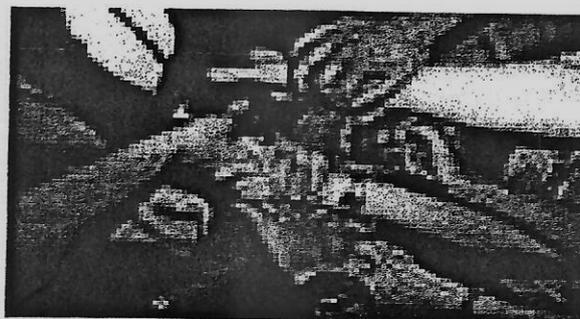


## **PREPARATION DU PROGRAMME NATIONAL DE DEVELOPPEMENT LOCAL**



## **RAPPORT SUR LE DIAGNOSTIC DES SYSTEMES DE SUIVI- EVALUATION**

**Amadou Cissé, Consultant**

**Juin 2005**

## **ACRONYMES**

- PNDL** : Programme national de développement local
- SSE** : Système de suivi-évaluation
- AFDS** : Agence du fonds de développement social
- PNIR** : Programme national pour les infrastructures rurales
- PADMIR** : Projet d'appui à la décentralisation en milieu rural
- PAR** : Projet d'appui aux régions
- PSIDEL** : Projet de soutien aux initiatives locales
- PADELU** : Projet d'appui au développement local urbain
- ONG** : organisation non gouvernementale
- C.L** : collectivité locale
- OCB** : organisation communautaire de base

## **SOMMAIRE**

- I. Rappel des termes de références du groupe**
- II. Démarche méthodologique**
  - 2.1. les présentations des SSE**
  - 2.2. la grille de lecture**
  - 2.2. Séances de travail**
  - 2.3. Revue documentaire**
- III. Etat des lieux**
  - 3.1. Aperçu historique**
  - 3.2. Organisation des SSE**
    - 3.2.1. Objectifs et architecture des SSE**
    - 3.2.2. La prise en charge de la fonction suivi**
    - 3.2.3. La prise en charge de la fonction évaluation**
    - 3.2.4. L'implication des acteurs**
    - 3.2.5. L'interconnexion avec les autres systèmes d'information ou de SSE**
  - 3.3. La mise en œuvre de la fonction suivi technique et financier**
    - 3.3.1. les indicateurs**
    - 3.3.2. la collecte des informations**
    - 3.3.3. le traitement des informations**
    - 3.3.4. la diffusion/utilisation des résultats**
  - 3.4. La mise en œuvre de la fonction évaluation**
  - 3.5. La mesure de l'impact**
  - 3.6. L'informatisation des systèmes**
- IV. ACQUIS ET FAIBLESSES**
- V. ELEMENTS DE PROPOSITIONS POUR LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PNDL**

## **I. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE**

Dans le cadre de la préparation du Document de base du Programme de Développement Local (PNDL), l'objectif global du Groupe de travail est de proposer un système de suivi-évaluation participatif intégré et adapté aux besoins de l'ensemble des acteurs du PNDL.

Les objectifs spécifiques visés par le groupe de travail sont au nombre de quatre :

- Définir l'architecture et le contenu du système de suivi-évaluation du PNDLP
- Définir les indicateurs pertinents de suivi d'exécution et d'impact du programme en particulier les indicateurs de performance ;
- Elaborer le cadre logique du PNDL en rapport avec les autres groupes de travail ;
- Proposer des mécanismes pour une implication des collectivités locales et des communautés de base dans le suivi-évaluation en vue d'une meilleure gestion et pérennisation de leurs projets.

Afin d'atteindre ces objectifs le groupe a identifié une première étape qui consistait à faire l'état des lieux sur les systèmes de suivi-évaluation au niveau des structures impliquées dans le développement local participatif et la décentralisation. Pour cette étape, un consultant facilitateur a été recruté pour accompagner le groupe. Ce présent rapport concerne cette première étape.

## **II. DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

Le groupe de travail a mis en œuvre une démarche méthodologique qui s'articule autour de quatre points :

- la présentation des systèmes de suivi-évaluation des structures membres du groupe de travail
- l'élaboration d'une grille de lecture des systèmes de suivi-évaluation
- la tenue de séances de travail avec les responsables suivi-évaluation des structures membres
- l'analyse de la documentation existante dans le domaine du suivi-évaluation
- la tenue de réunions et d'ateliers de partage et d'échanges d'expérience entre les membres du groupe de travail

### ***2.1. Les présentations des systèmes de suivi-évaluation des structures membres du groupe de travail***

Au cours du premier atelier tenu à Saly les 27 et 28 Mai 2005, le groupe a eu des exposés de l'AFDS, du PNIR, du système PSIDEL-PAR-PADELU. Le PADMIR a eu également à présenter son système de suivi-évaluation. Ces présentations ont été suivies de d'échanges sur la compréhension des systèmes de suivi-évaluation mais également sur des appréciations quant au fonctionnement de ces systèmes.

### ***2.2. L'élaboration d'une grille de lecture des systèmes de suivi-évaluation (cf annexe N° 1)***

Après la présentation et la discussion des systèmes de suivi-évaluation, le groupe a élaboré une grille de lecture dont l'objectif est de synthétiser les éléments descriptifs des différents systèmes afin d'en faciliter le diagnostic. Cette grille a été remplie sur la base des éléments présentés, ensuite elle a été complétée par les responsables suivi-évaluation des structures concernées. L'état des lieux a été faite à partir de l'exploitation de la grille de lecture principalement.

### ***2.3. La tenue de séances de travail avec les responsables suivi-évaluation des structures membres et au sein du groupe***

Dans le cadre de son fonctionnement, le groupe a participé aux deux retraites organisées par le comité de pilotage, les 27, 28 Mai, ensuite les 9 et 10 juin au Palm beach à Saly Portudal, mais il a également tenu à son siège, les locaux de la cellule de suivi des projets de lutte contre la pauvreté, deux réunions de partage et de validation du rapport du consultant.

Par ailleurs, le consultant a eu une séance de travail avec le responsable suivi-évaluation du PADMIR ; cette structure n'ayant pas eu les possibilités de présenter son système lors du premier atelier de Saly.

### ***2.4. L'analyse de la documentation existante dans le domaine du suivi-évaluation***

Le consultant a eu à collecter et analyser un certain nombre de documents dont les références sont mentionnées en annexe dans le but de mieux documenter le diagnostic.

### III. ETAT DES LIEUX

#### 3.1. Aperçu historique

Après les indépendances et durant la période de l'aide au développement par le biais des projets, l'Evaluation recouvrait toutes les activités menées par les bailleurs de fonds pour s'engager ou non dans un projet (l'évaluation ex-anté), et celles relatives à l'appréciation de l'atteinte des objectifs des projets (évaluation ex-post ; évaluation à mi-parcours).

L'importance accordée à l'évaluation ex-anté s'est traduite par sa formalisation très poussée au travers des deux méthodes que sont i) la méthode des prix de référence et la méthode des effets. On a donc pendant longtemps accordé plus d'importance à l'évaluation ex-anté des projets et programmes, car c'était une préoccupation importante des bailleurs de fonds d'évaluer la rentabilité financière et économique des actions envisagées par elles eu égard aux coûts financiers relativement élevés à engager.

La préoccupation de plus en plus croissante des responsables des projets et programmes de disposer d'outils de pilotage a donné naissance au concept de suivi-évaluation qui est différent de l'Evaluation ou la Supervision externe qui relèvent du bailleur de fonds et/ou du ministère de tutelle. *Ce suivi-évaluation est conçu comme un flux continu d'informations, une courroie de transmission d'informations en rapport avec les objectifs du projet et ses actions ; un outil interne d'aide à la prise de décision pour chacun des acteurs du projet/programme. Il doit permettre de répondre à deux questions : Est-ce que tout se déroule comme prévu ? Quels sont les changements que le projet/programme a induit dans le milieu ? ( J.P.Kalala, 2002)*

Avec le temps, et avec l'apparition et le développement du concept de la participation, il s'est produit une évolution allant dans le sens d'une participation accrue des protagonistes locaux à la conception du projet, mais également au suivi-évaluation de ces projets.

Enfin, depuis le début des années 90, plusieurs pays africains ont adopté des politiques de décentralisation qui consistent à créer des collectivités locales dotées d'une autonomie administrative, politique et financière dans la gestion des affaires locales. Les agences de coopération bilatérales, multilatérales et des ONG appuient significativement ces réformes institutionnelles ; ainsi de nouveaux défis sont apparus pour le suivi-évaluation de ces nouvelles activités : renforcement des capacités et développement d'infrastructures de base, suivi-évaluation participatif.

