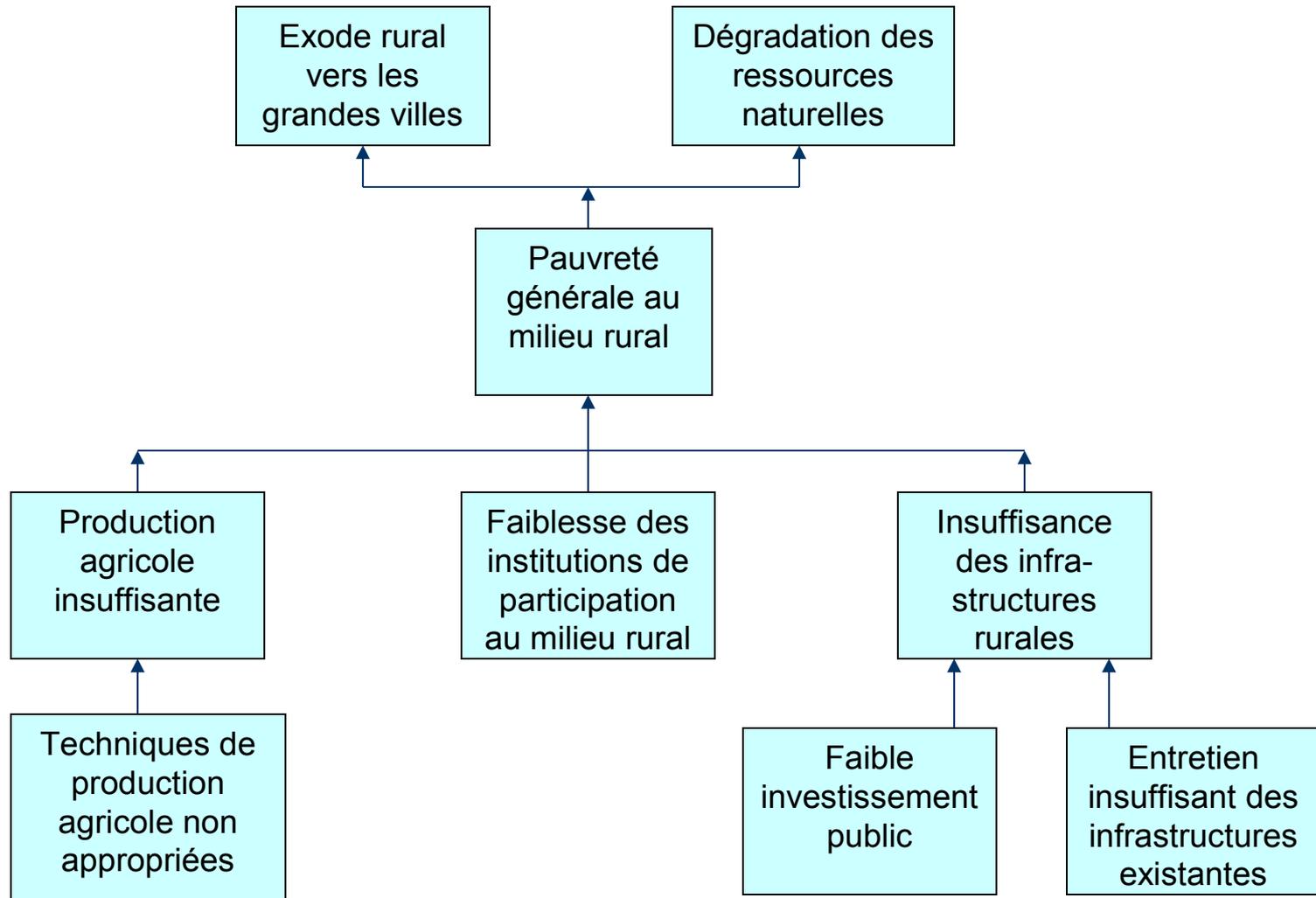
# Module 4 bis

## Autres outils

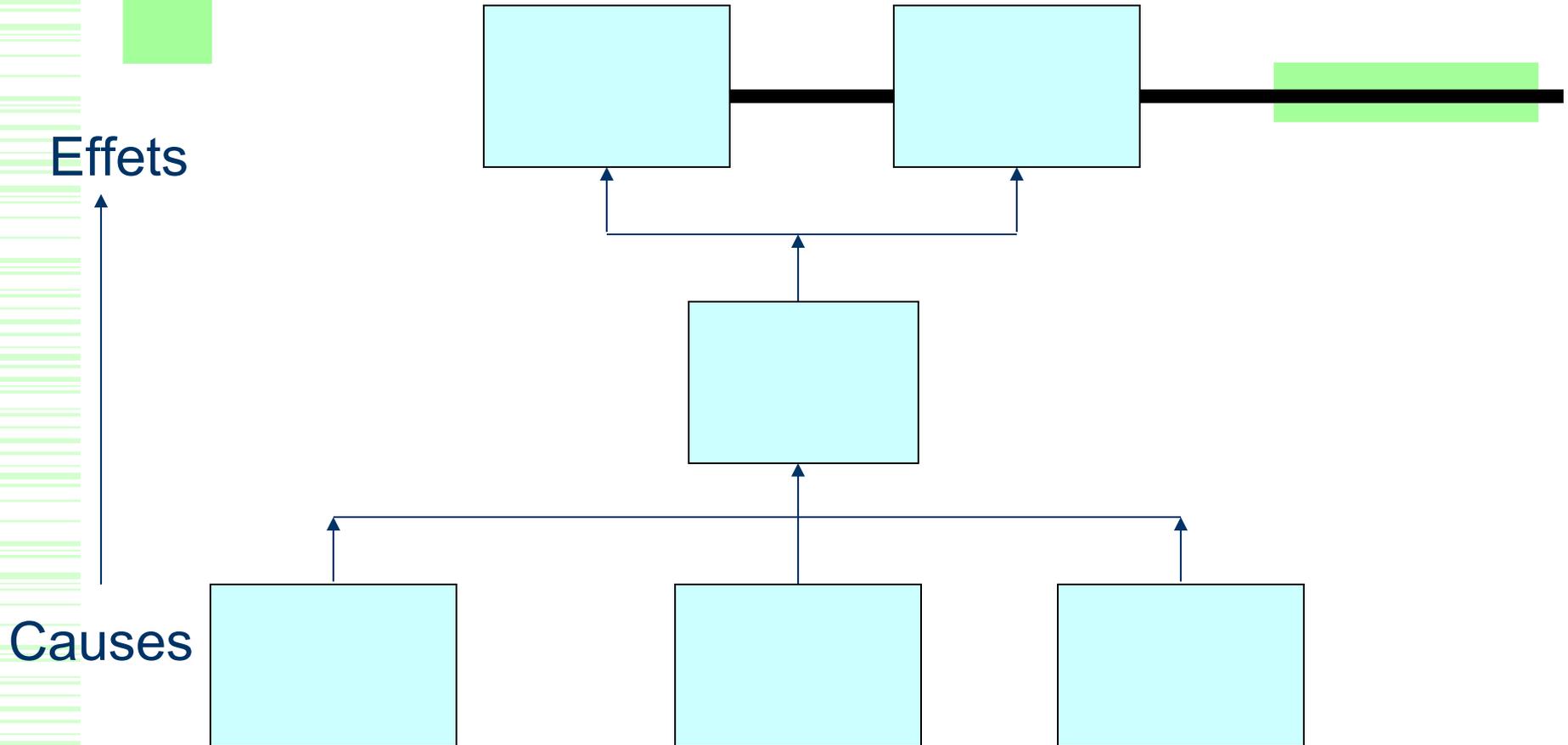
# Arbre à problèmes



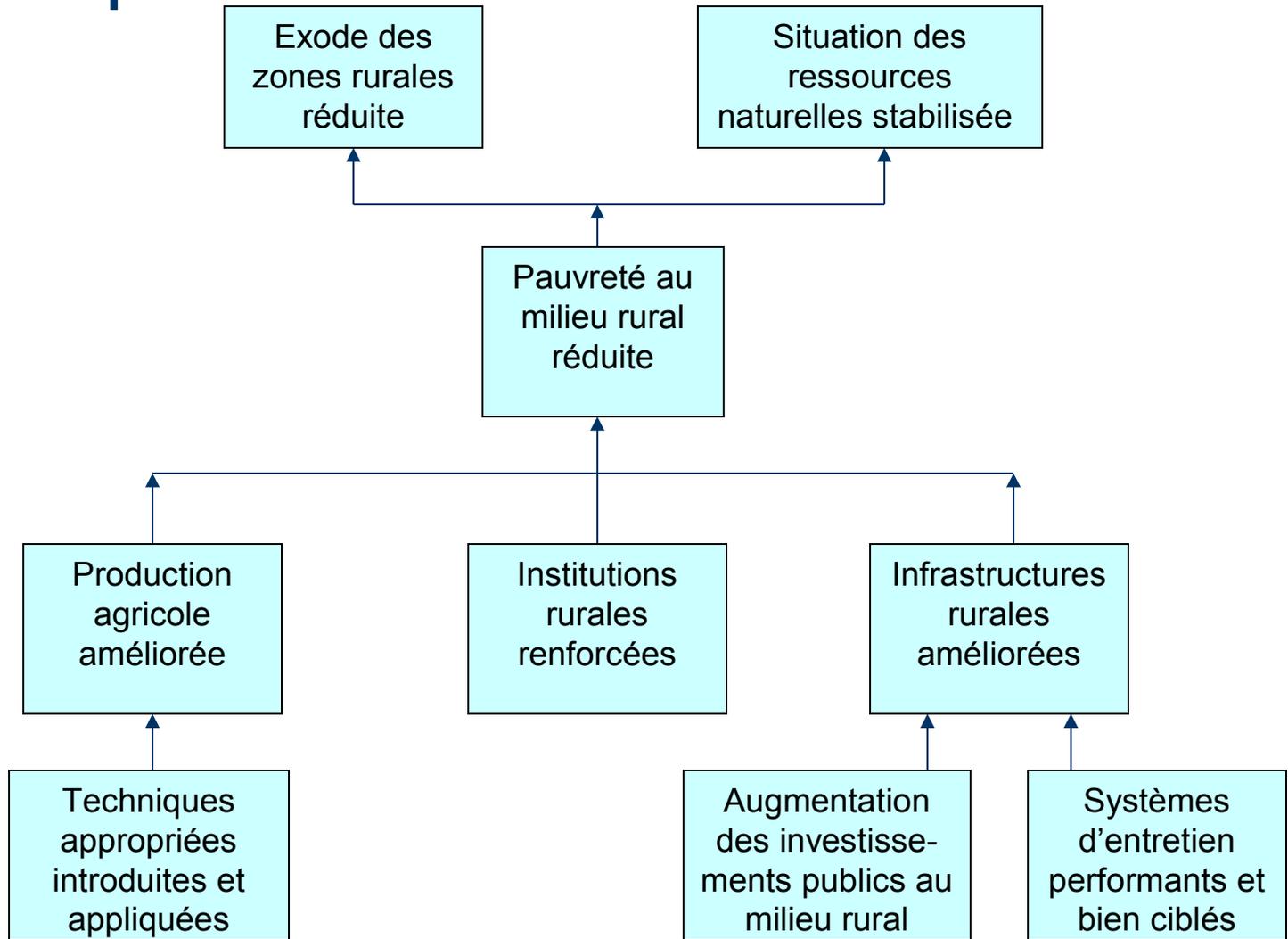
# Exemple

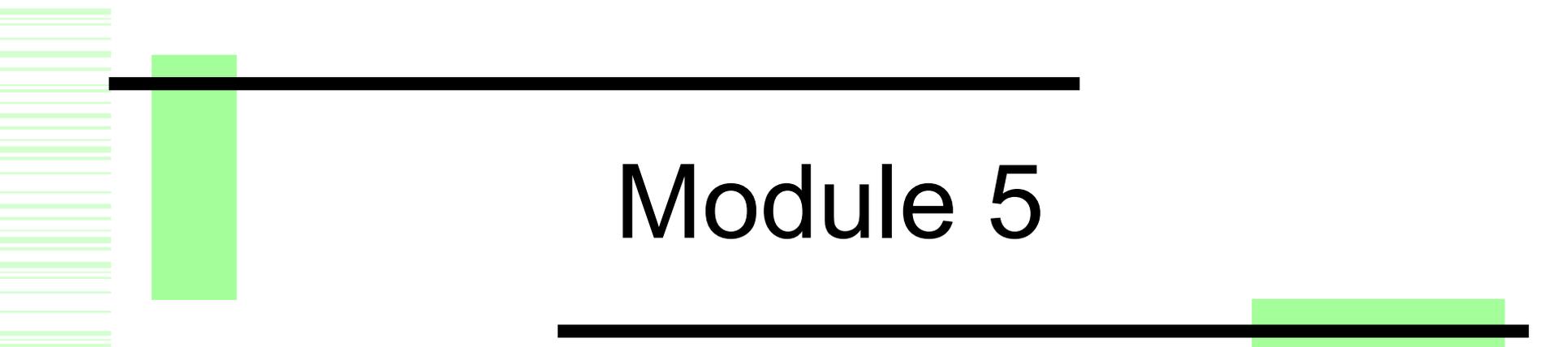


# Arbre à objectifs



# Exemple





# Module 5

## Le cadre institutionnel

# Le cadre institutionnel

- Chaque système de S&E a besoin d'un cadre institutionnel adéquat pour être efficient et efficace.
