

REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

DIRECTION GENERALE DES FINANCES

DIRECTION DE LA DETTE ET DE L'INVESTISSEMENT

CELLULE D'APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS ET PROGRAMMES(C.A.P)



Agences Coopérantes : PNUD et UNFPA

CANEVAS DE DEFINITION D'UN
DISPOSITIF DE SUIVI - EVALUATION –
CONTROLE DES PROJETS ET
PROGRAMMES SOUS EXECUTION
NATIONALE

Version du 18 MAI 2009

Sommaire

AVANT PROPOS	4
RESUME EXECUTIF	5
DEFINITIONS	6
1. LES PRINCIPALES PHASES DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION-CONTROLE.....	12
2. OBJECTIF ET CHAMP D'ACTION DU DISPOSITIF DE SEC DES PROJETS ET PROGRAMMES NEX	15
2.1. Définir l'objectif du DISEC	15
2.2. Enoncé des Principes	16
2.3. Définition de l'Organisation générale.....	17
3. IDENTIFICATION DES QUESTIONS RELATIVES A LA PERFORMANCE ET AUX BESOINS D'INFORMATIONS : CADRE LOGIQUE ET CHAINE DES RESULTATS.....	21
3.1. Généralités	21
3.2. Définition des indicateurs de performance.....	26
3.3. Identification et appréciation des hypothèses (suppositions) et des conditions critiques	28
3.4. La définition des sources de vérification.....	31
3.5. Moyens et coûts.....	32
3.6. Conditions préalables	32
4. DEFINITION DES ROLES ET RESPONSABILITES DES ACTEURS	34
5. LA DESCRIPTION DES PROCEDURES ET OUTILS DES DIFFERENTES FONCTIONS IDENTIFIEES DANS LE DISEC.....	38
5.1. Généralités	38
5.2. Fonction Suivi de la Planification	39
5.3. Fonction Suivi de l'Exécution.....	41
5.4. Fonction Suivi Participatif	42
5.5. Fonction Suivi des Résultats	45
5.5.1. Principes généraux	45
5.5.2. Planification de la collecte	46



5.5.3.	Mécanisme de suivi et de communication.....	53
5.6.	Fonction Suivi des Risques.....	58
5.6.1.	Principe général	58
5.6.2.	Outils de gestion des risques	59
5.7.	Fonction Capitalisation.....	62
5.7.1.	Principe général	62
5.8.	Fonction Evaluation.....	63
6.	SYSTEME DE DIFFUSION ET D'INFORMATIONS DISEC.....	64
6.1.	Généralités	64
6.2.	Les outils de diffusion	64
5.7.2.	Rapport et Plan de Travail Trimestriels.....	64
5.7.3.	Le Reporting annuel.....	65
5.7.4.	Le tableau de bord annuel	67
5.7.5.	Rapports spécifiques du suivi	68
5.7.6.	Enquêtes de référence, à mi-parcours et finale	68
5.7.7.	La Collecte de données de référence	68
6.3.	Calendrier global du DISEC et de diffusion des produits.....	69
6.4.	Le Système d'Informations	69



Liste des tableaux

Tableau 1 : Présentation schématique du Dispositif de Suivi-Evaluation-Contrôle	20
Tableau 2 : Schéma d'un cadre logique	23
Tableau 3 : Chaîne de Résultats	24
Tableau 4 : Cadre de mesure du rendement	25
Tableau 5 : Tableau d'évaluation des indicateurs	29
Tableau 6 : Indicateurs de performances : mesurer l'efficacité	33
Tableau 7 : Rôles et responsabilités des acteurs - animateurs des Dispositifs SEC.....	36
Tableau 8 : Analyse des Parties Prenantes des DISEC (exemple de la CAP)	37
Tableau 9 : Rapport sur l'avancement des activités	40
Tableau 10 : Audit des coûts.....	40
Tableau 11 : Chronogramme et responsabilités des outils de suivi de la fonction (exemple sur la CAP)	44
Tableau 12 : Chronogramme des fiches par activité	44
Tableau 13 : Fiche d'indicateur de résultat.....	47
Tableau 14 : Fiche de synthèse des résultats.....	48
Tableau 15 : Matrice de suivi des indicateurs de performance.....	49
Tableau 16 : Exemple de calendrier de suivi et de maquette de suivi des indicateurs de résultats.....	50
Tableau 17 : Cadre de Mesure des Indicateurs de Rendement	52
Tableau 18 : Matrice de Suivi Evaluation.....	55
Tableau 19 : Tableau de bord.....	56
Tableau 20 : Fiche d'analyse et de gestion des risques.....	61
Tableau 21 : Suivi des indicateurs de risque.....	62
Tableau 22 : délais de production des rapports et plan de travail trimestriel.....	65
Tableau 23 : Calendrier de production des rapports annuels.....	65
Tableau 24 : Canevas de rapport trimestriel.....	66
Tableau 25 : Calendrier global du système de planification et de monitoring de la CAP	70