## **3.2. Sur l'organisation des SSE**

### **3.2.1 Objectifs et architecture des SSE**

#### **3.2.1. Les objectifs des SSE**

Dans beaucoup de projets et programmes, les bailleurs de fonds ont introduit des systèmes de suivi dont l'objectif principal était de contrôler l'utilisation des ressources ; cette préoccupation extérieure au projet s'est traduite par le faible intérêt que les acteurs ont accordé à la collecte et à l'interprétation des données sur l'exécution des projets et programmes. De sorte que le rôle de ces dispositifs dans le pilotage des projets/programmes est resté très faible.

De manière générale, les objectifs des SSE étudiés font ressortir de manière non équivoque :

- 1°) le suivi de l'exécution technique
- 2°) la mesure des effets ou de l'impact des projets/programmes

Le suivi de l'exécution financière est rarement mentionné comme un des objectifs du SSE.

#### **3.2.2. Les finalités des SSE**

La finalité des SSE, c'est d'aider au pilotage des projets/programmes par le biais des informations qu'ils fournissent périodiquement et qui permettent de s'assurer que ' tout se déroule normalement' ou de décider qu'il est urgent de prendre des mesures correctives. On note cependant que cette fonction d'aide à la prise de décision est rarement effective dans la plupart des cas. Le plus souvent les systèmes sont dévoyés et réduits à des banques de données incomplètes (collecte et stockage des données), car le retard et la mauvaise qualité des données recueillies rendent impossibles leur utilisation pour un bon pilotage.

#### **3.2.3. Les architectures des SSE**

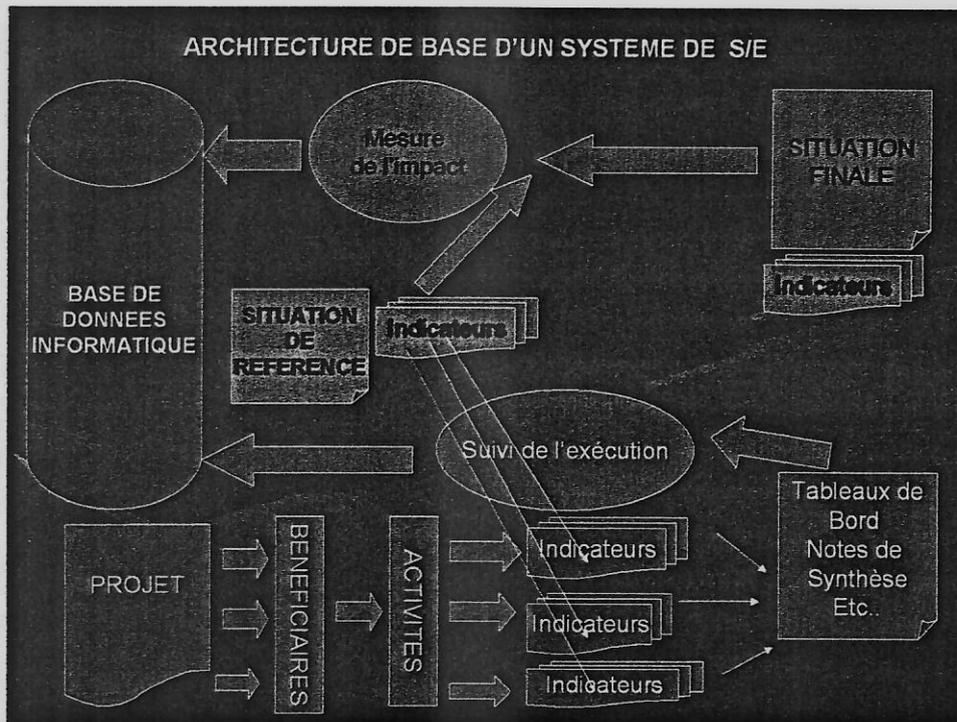
##### **3.2.3.1. Les architectures de base**

L'architecture des systèmes de suivi-évaluation peut être abordée par le biais de l'analyse systémique en mettant en évidence les deux fonctions principales : *la fonction suivi technique et financier* de l'exécution des projets/programmes, *la fonction évaluation/mesure de l'impact*.

L'état des lieux montre que cette architecture transparaît plus ou moins clairement dans l'organisation des systèmes de suivi-évaluation étudiés. Dans

certain cas elle est nettement lisible, tandis que dans d'autres, elle reste implicite dans l'organisation du système.

Une bonne visibilité de l'architecture du système avec les deux fonctions clairement identifiées permet de se donner sans ambiguïtés des objectifs clairs et précis de mise en œuvre de ces fonctions fondamentales dans un système de suivi-évaluation.



Dans le diagnostic des SSE, au plan de l'architecture, nous avons relevé des structures constantes, ce sont des éléments que l'on retrouve quasiment identiques dans les SSE étudiés, et des structures variables, éléments qui prennent des formes différentes selon les SSE.

Dans le diagnostic effectué, nous avons relevé trois catégories d'acteurs impliqués dans le fonctionnement des SSE et que l'on retrouve dans tous les systèmes étudiés : ce sont les gestionnaires, les sources d'information et les utilisateurs du système.

- ✓ Les gestionnaires : ce sont les acteurs qui sont responsables de la mise en œuvre du système, ce sont en général, les dispositifs de suivi-évaluation des projets/programmes ;
- ✓ Les sources d'information : Dans les SSE passés en revue, les informations sont collectées auprès des bénéficiaires des projets/programmes ; ce sont les collectivités locales, les OCB, les services déconcentrés de l'Etat, les privés. Les informations collectées

sont relatives à l'exécution des projets/programmes et doivent permettre à chaque bénéficiaire de suivre et d'évaluer ses activités

- ✓ Les utilisateurs du système : les informations produites par les SSE, sont utilisées aux différents niveaux d'exécution des projets/programmes à des fins i) de pilotage, ii) d'appréciation des effets et impacts des actions que les projets/programmes ont permis de développer.

Acteurs/ Niveaux	Niveau national	Niveau régional	Niveau local
Gestionnaires Du système			
Sources D'information			
Utilisateurs			

On a relevé que dans les SSE les plus opérationnels, les sources d'information sont en même temps utilisateurs ; là où cette double fonctionnalité est absente, la participation des tous les acteurs ne se fait pas de manière continue ; c'est le cas le plus souvent au niveau des acteurs à la base ( CL, OCB), mais également à l'intérieur même des projets/programmes, entre les structures déconcentrés (direction des projets/programmes et structures régionales) ou même entre l'unité de suivi-évaluation et les autres structures opérationnelles).

La structure variable dans les SSE est en général le format du dispositif de suivi-évaluation. Tantôt, c'est un dispositif spécifique plus ou moins présent à tous les niveaux d'exécution des projets/programmes, tantôt, il se résume à une unité de suivi-évaluation au niveau de la direction.

### 3.2.2.2. L'importance accordée aux structures en charge du suivi-évaluation dans les projets/programmes

Cette importance est évaluée à partir i) du positionnement institutionnel, ii) du niveau des ressources allouées à la fonction suivi-évaluation, iii) de l'appui reçu de la direction.

#### **i) Le positionnement institutionnel**

La structure chargée de mettre en œuvre le suivi-évaluation est généralement positionnée dans une ligne où elle dépend du directeur du projet/programme. Cette position lui donne assez d'indépendance et de latitude pour se consacrer exclusivement aux tâches du suivi-évaluation.

On note des cas où cette structure dépend d'une direction technique ou d'une autre structure outre que la direction générale, dans ce cas son fonctionnement n'est pas optimal.

#### **ii) Le niveau des ressources allouées à la fonction suivi-évaluation**

Les ressources allouées à la fonction suivi-évaluation sont généralement très faibles par rapport aux ressources totales des projets/programmes ; ceci se traduit par une insuffisance du personnel affecté à cette fonction, une réduction des ressources matérielles et financières.

Dans les cas les plus fréquents, l'unité de suivi-évaluation est logée à la direction du projet/programme avec un seul agent, les activités relevant du suivi-évaluation sur le terrain sont pris en charge par le dispositif opérationnel. Ce format entraîne une très forte dépendance du dispositif des SSE envers les dispositifs opérationnels des projets/programmes, et il n'est pas rare de constater dans ce cas de figure que la première difficulté de ces SSE, c'est la collecte et la remontée régulière et complète des données.

#### **iii) l'appui de la direction des projets/programmes**

La fonction suivi-évaluation est très souvent considérée malgré les déclarations d'intention, comme une fonction de contrôle ; à ce titre, très souvent elle ne reçoit pas l'appui nécessaire de la part des directions des projets/programmes suivies en cela par les autres responsables opérationnels. Cela réduit très fortement la mise en œuvre de la fonction plus particulièrement dans les cas où les dispositifs opérationnels ont en charge un segment de la fonction.