- Il faut de la clarté à tous les niveaux par rapport aux rôles et aux attentes des uns et des autres.
- Les principaux acteurs concernés et leur principales caractéristiques sont pris en compte dans l'analyse des parties prenantes.

## Le cadre institutionnel (2)

### Les principaux outils analytiques:

- Analyse type SWOT / FFOM (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats / Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces),
- Matrice des parties prenantes,
- Diagramme Venn (ou cartographie des relations, des acteurs),
- Enquête qualitative.

# Le cadre institutionnel (3)

Matrice des parties prenantes – Éléments (options):

- Parties prenantes,
- Mission(s) et capacités,
- Intérêts par rapport à l'intervention,
- Contributions potentielles à l'intervention,
- Facteurs qui empêchent les contributions,
- Eventuelles mesures d'atténuation et/ou de renforcement,
- Autres informations pertinentes.

# Exemple

## Matrice des parties prenantes

Parties prenantes

Critères	Rôle prévu dans le système S&E	Capacités actuelles en S&E	Intérêts par rapport au système S&E	Craintes par rapport au système S&E
ARMP				
DCMP				
Structures contractantes				

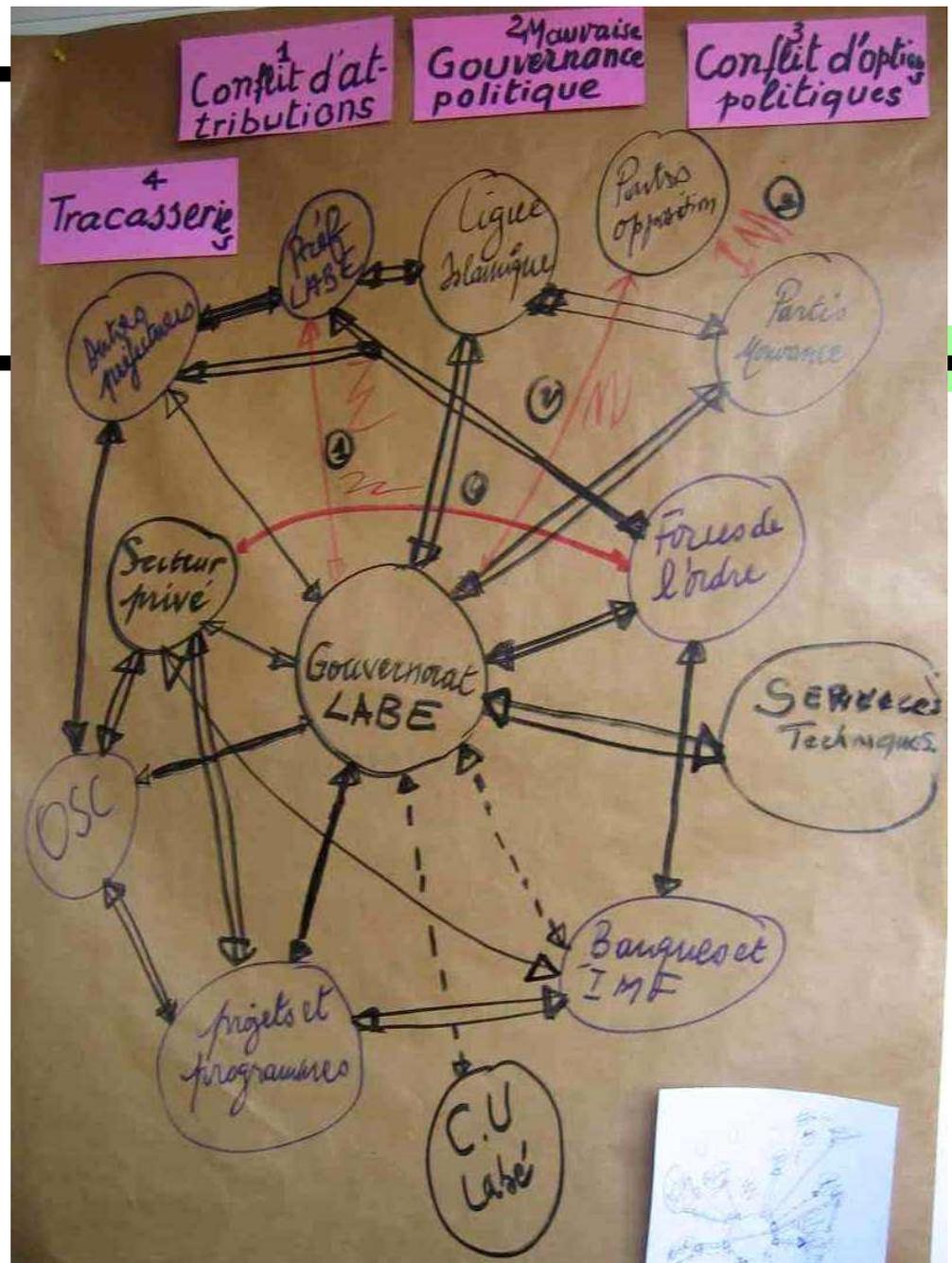
# Le cadre institutionnel (4)