Liste des figures

Figure 1 : Organisation générale du dispositif de suivi-évaluation-contrôle.....	18
Figure 2 : Exemple tiré de la CAP sur les Parties Prenantes du Projet et stratégie du DISEC	34
Figure 3 : Acteurs et bénéficiaires du dispositif d'information et de suivi-évaluation-contrôle	36
Figure 4 : Processus du Suivi Evaluation Participatif	43



AVANT PROPOS

Le présent canevas d'élaboration d'un dispositif de Suivi- Evaluation- Contrôle, s'inscrit parfaitement dans le sillage de l'approche de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets/Programmes (CAP) consistant à développer et partager les outils de gestion des projets et programmes sous Exécution Nationale.

Il fait suite au cadre conceptuel de Suivi-Evaluation-Contrôle proposé à la validation de l'ensemble des partenaires (PNUD, UNFPA, Projets et Programmes sous Exécution Nationale et Cellule de Planification et de suivi des Projets) lors de l'atelier du 05 au 07 juin 2008 à l'hôtel Saly Téranga de Saly Portudal.

On ne le dira jamais assez, le Suivi-Evaluation-Contrôle est une fonction essentielle dans la mise en œuvre des Projets et Programmes en ce sens qu'il permet de collecter l'information juste sur le comportement projet/programme sur le terrain, comparer ces données aux planifiés dans le but de dégager des écarts qui peuvent être négatifs (retards), positifs (avances) ou nuls (comme prévus). Le contrôle consistant en la prise de décision quant aux mesures correctives immédiates ou alors des recommandations bien précises à la haute direction lorsque l'action est au-delà de notre responsabilité.

Le canevas vise comme objectif essentiel de servir de guide aux Chargés de Suivi-Evaluation- Contrôle des Projets et Programmes sous Exécution Nationale dans la conception et la définition d'un dispositif de Suivi-Evaluation-Contrôle adapté aux spécificités de chacun des Projets et Programmes.

Cependant, convenons-en, le canevas n'est pas une « ordonnance » ; il est seulement une référence à la disposition des spécialistes et/ou Chargés de Suivi-Evaluation-Contrôle qui peuvent le consulter dans l'élaboration d'un dispositif centré sur leur Projet/Programme.

La Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets/Programmes (CAP) se met toutefois, à la disposition de l'ensemble des projets et programmes sous Exécution Nationale afin de leur apporter toute assistance ou appui dans la finalisation de leur dispositif.

Chercher la bonne information pour prendre la meilleure décision ! Tels sont, à la CAP, la signification et le bien fondé d'un dispositif de Suivi-Evaluation-Contrôle.

Le Coordonnateur de la CAP

M. Bakary SIGNATE



RESUME EXECUTIF

Ce canevas est le résultat des travaux de l'équipe de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) dans le cadre de l'appui aux projets et programmes NEX pour la mise en place de dispositif de suivi-évaluation-contrôle.

Son objet principal est de donner les grandes lignes dans la mise en place d'un tel dispositif et de décrire les phases et étapes d'élaboration.

Ce document est structuré en six chapitres en plus d'un chapitre "définition des concepts de Suivi-Evaluation-Contrôle" :

- Le premier chapitre présente les principales phases de la conception et de la mise en œuvre de Dispositif de Suivi-Evaluation-Contrôle
- Le chapitre n°2 présente l'objectif et le champ d'action du Système de SEC des Projets et Programmes NEX
- Le chapitre n° 3 est axé sur l'identification des questions relatives à la Performance et des Besoins d'Informations : Cadre Logique et Chaîne des Résultats ;
- Le chapitre n° 4 présente les rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans les DISEC des projets et programmes NEX
- Le Chapitre n° 5 décrit les procédures et outils dans les différentes fonctions de suivi identifiées dans les DISEC des projets et programmes NEX ;
- Le chapitre N° 6 porte sur le système de diffusion et d'informations.

Les fonctions sont multiples. Au-delà de son caractère indicatif et didactique, ce canevas doit être une mallette d'outils pour les Coordonnateurs de projets, les chargés de suivi-évaluation et le personnel technique et opérationnel des projets et programmes. Il pourrait aussi faire l'objet de mises à jour périodiques avec l'appui de la CAP.