### **3.2.2. La prise en charge de la fonction suivi**

La collecte périodique et l'analyse d'informations dans le but de prendre des décisions en temps utile constituent les activités les plus présentes dans les SSE. Cette fonction est également la plus organisée et ses résultats sont les plus

visibles; On note cependant qu'au niveau des acteurs à la base son organisation n'est pas toujours précise ; les activités de suivi se limitent le plus souvent aux acteurs institutionnels. Au cas où les acteurs à la base sont impliqués, il n'existe pas une connexion entre les deux sous-systèmes.

### 3.2.3. La prise en charge de la fonction évaluation

Il ressort des analyses que le champ de l'évaluation est très large ; il couvre aussi bien les activités classiques de l'évaluation dans ses différentes formes (évaluation à mi-parcours, évaluations conjointes, auto-évaluation) que la mesure de l'impact.

Autant les évaluations au sens classiques sont généralement menées, autant la mesure de l'impact au cas où elle constitue une préoccupation des SSE, demeure au stade expérimental avec une diversité dans les méthodes pour lesquels il s'agit de confirmer la pertinence. L'externalisation progressive de la fonction, notée dans les systèmes étudiés confirme sa complexité et sa lourdeur dans le cadre de l'exécution des projets, mais demeure une tendance actuelle forte.

### 3.2.4. L'implication des acteurs

On note que la participation de tous les acteurs des projets à quelque niveau qu'ils soient demeure une préoccupation majeure des systèmes étudiés. La mise en œuvre de cette préoccupation revêt plusieurs formes.

L'implication des acteurs institutionnels est une constante dans les systèmes étudiés (direction du projet, bailleurs de fonds) ; par contre, celle des acteurs à la base (C.L, OCB), n'est pas toujours effective pour des raisons diverses.

Des exemples d'implication effective des acteurs à la base sont notés dans les systèmes étudiés. Dans ces cas, des outils spécifiques et adaptés ainsi que des méthodes ont été mises en œuvre avec des résultats très satisfaisants où ces acteurs élaborent des indicateurs, collectent, analysent et utilisent les informations à des fins de suivi de leurs activités et d'évaluation de l'impact de celles-ci, c'est le concept de suivi-évaluation participatif

Le suivi-évaluation participatif est considéré par ses adeptes comme ' Un outil qui offre de nouvelles approches de gestion et d'apprentissage à partir des changements. C'est un nouveau paradigme qui consiste à repenser radicalement la conception et la pratique du suivi-évaluation à travers les questions telles que : qui initie et pilote le processus ? qui apprend et bénéficie des résultats ? '

Selon Guijt et Gaventa (1998), il repose sur quatre principes :

- **la participation** : c'est-à-dire un processus ouvert afin d'inclure les acteurs les plus concernés par le projet ou programme et permettant une analyse collective des données et des informations ;

- **la négociation** : le caractère inclusif de la démarche de suivi-évaluation participatif implique la négociation entre les acteurs pour s'accorder sur ce qui doit être suivi et évalué, comment et quand les données seront collectées et analysées, leur interprétation, comment les résultats seront diffusés et comment les actions seront entreprises.
- **l'apprentissage** : le processus de négociation conduit à l'apprentissage qui devient la base de la performance et de toute action corrective, c'est-à-dire basée sur les leçons tirées des actions réalisées ;
- **la flexibilité** : c'est une caractéristique essentielle dans le suivi-évaluation participatif parce que le nombre, le rôle et les compétences des protagonistes, ainsi que l'environnement externe et d'autres facteurs changent dans le temps. (Guijt et Gaventa 1998)

Encadré N°1 : le suivi-évaluation participatif : cas du SEP de l'AFDS  
*Un outil de mise en responsabilité social*

Le programme de *Suivi-Evaluation participatif (SEP)* développé et mis en œuvre par l'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS) est un processus par lequel elle cherche à renforcer les moyens d'actions des populations pauvres à participer, définir leurs priorités, négocier, contrôler et mettre en responsabilité les différents acteurs oeuvrant dans l'environnement de ces populations.

C'est un processus participatif de mise en œuvre et de re planification par lequel les acteurs concernés (i) participent au suivi et à l'évaluation de leurs projets, (ii) participent au contrôle s'agissant du contenu, de la méthode et des résultats du suivi et de l'évaluation, (iii) participent à l'identification et à la mise en œuvre des actions correctives.

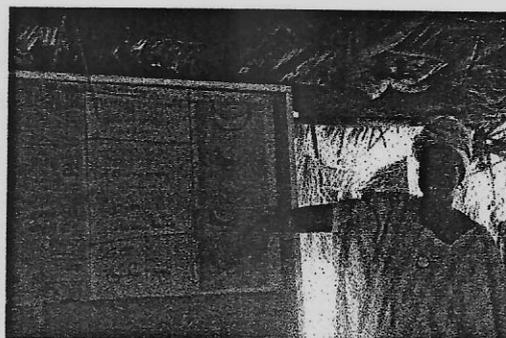
- Il repose sur une situation de référence et une vision
- Les objectifs du suivi sont essentiellement ceux des communautés de base à travers les Micro projets et SP
- Il s'appuie sur des critères/indicateurs choisis par les bénéficiaires eux-mêmes
- Les outils et techniques sont conçus et appliqués par les bénéficiaires
- Un accent particulier est mis sur la participation des groupes vulnérables et de l'ensemble des acteurs à la base

**Acquis du programme de SEP:**

D'importants résultats ont été obtenus au niveau des villages et au niveau de l'AFDS.

**Au niveau des villages :**

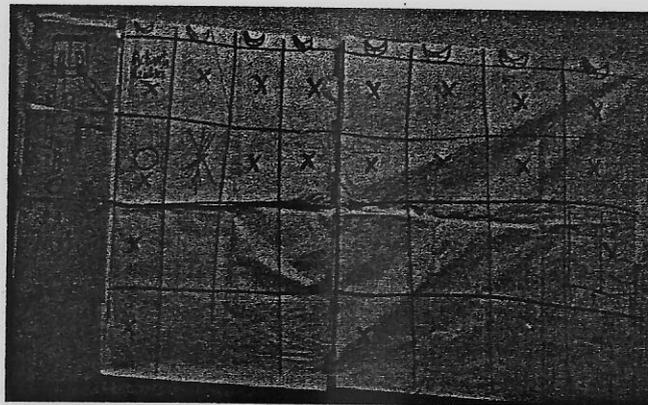
- ☞ Faire connaître ce que c'est que le SEP et son importance à travers un jeu de rôle
- ☞ Les communautés ont identifié les Indicateurs par rapport à leurs projets d'infrastructures communautaires et de développement économique. Elles sont parvenues à :
  - ✚ Identifier et illustrer leurs indicateurs
  - ✚ Lire et interpréter les Indicateurs
  - ✚ Analyser les indicateurs



- ✚ Déterminer les fréquences de collecte par type d'indicateur et identifier les responsables du suivi



- ✚ Confectionner un tableau illustré de suivi des Indicateurs sur la base d'illustrations



- ☞ Partager avec tous les acteurs les résultats du processus de collecte et d'analyse des indicateurs (accountability).

Au niveau de l'AFDS :

- ☞ Une meilleure compréhension de l'importance du Suivi-évaluation Participatif par les responsables de l'AFDS ;
- ☞ Une meilleure implication des Structures Déconcentrées de l'Administration à la base ;
- ☞ Existence d'un manuel du formateur testé et vulgarisé ;
- ☞ Un guide illustré conçu sur la base des dessins élaborés par les populations, avec l'appui d'un graphiste pour affiner ces dessins. Ce guide illustré traduit les idées des communautés qui s'y retrouvent plus facilement.

### 3.2.5. L'interconnexion avec les autres Systèmes d'Informations ou SSE

Les SSE des projets sont toujours des éléments de Systèmes d'Informations plus globaux formalisés ou non. En effet la demande en informations surtout de la part des échelons supérieurs au projet est toujours présente. Plusieurs solutions sont développées pour satisfaire cette demande :

- l'élaboration commune d'un système interconnecté
- l'implantation au niveau du projet du Système d'Information conçu à un niveau supérieur

- un système de réponses ponctuelles à des demandes ponctuelles en l'absence d'un cadre formel
- un système de passerelle entre les deux systèmes par le biais d'indicateurs communs

Dans tous les cas de figure, il est nécessaire de réfléchir l'interconnexion du SSE avec les autres systèmes et de mettre en œuvre la solution la plus adaptée à la situation à gérer.