Diagramme Venn:

- Une représentation d'un ou plusieurs ensembles par des symboles et des lignes simples,
- Application exemplaire: l'analyse des acteurs:
  - Les symboles représentent les parties prenantes,
  - Les lignes décrivent la nature de leurs relations (transfert d'informations, contrôle, suivi etc.),
  - D'autres éléments sont à ajouter selon les besoins,
- L'approche peut être appliquée de manière participative.

# Exemple

## Diagramme Venn



# Le cadre institutionnel (5)

Enquête qualitative – quelques questions exemplaires:

- Les principales parties prenantes ont-elles été impliquées dans la conception de l'intervention?
- Les objectifs (résultats attendus) sont-ils clairement compris par les parties prenantes?
- Le calendrier et/ou l'ensemble des activités sont-ils réalisables compte tenu des capacités des parties prenantes?
- Si applicable, dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle été adaptée afin de la rendre plus pertinent?
- Dans quelle mesure le projet est-il intégré dans des structures institutionnelles susceptibles de lui survivre?



---

# Module 6

---



## L'utilisation des données (rapports)

# L'utilisation des données

- Le suivi ne se limite pas à la collecte et l'analyse de données.
- Le suivi doit être bien intégré dans les processus décisionnels.
- Si les résultats du suivi (données, analyses etc.) ne sont pas utilisés pour la prise de décision, le suivi n'est qu'un gaspillage de ressources.
- Les résultats du suivi (et de l'évaluation) sont à présenter aux décideurs et aux autres intéressés sous une forme qui facilite la communication y compris la rétroaction (feedback).

# L'utilisation des données (3)

## Les types de rapports S&E:

- Rapport interne de suivi (avec un accent sur les inputs et les activités),
- Rapport interne ou externe de suivi du progrès (avec un accent sur les extrants et les effets),
- Rapport d'évaluation interne (revue d'une stratégie, du statut des cibles, des impacts probables etc.),
- Rapport d'évaluation externe (avec un accent sur la pertinence, les impacts atteints et la viabilité),
- Rapports d'évaluation ex ante, à mi-parcours et ex post,
- Rapport synthétique (pour les médias etc.),
- Rapports techniques (souvent méthodologiques).

# L'utilisation des données (4)

Comment mesurer la performance du système S&E?

- No. de rapports imprimés et diffusés dans les délais,
- No. de bulletins mensuels diffusés,
- No. de visiteurs au site web par mois,
- No. de fiches de rétroaction (feedback) soumises,
- No. de participants aux ateliers de sensibilisation,
- % des participants aux ateliers satisfaits,
- % des personnes interrogées qui peuvent citer correctement les éléments clés d'un rapport.

# L'utilisation des données (5)

Eléments d'une fiche de réponse (feedback):

- Identifiant du document de référence,
- Appréciation qualitative et/ou chiffrée selon des critères:
  - Clarté,
  - Pertinence,
  - Précision,
  - Adéquation des recommandations,
  - D'autres ...
- Appréciation globale,
- Commentaires et suggestions.