DEFINITIONS

Cadre logique : Outil d'aide permettant de définir plus clairement les objectifs de tout projet, programme ou politique et de déterminer les liens de causalité 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 (y compris le degré de couverture des groupes bénéficiaires), résultats, et impact. Il 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 la mise en œuvre, c'est un moyen utile de suivre l'avancement des activités et de prendre des mesures correctives.

Communication : Fait de manifester sa pensée ou ses sentiments, par la parole, l'écriture, le geste, la mimique, etc. dans le but de se faire comprendre. Processus par lequel une source d'informations A tend à agir sur un récepteur d'informations B de manière à provoquer chez celui-ci l'apparition d'actes ou de sentiments permettant une régulation des activités de B ou du groupe auquel appartiennent A et B. Ensemble des dimensions de notre monde réel qui résultent du fait que des « entités » en général entrent en relation les unes avec les autres et se mettent à agir les unes sur les autres.

Condition critique : condition qui appartient à l'environnement du projet et qui est hors de contrôle et hors de la responsabilité du gestionnaire de projet.

Contrôle : c'est l'utilisation des données du suivi ; il s'agit de comparer la planification avec le réalisé, de construire des tableaux de bords qui vont aider le chef de projet à prendre à temps les bonnes décisions, les actions correctives. Le contrôle de projet a notamment pour objectif d'éviter les retards, de diminuer les coûts, d'améliorer la performance

Dispositif de suivi-évaluation-contrôle : C'est un ensemble construit et articulé de méthodes, procédures et règles destiné à la collecte, au stockage, au traitement, à l'analyse et à la diffusion des informations relatives aux activités menées. Il met en relation quatre éléments fondamentaux : des données et informations relatives aux activités menées, des acteurs (ceux qui produisent et/ou utilisent l'information), des procédures qui déterminent les relations entre les acteurs et les données, des outils mis au point pour l'analyse et l'évaluation des données et diffusion des données recueillies. Il prévoit les moyens et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le système en vue d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la gestion et la mise en œuvre du projet ou de la capitalisation des expériences



Durabilité : Probabilité que les effets positifs d'un projet ou d'un programme perdurent après l'arrêt des financements

Effets (outcome) sont des changements, voulus ou non, résultant directement ou indirectement d'une intervention de développement.

Effets : changements escomptés ou non, attribuables directement ou indirectement à une action.

Efficacité : Degré de réalisation des objectifs d'un projet. L'efficacité s'apprécie par comparaison entre les résultats obtenus (produits, effets directs, impacts) et les résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif

Efficience : rapport entre les résultats obtenus et les moyens déployés (humains, matériels, financiers, temps, etc.)

Enquête de base (baseline survey) ou étude de base (baseline study) est une enquête ou étude réalisée au début d'un projet afin de relever les données permettant d'établir la situation de référence, une analyse décrivant la situation initiale dans la zone d'un projet et comprenant notamment des données sur chaque catégories d'acteurs et de bénéficiaires, préalablement à une intervention de développement, qui servira de point de comparaison pour la mesure des progrès accomplis (résultats et réalisations). Elle sert aussi de référence importante pour l'évaluation finale.

Evaluation : l'examen systématique et aussi objectif que possible d'un projet en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficience, l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet ou de l'organisation.

Evaluation bi-annuelle : est une évaluation réalisée tous les deux ans afin de relever les performances et les résultats du projet par rapport à la situation de référence. Quelques éléments d'évaluation d'impact peuvent être également rassemblés.

Evaluation d'impact : elle cherche à mesurer ou à appréhender la portée des actions du projet sur le terrain, ainsi que les modifications et les effets induits par ces actions. Il comporte l'établissement de la situation de référence, les évaluations, les enquêtes et des études périodiques ou ponctuelles approfondies. Parmi les enquêtes de type périodique, on y assimile les enquêtes à mi-parcours et l'enquête de fin de projet, dont le schéma ressemble à l'enquête de base. Une évaluation d'impact est généralement menée plusieurs années après l'intervention d'un projet.



Evaluation finale est une évaluation réalisée à la fin du projet afin de relever les performances, les résultats et l'impact du projet par rapport à la situation de référence.

Evaluation participative se réfère à la participation active des personnes et des institutions concernées (bénéficiaires et autres acteurs) dans un exercice de réflexion et d'évaluation.