## Encadré N° 2: le Système d'information et de suivi-évaluation de la pauvreté

Le *Système d'Information et de Suivi-évaluation de la Pauvreté* appuyé par l'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS) dont l'objectif est de mettre en place un cadre permanent de suivi et de prise de décision sur les actions de lutte contre la pauvreté en intégrant à terme, l'ensemble des acteurs de la lutte contre la pauvreté dans une base de données homogène, cohérente et capable de produire des indicateurs de mesure des résultats, des effets et de l'impact de projets et programmes sur le niveau de la pauvreté. Dans un premier temps, les acteurs concernés sont : la Cellule de Suivi de la Stratégie de réduction de la pauvreté (CS / MEF) qui assure le suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté, la Cellule de Coordination et de Suivi Opérationnel des Projets et Programmes de Lutte contre la Pauvreté (CSO-PLP / MFFDS) qui assure la coordination opérationnelle des projets et programmes de lutte contre la pauvreté, la Direction de la Prévision et de la Statistique (DPS) qui réalise différentes enquêtes quantitatives et qualitatives sur les conditions de vie des ménages, et le Projet Fonds de Développement Social qui intervient au niveau opérationnel. Le système est conçu de manière dynamique et ouvert et permettra à terme la connexion de l'ensemble des acteurs intervenant dans la lutte contre la pauvreté.

Partant des ressources et besoins en information exprimés par les quatre entités membres, ce système de suivi de la pauvreté permet d'apprécier :

- Les indicateurs portant sur des grands comptes nationaux, les indicateurs sectoriels, sur les conditions de vie des populations avec la création d'un observatoire, les indicateurs d'exécution et d'impact des différents projets de lutte contre la pauvreté;
- Les informations sur les micro-projets exécutés par les structures opérationnelles (programmes et projets) de lutte contre la pauvreté dans les communautés, ou par les ministères techniques dans le cadre de programmes sectoriels et ayant une incidence dans la lutte contre la pauvreté
- Les informations sur les activités de concertation et de coordination nationale engagées par les institutions cadres de la lutte contre la pauvreté notamment le CSO/MFFDS et la CS/MEF;
- Les informations sur les entités impliquées dans la lutte contre la pauvreté, permettant ainsi de disposer d'un répertoire national des acteurs, avec pour chaque acteur des informations complémentaires sur son domaine d'intervention, ses réalisations et ses références
- Les publications spécialisées, rapports, études enquêtes et toute documentation pertinente mise à disposition par les entités pour fin de diffusion et de vulgarisation d'expériences en matière de lutte contre la pauvreté.

### Acquis du système :

- La mise en place d'un groupe de coordination du système d'information pour le pilotage et la prise de décisions relatives au système ;
- L'identification des ressources et des besoins informationnels des quatre acteurs impliqués pour assurer un suivi adéquat de la pauvreté au niveau national;
- La concertation entre les différentes parties prenantes à travers le groupe de coordination ;
- L'identification d'un référentiel commun d'indicateurs pour le suivi des actions de réduction de la pauvreté
- La définition d'une architecture du système d'information permettant l'interconnexion et la complémentarité entre les entités et l'ouverture progressive à d'autres structures/projets intervenant dans la lutte contre la pauvreté
- Le financement du dispositif national de suivi de la pauvreté avec la mise en place de plans d'opérations sectoriels et de comités de suivi régionaux et locaux
- La mise en place d'un cadre de concertation pour la prise en compte de l'équité de genre dans le DRSP

### **3.3. La mise en œuvre de la fonction suivi technique et financier**

La mise en œuvre de la fonction suivi technique et financier s'effectue à travers un certain nombre d'outils et de méthodes qui sont relativement clairs et bien maîtrisés. Dans tous les projets/programmes étudiés, généralement à partir d'un cadre logique, des indicateurs sont retenus ; ceux-ci sont collectés périodiquement, analysés et exploités pour suivre la bonne exécution des activités planifiées.

On note que dans la plupart des cas, cette activité est localisée au niveau de la structure du projet/programme.

Cependant des exemples de mise en œuvre qui donnent satisfaction existent au niveau des acteurs non institutionnels, les OCB. Il est donc possible de capitaliser sur ces expériences.

Le suivi financier n'apparaît pas comme étant une composante intrinsèque du système de suivi-évaluation global ; les deux sous-systèmes cohabitent mais ne sont pas intégrés en général dans les SSE étudiés.

Ce suivi financier qui demeure une préoccupation centrale des bailleurs de fonds est en général bien structuré et soutenu ; il est mis en œuvre dans les directions financières des projets avec très souvent des logiciels standard communs à tous les projets d'un même bailleur (TOMPRO etc..).

Les résultats du suivi technique nécessitent d'être mis en relation avec les réalisations financières de sorte qu'à chaque résultat on puisse associer un coût. Cela n'est réellement possible que lorsque l'on dispose d'une comptabilité analytique dans les projets/programmes, ce qui n'est pas le cas très souvent. De sorte que cette confrontation résultats physiques et financiers n'est effectuée que très ponctuellement, en dehors des SSE et pour les besoins des missions de supervision des bailleurs.

Les responsables des SSE éprouvent fréquemment des difficultés pour accéder aux données des réalisations financières.

### **Encadré N° 3 : le suivi de l'exécution technique : Cas du PNIR**

#### **Le Suivi d'exécution du PNIR: Un exemple de prise en charge réel des besoins en informations de tous les acteurs.**

**Principes de base :** Le suivi d'exécution porte sur l'état d'avancement et de réalisation des différentes composantes et activités du PNIR. Il est étroitement "collé" sur les éléments de la planification (programmes de travail trimestriels ou annuels, PAI, PAF et PAC). Le but étant de permettre à la Cellule Nationale de Coordination et aux autres instances décisionnelles (DCL, DGR, BRC, CR, Communautés de base) d'être en mesure de connaître, pour une activité donnée, si elle a été réalisée comme prévue (à quelle période, par qui) et combien elle a coûté. Un lien est établi entre la comptabilité analytique et le suivi des réalisations physiques du PNIR pour permettre d'affecter un coût à chaque réalisation physique du programme. Des fiches spécifiques sont préparées et sont mises à la disposition des acteurs en charge de la collecte de données aux différents niveaux.

**Principaux calculs ou analyses à partir des données du suivi d'exécution :** Les données du suivi d'exécution permettent d'estimer et d'apprécier:

- a) Taux de réalisation physique,
- b) Taux de décaissement,
- c) Taux de réalisation financière;
- d) Taux de progression des indices d'accès aux infrastructures de base ;
- e) Facteurs explicatifs des écarts constatés entre les prévisions et les résultats (gestion des problèmes rencontrés et recherche des solutions appropriées).

L'information régulière, qui est fournie par le dispositif de S&E, sur les différents taux de réalisation permet aux responsables du projet d'apprécier la progression vers l'atteinte des indicateurs de performance et de déclenchement de phase. La situation de référence pour le suivi d'exécution est fournie par les différents plans d'opérations avec les prévisions en terme de quantité, de coûts mais aussi par les Diagnostics Participatifs (DP) effectués dans le cadre de l'élaboration des PLD. Les différents taux (de réalisation physique, de décaissement ou de réalisation financière) sont calculés en rapportant les résultats obtenus aux prévisions initiales (trimestrielles, semestrielles ou annuelles) ou en comparant les niveaux d'accès initiaux aux niveaux d'accès mesurés.

**Principaux indicateurs d'exécution:** En partant des composantes et sous-composantes et des indicateurs de performance / déclencheurs de phase, un consensus a été obtenu autour des indicateurs d'exécution. Les informations de base à partir desquelles des calculs de consolidation sont effectués afin d'apprécier la tendance générale dans la réalisation des objectifs du programme et des acteurs locaux (cadres logiques des PLD), sur la base des données sur les réalisations physiques qui sont consolidées pour illustrer la situation par :

- niveau administratif (CR, Région ou National),
- composante / sous-composantes / Activités
- agences d'exécution (CR, Opérateur, BRC, DCL, DGR et CNC)

**Les acteurs du Système :** Les principaux acteurs pour constituer les données au niveau local sont : l'Assistant communautaire (ASCOM), l'Animateur communautaire (ANICOM), responsables de différents comités de gestion (Comité de concertation et de gestion, ASUFOR, APE, Comité de Santé, etc.). Les informations constituées doivent permettre la prise de décision pour l'accomplissement des différentes étapes en rapport avec le FIL. Le Chargé du S&E et l'enquêteur au sein du Bureau régional de coordination sont les deux acteurs principaux au niveau régional. Ils travaillent en étroite collaboration avec le Chargé National du Suivi-Evaluation (CNSE) au niveau de la CNC qui est chargé de la gestion du système et de l'administration de la base de données.

**Les outils développés :** Plusieurs manuels spécifiques de gestion du système ont été développés parmi lesquels : les manuels de collecte, le traitement et la diffusion de l'information. Un guide spécifique pour le suivi-évaluation communautaire participatif (SECOP) a été conçu et diffusé au niveau local (Communautés rurales, communautés de base).

### 3.3.1. Les indicateurs

Dans le cadre de la mise en œuvre des projets, on est amené à mesurer les progrès vers la réalisation d'un ou des objectifs, d'une ou des finalités. Or devant l'impossibilité de mesurer directement une finalité, il est plus facile de la traduire en un ensemble d'indicateurs qui fourniront les renseignements permettant de vérifier la réalisation ou non de cette finalité.