# L'utilisation des données (6)

Eléments d'une fiche contradictoire:

- Identifiant du document de référence,
- Tableau de trois colonnes:
  - Recommandations,
  - Réponses (immédiates),
  - Suite (12 mois plus tard),
- Objectif: Faciliter la validation et le suivi des recommandations issues d'une revue (rapport de suivi, évaluation, audit, autre)

**"FICHE CONTRADICTOIRE"  
Evaluation Stratégie pays Bénin**

<u>Recommandations</u>	Réponse des services de la Commission	Suivi (après une année)
<p><b>1. <u>Recommandations concernant la stratégie 9<sup>ème</sup> FED :</u></b></p> <p><b><u>1.1. L'implication plus importante de la Délégation dans l'appui aux réformes structurelles permettant de créer les conditions d'une croissance durable.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir des indicateurs de performance sur la mise en œuvre des réformes structurelles dans le cadre de l'appui budgétaire.</li> <li>• Etablir une liaison entre les réformes à mener et le programme d'appui au secteur privé en cours d'identification</li> </ul>	<p>Dans le cadre de l'aide budgétaire au Bénin, la Commission s'est limitée aux trois secteurs pour lesquels il y a le plus grand consensus (à la fois au sein des services et dans le Parlement européen), à savoir la gestion financière publique, l'enseignement et la santé, laissant l'appui aux réformes structurelles au FMI et à la Banque mondiale.</p> <p>La matrice PRSC de la Banque Mondiale reprend largement des indicateurs liés aux réformes structurelles qui font l'objet d'un suivi conjoint permanent dans le cadre du dialogue politique.</p> <p>Accord en soulignant que pour les indicateurs de réformes structurelles, il faut se concentrer sur les finances publiques, qui ont un effet transversal sur tous les secteurs.</p> <p>Accord en soulignant que le programme d'appui au secteur privé aura pour objectif d'améliorer l'environnement des affaires au travers d'un appui aux associations professionnelles, ce qui permettra de renforcer la pression sur le gouvernement dans le sens des réformes structurelles (privatisations, gestion du port, régimes fiscal et douanier, gouvernance, etc).</p> <p>Accord. Des mesures ont été prises pour que le dialogue politique, inscrit au protocole de l'appui budgétaire, se tienne effectivement.</p>	<p>Comme indiqué, les indicateurs finances publics ont été suivis dans le cadre de l'ABG. Par ailleurs, le gouvernement a, suite à un travail très suivi de la part de la délégation ; préparé et adopté un document de réforme des finances publiques qui fait l'objet d'un appui institutionnel complémentaire à l'ABG et qui permet de suivre la mise en place des réformes.</p> <p>Sur la réforme du secteur coton, la Délégation a formulé un appui budgétaire sectoriel visant à appuyer le gouvernement dans ses fonctions de régulateur de la filière libéralisée. A travers cet appui, la Commission est devenue un partenaire du dialogue sur cette réforme.</p> <p>A travers les facilités eau et énergie, la Commission devient un acteur du dialogue dans ces deux secteurs.</p> <p>Appui au secteur privé actuellement mis en œuvre comme prévu en appui aux associations professionnelles, visant notamment à les renforcer dans leur capacité de lobbying / plaidoyer auprès des autorités sur les réformes à mettre en œuvre.</p> <p>Le dialogue entamé avec le gouvernement issu des urnes en mars 2006 a démarré de façon dynamique, franc et ouvert. Un Document de Croissance et de Réduction de la Pauvreté a été élaboré par le gouvernement et commenté par les partenaires au développement conjointement.</p>



---

# Module 7

---

## Les thèmes transversaux

# Les thèmes transversaux

## L'aspect genre dans le système S&E:

- Distinguer entre les hommes et les femmes à tous les niveaux de la chaîne des résultats, p.ex.
  - % hommes / femmes (personnel des bureaux régionaux) ayant participé au programme de formation interne,
  - % hommes / femmes (personnel ...) ayant participé aux voyages d'étude à l'étranger,
  - % hommes / femmes (personnel ...) ayant constaté une amélioration de leurs conditions de travail,
  - % hommes / femmes (usagers) satisfaits par rapport à la qualité des services déconcentrés fournis,
- Pour présentation et conclusions dans les rapports de suivi et d'évaluation.

## Les thèmes transversaux (2)

D'autres thèmes transversaux pertinents:

- Les réformes budgétaires et financières y compris la modernisation générale de l'administration publique,
- La coordination du développement des capacités S&E dans la fonction publique,
- La promotion du secteur privé et de la société civile,
- La lutte contre le VIH/SIDA,
- La sécurité et la paix (approche « Do no harm »),
- Le respect des droits de l'homme,
- La mise en œuvre de la Déclaration de Paris (2005).