Gestion Axée sur les Résultats : la GAR est une philosophie et une approche de gestion qui privilégie l'obtention de résultats sur les plans de la planification, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation. Elle est fondée sur le principe de l'engagement pris en vue d'obtenir des résultats et elle doit servir de guide pour la définition des activités, l'évaluation des moyens à déplorer et la stratégie de gestion du projet / programme. La GAR a essentiellement pour objet d'approcher la dépense de l'activité et l'activité des bénéficiaires et d'en permettre la traçabilité et l'imputabilité.

Gestion des risques : La gestion des risques du projet comprend les processus concernés par la conduite de la planification du management des risques, l'identification des risques, l'analyse des risques, les réponses aux risques et la surveillance et maîtrise du projet. La plupart de ces processus sont mis à jour tout au long du projet. Les objectifs du management des risques du projet sont d'augmenter la probabilité et l'impact des événements positifs et de diminuer la probabilité et l'impact des événements défavorables au projet.

Hypothèses : Suppositions explicites et raisonnables sur le comportement de variables ou de facteurs exogènes au projet (éléments de contexte) susceptibles d'avoir une incidence sur l'avancement ou la réussite de ce projet. Elles sont exprimées sous forme de conditions permissives dans le cadre logique (4^{ème} colonne). Les hypothèses initiales se rapportent aux conditions considérées comme nécessaire pour atteindre pleinement les objectifs fixés. Les hypothèses susceptibles d'entraver définitivement la mise en œuvre d'un projet ou programme.

Impact : d'un projet est défini comme l'ensemble de changements, positifs ou négatifs, voulus ou imprévus, dans les conditions de vie des bénéficiaires ou dans la zone d'action du projet, tels qu'eux-mêmes et leurs partenaires les perçoivent au moment de l'évaluation, ainsi que tout changement durable dans leur environnement, auxquels le projet a contribué. Il s'apprécie à partir de plusieurs années après la fin de l'intervention

Indicateur objectivement vérifiable : est un paramètre quantifié et borné dans le temps, qui permet d'apprécier dans quelle mesure les actions menées se rapprochent ou s'écartent de l'objectif fixé et dans les délais prévus.

Indicateurs de performance: ce sont les mesures d'impact de projet, d'effets, des extrants, des activités et des intrants qui sont suivis et contrôlés durant la



mise en œuvre de projet pour évaluer le progrès à un moment précis. Ils fournissent de la rétroaction au système de gestion et mesurent l'atteinte des résultats escomptés.

Indice de Performance sur l'Echéancier (IPE) : [$IPE = CBTE / CRTE$]. Rapport entre le Coût Budgété du Travail Effectué et le Coût Réel du Travail Effectué à la date du Suivi. L'IPE sert à évaluer la date d'achèvement du projet et de vérifier si les tâches sont en avance ou en retard sur les prévisions : $IPE > 1$, signifie une avance sur les prévisions ; $IPE < 1$, signifie un retard sur les prévisions ; $IPE = 1$ signifie que le projet se déroule conformément aux prévisions.

Indice de Performance sur les Coûts (IPC) : [$IPC = CBTE / CRTE$]. Rapport entre le Coût Budgété du Travail Effectué et le Coût Réel du Travail Effectué. Il indique le rapport entre les coûts budgétés (ou planifiés) et les coûts réels du travail effectué jusqu'à la date d'état ou jusqu'à la date du jour. $IPC > 1$, signifie une économie sur les ressources ; $IPC < 1$, signifie une perte de ressources ou un dépassement des coûts ; $IPC = 1$: signifie que le coût du projet est conforme au coût planifié.

Information : L'information est "émission, réception, création, retransmission, de signaux groupés oraux ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels, en vue de la diffusion et de la communication d'idées, de faits, de connaissances, d'analyses, de concepts, de thèses, de plans, d'objets, de projets, d'effets de toute sorte, dans tous les domaines, par un individu, par des groupes d'individus ou par un ou plusieurs organismes agissant ou rétroagissant ainsi sur leur environnement immédiat, proche ou lointain, et dont le but est de déclencher éventuellement des processus dialectiques plus ou moins amples alimentant l'échange, base naturelle et indispensable de l'animation de la vie sociale.

Objectif : Il traduit un état souhaité que le projet se propose d'atteindre dans un délai déterminé. On distingue l'objectif général, qui se situe au plus haut niveau de l'état souhaité auquel le projet cherche à contribuer, de l'objectif spécifique qui traduit l'état souhaité auquel le projet est censé atteindre.

Parties Prenantes : Les parties prenantes du projet sont les personnes et les organisations activement impliquées dans le projet, ou dont les intérêts peuvent subir l'impact de l'exécution ou de l'achèvement du projet, positivement ou négativement. Elles peuvent aussi influencer les objectifs et les résultats du projet. L'équipe de management de projet doit identifier ces parties prenantes, déterminer leurs exigences et leurs attentes et, dans la mesure du possible, gérer leur influence par rapport aux exigences de façon à assurer le succès du projet.