Un indicateur est une mesure spécifique qui indique le progrès vers un objectif ; il peut être numérique ou prendre la forme d'une image de la réussite ou de comment savoir que l'action a réussi.

Les indicateurs de suivi recensés dans les SSE étudiés sont de plusieurs types :

- indicateurs d'activités
- indicateurs de résultats
- indicateurs de passage de phase
- indicateurs de performance
- indicateurs d'impact
- etc

Nous avons cependant noté le fait que dans certains cas les informations brutes (celles que l'on classe généralement dans les données socio-économiques de base) sont toutes considérées comme des indicateurs de suivi, ce qui alourdit fortement le système par le trop grand nombre d'indicateurs à gérer. Il est donc nécessaire de faire un choix sur un nombre réduit d'indicateurs pertinents à retenir dans les SSE.

Le cadre logique est un outil qui a été développé dans les années 70 et depuis lors utilisé par de nombreux organismes.

- C'est une méthode qui implique la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet / programme.
- La mise en forme doit refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs, indiquer comment on peut vérifier si les objectifs ont été réalisés et définir quelles sont les hypothèses, échappant au contrôle du projet / programme, susceptibles d'influencer sa réussite.
- Les résultats principaux de ce processus sont résumés dans une matrice (le « cadre logique ») qui décrit les aspects les plus importants d'un projet / programme.

Les cadres logiques des projets constituent de plus en plus, la source principale des indicateurs utilisés, or ils sont élaborés lors de l'instruction des projets/programmes et sans implication des acteurs non institutionnels ; ils

répondent donc principalement aux préoccupations du bailleur de fonds et des ministères techniques.

Les indicateurs retenus à partir de ces cadres logiques posent souvent des problèmes de pertinence au stade de l'exécution des projets/programmes alors qu'ils ont pratiquement un caractère obligatoire. C'est une difficulté que rencontre les équipes chargées du suivi-évaluation dans les projets/programmes.

### **3.3.2. la collecte des informations**

Dans bien des cas, on note une confusion entre les supports de collecte des données primaires (fiche de collecte) et les supports de consolidation des résultats (tableau de bord).

Dans bien des cas, les deux types d'outils sont traités sans distinction amenant ainsi beaucoup de difficultés pour leur utilisation.

La fiche de collecte est généralement utilisée pour recueillir les données brutes selon une périodicité variable.

Un tableau de bord est une présentation des résultats permettant aux responsables de repérer les signaux qui indiquent qu'une action corrective doit être prise

### **3.3.3. le traitement des informations**

Des méthodes simples sont utilisées pour traiter les informations du suivi ; en effet les données sont agrégées à chaque niveau (local, régional et national).

### **3.3.4. Diffusion/utilisation des résultats**

De manière générale, les résultats du suivi sont diffusés dans des rapports à périodicité variable aux différents niveaux (local, régional, national). Ce mode privilégié de diffusion pose encore une fois le problème des acteurs à la base pour qui ce format n'est pas adapté.

En outre un rapport contient en général d'autres types d'informations, et de fait les résultats du suivi lorsqu'ils sont présentés dans des rapports risquent d'être dilués dans la masse des informations. Dans d'autres SSE, un tableau de bord est utilisé, il présente l'avantage d'être centré sur les indicateurs de suivi uniquement ce qui le rend plus opérationnel.

### **3.4. la mise en œuvre de la fonction évaluation**

Cette fonction n'est pas toujours présente dans les SSE étudiés ; cependant au cas où elle est mentionnée, on y inclut toutes les activités allant des évaluations

à mi-parcours à la mesure de l'impact. Son contenu est très diversifié. Il est donc nécessaire d'en avoir le même contenu.

Elle est généralement mise en œuvre dans les SSE à travers des enquêtes qualitatives et/ou quantitatives.

Elle est de plus en plus externalisée, compte tenu de sa complexité et sa lourdeur.

### **3.5. la mesure de l'impact**

L'impact des projets/programmes est défini comme étant la somme des effets induits par ces projets/programmes, au-delà des résultats constatés sur le terrain. On a noté que la mesure de l'impact ne constituait pas une préoccupation principale dans certains SSE étudiés, les systèmes se sont focalisés sur le suivi des réalisations et les questions liées à l'impact étaient reléguées au second plan.

Les raisons de cela découlent i) du niveau de développement de ces SSE, mais surtout de la complexité de la question de la mesure de l'impact.

Par ailleurs, dans son acceptation générale, l'impact n'est réellement mesurable de manière pertinente que dans un délai de temps raisonnable pour que les actions puissent produire des effets. On considère que le moment le plus indiqué pour mesurer les effets et l'impact du projet coïncide avec la fin des activités des projets/programmes et même bien après pour certains. Les méthodes de mesure de l'impact nécessitent toutes l'élaboration d'une situation de référence.

Ce que l'on observe fréquemment, c'est l'inexistence d'une situation de référence établie au démarrage du projet/programme, ce qui rend impossible la mesure de l'effet net du projet/programme, ou le cas de figure le plus fréquent où il n'existe aucune ressource financière, ni même une structure à la fin du projet/programme pour effectuer la mesure de l'impact.

En cours de projet, on note des cas où des évaluations par les bénéficiaires sont mises en œuvre et également des exercices d'appréciation par les équipes des projets des changements observés dans les milieux d'intervention, changements que l'on peut attribuer aux activités du projet/programme.

Des méthodes plus formalisées, avec des démarches très rigoureuses scientifiquement sont de plus en plus utilisées. Elles sont lourdes et passent par le biais d'enquêtes périodiques menées par un dispositif spécifique appuyé généralement par une équipe de chercheurs.

## Encadré N° 4 : Evaluation de l'impact de la phase 1 du PNIR

**Méthodologie de collecte de données.** Des enquêtes répétitives touchant 850 ménages ruraux ont été effectuées sur une période de 2 ans, à intervalle de 6 mois. Les ménages constituent un sous-échantillon de ceux inclus dans l'Enquête sur les Ménages- ESAM2 fait en 2001, c'est-à-dire juste avant le démarrage du PNIR, par la Direction des Prévisions et de la Statistique (DPS) et qui a été utilisé comme base d'échantillonnage. Chacune des quatre enquêtes panels effectuées par l'équipe de terrain a été faite "sans papier" car l'instrument de collecte de données est constitué d'ordinateurs de poche (PDAs) programmés en visual basic incorporé (EVB). L'épargne substantielle de coût et de temps, ainsi que l'amélioration de la qualité des données, en est le résultat.

**La méthodologie d'impact par la « différence des différences » (double différence).** Les ménages de l'échantillon peuvent être divisés en deux groupes : (i) ceux "traités" (pour employer le terme médical) par le programme PNIR et (ii) le groupe de contrôle constitué de ménages non-traités par le programme, qui constituent le contre factuel. Les ménages du groupe de contrôle ont été choisis sur la base de la technique de l'harmonisation par le score de propension appliquée au niveau de la Communauté Rurale (CR). Cela a consisté à identifier, sur la base des 5 critères qui ont été utilisés pour choisir les CR du PNIR (accès à l'eau potable, au transport, à un marché, à l'éducation, et aux équipements de santé), le groupe témoin constitués des CR non PNIR qui avaient les mêmes caractéristiques c'est-à-dire la même probabilité d'être inclus parmi les CR du PNIR, sans l'avoir été. La méthodologie de la « différence des différences » évalue l'impact net de PNIR en considérant la différence, entre l'évolution dans le temps notée pour le groupe de traitement et celle relevée au sein du groupe de contrôle, pour chaque indicateur choisi.

**Quel a été l'impact global du PNIR?** Trois impacts importants du PNIR ont été identifiés jusqu'ici: (i) le PNIR augmente de manière significative le revenu des ménages; le PNIR augmente les dépenses totales des ménages (une mesure plus fiable que le revenu) de 22% (p-valeur = 0.005) par rapport au revenu moyen de l'échantillon, ce qui correspond à un montant net de 9.000 francs de CFA par mois pour un ménage moyen (ii) le PNIR améliore de manière significative la santé de petits enfants (au-dessous de 3 ans), en termes de « poids pour âge » (une mesure d'insuffisances alimentaires et de santé à court terme), et en termes de « taille pour âge » (une mesure de malnutrition à plus long terme) ; ces améliorations sont substantielles, avec l'insuffisance de poids réduit de 40% (p-valeur = 0.08), et l'insuffisance de taille de 60% (p-valeur = 0.06) (iii) le PNIR n'a pas sensiblement amélioré les temps d'accès des ménages aux services essentiels, comparativement au groupe de contrôle.

**Qui apparaît comme bénéficiaires de l'impact?** Il y a quatre aspects fondamentaux dans les résultats notés lorsqu'on désagrège l'impact du PNIR : (i) l'impact principal du PNIR sur le pouvoir d'achat de ménage transparait à travers la valeur marchande de l'autoconsommation (augmentation de 150%, p-valeur= 0.016), et cet impact ne dépend pas de la réalisation des projets d'infrastructure; (ii) l'impact du PNIR sur des dépenses monétaires, en revanche, est lié à la mise en œuvre des projets ; (iii) les effets bénéfiques du PNIR sur la santé infantile sont sensiblement plus grands pour les filles ; (iv) l'impact du PNIR est sensiblement plus grand pour des bébés situés en-dessous de 12 mois d'âge, et pour ceux âgés entre 30 et 36 mois.

**Quel est le mécanisme probable que décrit le modèle d'impact?** La majeure partie de l'impact du PNIR sur le pouvoir d'achat des ménages (i) agit par la valeur marchande de l'auto consommation, (ii) ne dépend pas de la réalisation ou non des projets, et (iii) n'est pas provoquée par une amélioration significative du temps d'accès aux services essentiels ce qui suggère que l'aspect de décentralisation du programme soit l'aspect principal de son succès apparent. Le manque d'impact net des temps d'accès, en particulier, suggère qu'une infrastructure de PNIR rapporte de plus grands avantages aux populations concernées simplement parce que c'est un projet d'infrastructure du PNIR. Enfin, le fait que l'anthropométrie des enfants est sensiblement améliorée suggère, que les avantages du programme soient largement distribués au sein des ménages.

**La Suite ?** La cinquième enquête panel et les investigations complémentaires (comme l'exploitation des comptes de gestion des CR) devront permettre d'affiner ces résultats et de faire partager l'expérience de best practice de l'étude d'impact menée par le PNIR.

### **3.6. L'informatisation des SSE**

L'informatique est très présente dans les SSE à telle enseigne qu'on assimile souvent logiciel informatique et Système de suivi-évaluation. En fait, le suivi-évaluation ne doit pas se résumer à l'élaboration d'un logiciel.

L'application informatique doit permettre d'améliorer les performances du système clairement conçu et accepté par tous les acteurs. La tendance actuelle est au développement d'applications spécifiques dont la durée d'élaboration peut être souvent très longue.

Il n'est pas rare que les applications ne soient réellement opérationnelles que deux à trois ans après le démarrage des projets et des fois même à la fin des projets/programmes, ce qui les rend inutiles.

L'état actuel de développement des technologies de l'Information permet de plus en plus une mise en réseau afin de disposer des informations en temps réel.

Il y'a lieu également de dissocier la banque de données de la base de données relationnelles.

La fonction principale d'une banque de données c'est le stockage des informations dans le but de les préserver, alors que la base de données relationnelles, outil de suivi-évaluation est une application dont la fonction principale de stocker les données issues du suivi périodique et de générer des supports qui présentent les résultats dans des formes qui permettent une prise de décision.

Les deux fonctions sont souvent jumelées dans les SSE étudiés qui possèdent tous une application informatique adossée développée sur les logiciels courants de développement : Access, Oracle, Windev, Visual basic etc...

La tendance actuelle cependant dans les projets/programmes, c'est la mise en place d'un package incluant, une base de données pour le suivi-évaluation intégrant un système d'information géographique, et un site Internet qui fait office de banque de données pour le projet/programme avec un extrait de certaines informations générales destinées au public.

Cependant une informatisation trop poussée limite fortement la participation des acteurs à la base dans le fonctionnement des SSE compte tenu du niveau actuel d'accessibilité aux nouvelles technologies de l'information.

## Encadré N° 5 : Le système d'information et de suivi-évaluation du PNIR

Le système de suivi-évaluation du PNIR a été mis en place depuis le démarrage du programme avec notamment la mise en place du personnel. Le S I S E vise à garantir un suivi d'exécution et un suivi d'impact du programme sur la base d'indicateurs pertinents identifiés au préalable et d'un système de collecte, de traitement informatisé et de restitution des informations. Il est prévu pour fonctionner autant au niveau central que décentralisé (agences d'exécution et régions) et pour faciliter l'exécution et le suivi normal des prestations des divers acteurs du projet.

Une base de données SISE a été développée sous MS Access et Visual Basic dès 2001 avec des mises à jour régulières pour prendre en compte les besoins en informations de tous les acteurs et permettre l'archivage dynamique de l'application (version 1.2); les Bureaux régionaux de coordination et les agences d'exécution sont également à même de saisir leur module. Ainsi, plusieurs manuels techniques ont été élaborés pour faciliter la mise en œuvre et la gestion de la base. Cette première option développée en monoposte nécessite l'installation de l'application au niveau de chaque poste d'utilisateur. Les mises à jour ont été régulièrement faites par transmission des fichiers MS Access (.mdb) au niveau central pour une consolidation, ce mécanisme n'a pas permis de fournir des données consolidées en temps réel.

Un système allégé de suivi des micro-projets : Le module suivi d'exécution du SISE, notamment la partie suivi des microprojets a été également pris en charge par deux fichiers Excel développés à cet effet (SIMPRO et SIDES) respectivement pour les infrastructures socio-économiques et les pistes de désenclavement. Il renseigne à temps réel sur la localisation, la mobilisation des contreparties, l'exécution des marchés et le processus de mise en œuvre.

Un Système d'Information Intégré : Un projet d'amélioration de la Base de données SISE a été lancé avec son basculement sous l'environnement ORACLE et l'intégration du Système d'Information Géographique (SIG). Ceci permettra de prendre en compte les nouveaux besoins de prise en charge de l'information avec une meilleure sécurité. Le choix technique sur l'architecture WEB permet un accès à distance et une plus grande ouverture à travers le site WEB qu'il permettra d'alimenter. L'un des avantages d'un tel dispositif c'est qu'il facilite l'interconnexion avec d'autres systèmes, avec comme simple précaution la définition de plages de convergence. Il permet : la prise en compte de nouveaux besoins en informations attributaires et de Suivi d'Impact, l'amélioration des fonctionnalités actuelles du SISE, la conception et Intégration d'un Système d'information Géographique, l'ouverture et une accessibilité sur Internet, la conception et l'intégration d'un système décisionnel. Le schéma suivant donne la configuration informatique qui permet la gestion et l'utilisation à distance de la base



## IV. ACQUIS ET FAIBLESSES

### ACQUIS

- ✓ A travers l'état des lieux sur les SSE, on peut relever un certain nombre d'acquis en matière de suivi-évaluation :

■ ***une bonne maîtrise de la fonction suivi***

L'analyse des Systèmes de Suivi-évaluation (SSE) des projets et programmes de développement local et d'appui à la décentralisation a fait ressortir globalement une bonne maîtrise de la fonction suivi, cette activité permanente et périodique de collecte de données afin de fournir aux responsables des projets en cours des indications sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus. Les méthodes et les outils utilisés sont simples et facilement maîtrisables. Dans la plupart des cas, les indicateurs utilisés sont tirés des cadres logiques élaborés au démarrage des projets/programmes ;

■ ***une très nette avancée dans les méthodes de mesure de l'impact :***

La mesure de l'impact est longtemps restée au stade conceptuel, compte tenu de la complexité qu'elle présentait.

On note maintenant des avancées très significatives dans sa mise en œuvre à travers, i) la systématisation des situations de référence dans les projets/programmes nouveaux, ii) la réalisation effective sur le terrain d'études de mesure d'impact ; cela a pu se faire par le biais de l'externalisation de cette activité et l'implication d'institut de recherches mieux outillés pour cela.

■ ***des expériences très pertinentes de mise en œuvre de méthodes de suivi-évaluation au niveau des acteurs à la base (AFDS et PNIR)***

L'impérieuse nécessité d'associer les acteurs à la base autant dans l'exécution des projets/programmes que dans la fonction suivi-évaluation a engendré la mise au point de méthodes simples et à la portée de ces acteurs qui leur permettent d'effectuer à partir d'indicateurs qu'ils définissent eux-mêmes, le suivi des activités programmées dans le cadre des projets/programmes, mais également l'appréciation des effets sur le milieu.

■ *des expériences de conception de SSE prenant en compte les besoins des collectivités locales : région, mairie, conseil rural (PSIDEL, PADELU, PAR)*

Le processus de décentralisation en cours au Sénégal, a donné naissance à une série de projets et programmes d'appui à la décentralisation.

Dans le cadre de ces projets/programmes, les SSE mis en place offre des solutions opérationnelles en matière de suivi-évaluation même si elles sont à parfaire pour les niveaux OCB et Conseil rural.

Aux niveaux, commune, région, agence régionale de développement, des solutions sont en cours d'élaboration très avancée dans le cadre du PSIDEL, du PADELU et du PAR ; la partie système d'information (application informatique) est pratiquement mise au point, il s'agit maintenant de faire en sorte que ces différents s'approprient ces systèmes.

■ *des exemples réussis d'informatisation des SSE (PNIR)*

La majeure partie des SSE sont informatisés, c'est-à-dire sont adossés à une application informatique simple ou complexe qui a fait l'objet d'un développement spécifique. Il est courant que ce processus d'information du SSE se fasse sur une durée très longue, ce qui réduit son utilité. Dans certains des SSE étudiés ce processus a pu se faire dans un délai raisonnable, ce qui a permis de rendre le système opérationnel.

■ *des cas d'interconnexion entre systèmes de suivi-évaluation (AFDS)*

Il devient de plus en plus rare qu'un SSE puisse fonctionner en autonome ; la nécessité de se connecter à d'autres systèmes est un impératif car de plus en plus des systèmes multisectoriels sont mises en place ou en cours qui tendent à réunir les informations sur les expériences de lutte contre la pauvreté, de politiques de décentralisation entre autres. Cela est plus ou moins aisé selon que les projets/programmes sont ou non de la même génération. Le système de suivi-évaluation de la pauvreté est un exemple d'interconnexion de SSE.

## **FAIBLESSES**

✓ Cependant, des faiblesses sont notées en ce qui concerne :

- La non généralisation de l'implication des acteurs à la base dans les SSE,
- Le défaut de prise en compte de la mesure de l'impact dans certains SSE,
- la faiblesse de la part réservée au système de suivi-évaluation dans l'allocation des ressources globales des projets, de même que l'importance qui lui est accordée au sein des projets/programmes ;
- l'absence de certaines collectivités locales dans les SSE (région, mairie, agence régionale de développement )

## **VI. ELEMENTS DE RECOMMANDATIONS**

1. Accorder une place plus importante au suivi-évaluation dans les projets/programmes par :
  - Une bonne dotation en ressources humaines, financières et matérielles
  - Un appui conséquent plus consistant de la part des dirigeants des projets/programmes aux SSE à travers une implication dans la conception et la vulgarisation des SSE
  - Un démarrage de l'élaboration des SSE dès la phase d'instruction des projets/programmes : conception des outils de collecte, de consolidation des résultats, définition des responsabilités
2. Impliquer davantage les acteurs à la base dans les SSE par :
  - Une prise en charge de leurs besoins en information à des fins de suivi-évaluation
  - Leur participation à l'élaboration du système de manière générale mais, de manière spécifique à l'identification des indicateurs du cadre logique
  - Une plus grande connexion entre le suivi-évaluation effectué par les acteurs à la base et le suivi-évaluation effectué par les acteurs institutionnels des projets/programmes
3. Mettre en place une architecture qui permette une mise en œuvre correcte de la fonction suivi-évaluation par i) une identification précise des différents acteurs du système (gestionnaires, sources d'informations et

utilisateurs) ii) un dispositif spécifique dédié aux activités de suivi-évaluation

4. Systématiser la mesure de l'impact dans les projets/programmes et par conséquent, prendre les dispositions nécessaires pour l'élaboration des situations de référence, initier les négociations pour la prise en charge de la partie conceptuelle de cette activité par le ou les structures les plus indiquées (structures de recherche, universités etc..), en capitalisant les avancées déjà acquises dans ce domaine.
5. Etudier la faisabilité de la prise en charge des mesures d'impact par les collectivités locales (participation de la collectivité et contribution du bailleur de fonds dans le cadre du projet/programme) ; ceci permet de réaliser ces mesures après la fin des projets et dans une zone géographique plus vaste que la zone d'intervention d'un projet/programme, mais de prendre en compte l'intervention de plusieurs projets/programmes.
6. Réfléchir l'informatisation des SSE dans le sens d'une rapide opérationnalisation, mais surtout avec le principe que l'application informatique permet d'améliorer l'efficacité des SSE.

## GRILLE DE LECTURE DES SSE

**PROJETS UE ( PADELU,  
PAR, PSIDEL )**

**AFDS**

**PNIR**

**Objectifs du SSE**

Ne sont pas explicités

Bien explicités

Bien explicités

Voir document

la fonction banque de données est plus  
apparente

Système de suivi-évaluation de la pauvreté (Renforcement des capacités de l'administration dans le suivi de la pauvreté, Création d'un système permanent de collecte et d'analyse de données sur la pauvreté et de suivi des performances dans la réduction de l'incidence de la pauvreté)  
Système de suivi-évaluation du projet (suivi de l'exécution et évaluation d'impact du projet)  
Suivi-évaluation participatif par les communautés (prise en charge du suivi et de l'évaluation par les communautés de leurs activités)

Le S I S E vise à garantir un suivi d'exécution et un suivi d'impact du programme sur la base d'indicateurs pertinents identifiés au préalable et d'un système de collecte, de traitement informatisé et de restitution des informations. Il est prévu pour fonctionner autant au niveau central que décentralisé (agences d'exécution et régions ) et de faciliter l'exécution et le suivi normal des prestations des divers acteurs du pro  
Le PNIR a mis en place un Système suivi évaluation participatif qui prend en compte les besoins de l'ensemble des acteurs.

**PROJETS UE ( PADELU, PAR, PSIDEL )**

**AFDS**

**PNIR**

Organisation du système

Acteurs du système par niveau

les projets  
C.L et services d'appui technique  
ARD, comité technique ARD, ensembles  
des services techniques déconcentrés: C.L

Autres intervenants

Niveau système d'information de suivi-  
évaluation de la pauvreté  
CS/MEE/CS MDS/DPS/AFDS  
Niveau système d'information de suivi-  
évaluation du projet  
Responsables de composantes du siège,  
Antenne régionale de l'AFDS, SDA, CTE,  
Opérateurs d'appui, SFD, OCB  
bénéficiaires et les Collectivités Locales

CNC, BRC, CL, OCB, DPS, Bailleurs  
Ministères sectoriels

Dispositif

Dispositif opérationnel des projets

Dispositif opérationnel de l'AFDS, Obs  
bénéficiaires + 1 responsable S/E au  
siège

Un Responsable du SE au niveau ce  
un Chargé du SE et un enquêteur da  
chaque coordination régionale, un  
animateur communautaire dans chac  
CR, OCB bénéficiaires  
Une équipe de recherche pour le Sui  
d'Impact avec une méthodologie bas  
sur l'économétrie de panels, la DPS  
fournit les données de la situation de  
référence (ESAM2, QUID ménages)  
Différents manuels on été produit poi  
gestion et l'utilisation du Système  
(Manuels de suivi et de gestion, guid  
Suivi évaluation communautaire)

**PROJETS UE ( PADELU,  
PAR, PSIDEL )**

Prise en charge de la fonction suivi

Oui

**AFDS**

Oui

TOMPRO pour le suivi financier et comptable, SIG pour le suivi technique

**PNIR**

Oui

Une Application SISE 1.2 pour le suivi technique des activités, TOMPRO pc suivi financier et comptable, le SIG est intégré au système pour une meilleure gestion des données spécialisées

( technique et financier )

Prise en charge de la fonction évaluation

Non

Oui

Reuves annuelles conjointes (IDA, Etat, projet), Evaluations à mi-parcours, auto-évaluation, évaluation d'impact du projet, Enquêtes de satisfaction auprès des bénéficiaires, évaluation sectorielles de la qualité technique des infrastructures

Oui

Missions de supervision des bailleurs Evaluations à mi-parcours, auto-évaluation, évaluation d'impact du pr

Implicateurs de tous les acteurs dans le SSE

Non ; ARD , services déconcentrés et CL dans le futur

Oui

A travers les trois niveaux de suivi-évaluation (Suivi global de la pauvreté, suivi-évaluation du projet, suivi-évaluation participatif par les communautés, l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet sont impliqués

Oui

Suivi d'exécution avec l'équipe du pr les services de l'état, suivi d'impact a la recherche et les services de l'état ( Suivi évaluation communautaire qui répond mieux au besoins des popula en matière d'infos et la nécessité à le impliquer dans sa définition.

**FONCTION SUIVI**  
Indicateurs

Type	d'activités, de résultats et d'impact; clarifications à apporter sur concepts	Activités, résultats, impacts	Activités, résultats, impacts, indicateurs passage de phase, Suivi de certains indicateurs du DSRP et OMD à trave suivi d'impact
<b>PROJETS UE ( PADELU, PAR, PSIDEL )</b>			
<b>AFDS</b>			
<b>PNIR</b>			
Nombre	Oui	60 indicateurs pour le suivi de la pauvreté, 30 indicateurs pour le suivi du projet Grille des indicateurs du système de suivi de la pauvreté, Cadre logique du projet	Plus de 100 indicateurs pour le suivi d'exécution et une trentaine d'indicat pour le suivi d'impact
Source: Cadre logique ou autre	Oui		Cadre logique et cadre de résultats
<b>Collecte des Informations</b>			
Nature des supports	fiche de collecte et modules d'importation des données	Fiches de collecte	fiche de collecte, rapports d'études
Périodicité de collecte	Non indiquée	Variable selon l'indicateur (mensuel, trimestriel, annuel, périodique)	Liées aux activités du projet et des bénéficiaires
Méthodes	recensement	recensement	recensement, Méthodes participative revue documentaire
<b>Traitement des Informations</b>			
Méthodes	Non indiquée	Agrégation	Traitements statistiques, requêtes de base de données
Niveaux	Non indiquée	Communauté à la base, régional, national	Communautaire, Régional, National, Supra national (Partenaires au développement
Diffusion des résultats	Non indiquée		

		<b>PROJETS UE ( PADELU, PAR, PSIDEL )</b>	
		<b>AFDS</b>	<b>PNIR</b>
Supports	Non Indiquée	Rapports mensuels d'activités, rapports trimestriels, bilans annuels, rapports d'études/enquêtes spécifiques, rapports d'évaluation	Rapports périodiques (mensuels, trimestriels et annuels), diffusions d'é de synthèse, production d'annuaires réalisations, page WEB (en cours de construction)
Périodicité	Non Indiquée	Selon le type de rapports cités ci-dessus	Continu
Niveaux	Non Indiquée	National, régional, local (collectivités locales, villages)	local, régional, national et international
<b>FONCTION EVALUATION</b>			
Méthode	Non prise en compte	Oui	Oui
Situation de référence	Non indiquée	Enquêtes quantitatives et qualitatives	Etudes thématiques, suivi d'impact, Etudes diagnostic des CR, autoévaluations
Méthode d'élaboration	Non indiquée	Oui (évaluations participatives de la pauvreté (EPP): un rapport qui donne la situation de référence (données quantitatives et qualitatives sur la pauvreté) disponible pour chaque village d'intervention du projet	Base ESAM2, QUID sur les ménages; Enquête panel 1, Comptes de gestion trésors, Diagnostic participatif des CI
Impact	Non indiquée	Enquêtes EPP	Méthodes participatives, revue documentaire, enquêtes panels
		Oui, Analyse des impacts du point de vue « avant - après » intervention de l'AFDS et « sans - avec » intervention de l'AFDS	Oui Etude d'impact du programme sc forme de projet de recherche.

Méthode de mesure	Non indiquée	EPP	Econométrie de pannels basée sur le méthode de la double différence entre groupes de référence et les groupes objets, niveau d'enquête: CR, village et ménages (+ de 800)
Période de mesure	Non indiquée	Périodique (enquêtes bénéficiaires), ponctuelle (diverses évaluations sectorielles), fin du projet)	tous les 6 mois (suivi d'impact), tous ans (CR)

**PROJETS UE ( PADELU,  
PAR, PSIDEL )**

**AFDS**

**PNIR**

**INFORMATISATION DU SYSTEME**

logiciel standard/Application spécifique	Développement spécifique	Développement spécifique pour le système de suivi de la pauvreté et le système de SE du projet, logiciels standard ( Excel, TOMPRO)	Une application développée sous MS Access en Visual Basic (SISE) qui a évolué sous Oracle en architecture avec intégration du SIG (SIP)
Durée de délaboration	Non encore opérationnel	Opérationnel	5 mois pour SISE et 8 mois pour le S
Opérationnalité			Très Opérationnel
Réseau ou dispositif centralisé	centralisé	Réseau, système décentralisé	Réseau, base centralisée avec possibilité d'alimenter à partir des coordinations régionales
<b>INTERCONNEXION AVEC LES AUTRES SSE</b>			???
		Aucune; SSE propre aux projets UE	

**Groupe de travail sur le suivi-évaluation du programme national de développement local  
PNDL**

---

**Systèmes**

**Système d'Information, de suivi-évaluation de la pauvreté qui permet une connexion entre quatre structures intervenant dans la lutte contre la pauvreté à différents niveaux (politiques, coordination opérationnelle, opérationnel). Système conçu pour à terme, intégrer l'ensemble des projets et programme intervenant dans la lutte contre la pauvreté**

**Permet d'alimenter le suivi des indicateurs OMD et du DSRP, son implémentation sur Oracle et l'archite utilisée lui permet d'être ouvert à tout autre application utilisant les normes standard, Page WEB**

N°	Nom	Structure	Fonction	Coordonnées
10	KD16	Marsatou	PNDR	
		Mouhammadou		
11	Ans	Moustapha	PNDR	
		Aboumoussa El		
12	Agou	Fadi	PADMR Kafina	
			Coordonnateur UAT	
			Conseiller technique chargé du suivi	
13	Vou	Toussaint	PS-DE	
14	Fa	Mouhammadou	OSC-PI (CPIMFUS)	

*Groupe de travail sur le suivi-évaluation du programme national de développement local  
PNDL*

<b>COMITE INTERMINISTERIEL DE FORMULATION DU PNDL</b>					
<b>GROUPE DE TRAVAIL N° 5 : SUR LE SUIVI-EVALUATION</b>					
<b>LISTE DES MEMBRES</b>					
<b>N°</b>	<b>NOM</b>	<b>PRENOM</b>	<b>STRUCTURE</b>	<b>FONCTION</b>	<b>ADRESSE/COORD</b>
1	Sidibé	Mamadou Alpha	CAR/PAR	Expert	21, rue Jules ferry, Immeuble Tamaro; Tél : 842 76 20
2	Dia	Mouhamadou lamine	PADELU	RSTO	54, avenue georges Pompidou; 889 04 00 / 655 09 23
3	Top	Fatou	AMS/MEL	Secrétaire permanent	31, rue carnot, place de l'indépendance; 842 08 17
4	Cissé	El hadji Malick	CAEL	Responsable DICOM	31, rue carnot, 842 50 59 / 636 28 94
5	Diop	El hadji Malick	AMS/MEL	Maire/ Vice président	31, rue carnot
6	KA	Ousmane	CSO-PLCP(MFDS)	Coordonnateur national	parep@sentoo.sn
7	Kitane	Soulèye	AFDS	Coordonnateur AFDS Louga	BP 580, louga / kitanedemba@yahoo.fr
8	Mbaye	Ndèye coura	AFDS	ResponsableUISE	cm6599@sentoo.sn
9	Ndao	Mbaye	ANCR / MEL	PCR	631 48 54 / 695 61 13; mbyndw@hotmail.com
10	Kane	Mamadou	PNIR	Responsable des opérations	569 30 11; mkane.pnir@sentoo.sn
11	Ane	Mouhamadou Moustapha	PNIR	CNSE	865 11 20, 637 32 93; nourouane@yahoo.fr
12	Agne	Atoumane El Fecky	PADMIR kaffrine	Coordonnateur UAT kaffrine	946 14 63; padmirkaffrine@sentoo.sn
13	Van de Veldg	Thibault	PSIDEL	Conseiller technique chargé du suivi- évaluation	842 33 81 ; thibault.vandavelde@sentoo.sn
14	Faye	Mame atou	CSO-PLCP(MFDS)	Expert	urbasta2005@sentoo.sn

## **BIBLIOGRAPHIE**

1. Note conceptuelle sur le PNDL. 2005.
2. Rapport sur : Analyse des systèmes de suivi-évaluation du portefeuille de projets financés par la Banque Mondiale : J.Pierre Muimana Kalala et Pierre Baso. Mai 2004
3. Rapport de mission sur : Eléments pour un système de suivi-évaluation au sein du secrétariat technique du conseil national au développement des collectivités locales. J.Pierre Muimana Kalala et Mame Birame Diouf. Octobre 2002.
4. Présentation du système de suivi-évaluation du PNIR ( document powerpoint )
5. Présentation du système de suivi-évaluation de l'AFDS ( document powerpoint)
6. Présentation du système de suivi-évaluation des projets d'appui à la décentralisation de l'union européenne
7. Présentation du système de suivi-évaluation du PADMIR
8. Rapport de l'étude sur l'élaboration du système de suivi-évaluation du Projet de développement rural communautaire ( PDRC ) . République Islamique de Mauritanie. Amadou Cissé. 2003

9. Document du cours sur la mise en place des systèmes de suivi-évaluation des projets (BETRA, Nouakchott). Amadou Cissé.2004.
- 10.Document du cours sur l'élaboration des systèmes de suivi-évaluation ( ISADE, Dakar). Amadou Cissé. 2005.
11. Rapport sur : le suivi-évaluation dans les projets d'appui à la décentralisation au Burkina Faso. Pamphile Sebahara, Centre européen de gestion des politiques de développement.
- 12.Rapport sur : les enseignements tirés de la décentralisation de la fourniture d'infrastructures et de services en milieu rural au Sénégal. Etude de cas pays , appuyé par le FENU dans le cadre de la conférence AFRICITES. Papa Ndiaye