Pertinence : Mesure dans laquelle les objectifs d'un projet correspondent aux priorités du groupe cible et aux politiques de l'emprunteur et des bailleurs de fonds.

Réalisation est l'état physique ou non physique qui résulte des biens et de services découlant directement de l'exécution des activités du projet. Elles contribuent à l'atteinte des objectifs spécifiques.

Résultat désigne les produits des réalisations qui étaient attendues (output) ou encore les extrants obtenus à partir de la réalisation des activités définies.

Résultat intermédiaire indique la phase par laquelle une action passe avant de déboucher à l'objectif recherché ou fixé (produit intermédiaire ou effet intermédiaire).

Résultats de deuxième niveau (réalisations): Associés aux résultats financiers et matériels des programmes de développement, des améliorations d'ordre fonctionnel et des changements de comportement (par exemple, nombre de puits tubulaires profonds effectivement utilisés par les paysans pour irriguer leurs champs au bout de deux ans).

Résultats de premier niveau (produits): Résultats financiers et matériels, pour la plupart exprimés en termes de quantités et de pourcentages (nombre de puits tubulaires profonds aménagés, par exemple).

Résultats de troisième niveau (impact): les résultats du niveau précédent contribuent à l'impact du programme de développement au regard de ses objectifs généraux et de la probabilité qu'il a de les atteindre à plus long terme (ainsi, les gains de productivité réalisés grâce à l'irrigation vont augmenter les moyens disponibles et se traduiront à terme par une meilleure nutrition).

Risques : menace de l'environnement interne ou externe, susceptible de retarder ou d'empêcher l'accomplissement des objectifs du projet, d'entraver le démarrage, la poursuite. Il est constitué par la possibilité qu'un fait ayant des conséquences non souhaitables se produise.

Situation de référence ou situation de départ est la description de l'état dans lequel se trouvent, préalablement à l'intervention, la zone d'action du projet, les bénéficiaires, les principaux acteurs à la base, ainsi que l'ensemble des principaux paramètres pour les indicateurs de réalisation, de résultats et d'impact. L'ensemble de ces informations servira de point de comparaison pour la mesure des progrès accomplis.

Suivi : la collecte et analyse régulière d'informations dans le but de faciliter en temps utile la prise de décisions, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience. C'est une fonction permanente qui recourt à la collecte méthodique de données afin de fournir aux responsables

et aux acteurs à la base d'un projet en cours de mise en œuvre des indications sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus.

Suivi technique, comptable et financier relève de manière systématique et régulière les ressources utilisées (input) en fonction des prévisions, d'une part ; les réalisations (output) et les résultats du projet (results and output) par rapport aux objectifs et au calendrier, d'autre part. Il repose sur l'élaboration de programmes-budgés d'activités et est sanctionné par des rapports techniques, des rapports comptables et financiers ainsi que des rapports d'activités.

Suivi-évaluation : C'est une combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations sur le comportement du projet et de conduire un questionnement et une analyse des données par rapport au planifié dans le but de tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action

Système de suivi évaluation : ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats de suivi évaluation apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet.

1. LES PRINCIPALES PHASES DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION-CONTROLE

Les responsables des projets et programmes NEX doivent envisager le suivi - évaluation - contrôle (SEC) comme une partie intégrante et principale de l'exécution mais aussi de l'évaluation du projet. En effet, un système de SEC qui fonctionne bien doit réussir à intégrer :

- les aspects formels axés sur les données que l'on associe communément au travail de SEC, et ;
- les éléments informels de suivi et de communication, comme le recueil d'avis dans la presse, les impressions du personnel de terrain et celles des autres partenaires et acteurs du projet.

Très souvent, le SEC est considéré comme un travail statistique ou comme une obligation fastidieuse imposée de l'extérieur et présentant peu d'intérêt pour ceux qui mettent en œuvre le projet. Concevoir le SEC comme une partie intégrante et intégrée en appui aux personnes impliquées dans la mise en œuvre du projet exige :

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

Pour que le dispositif de SEC soit efficace, quatre tâches de base doivent être accomplies :

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

La conception d'un tel dispositif de suivi - évaluation - contrôle comporte huit phases :

1. la définition de l'objectif et du champ d'action du système : cette phase doit répondre à la question "*pourquoi avons-nous besoin d'un système de suivi - évaluation - contrôle et quels domaines doit-il couvrir ?*"
2. l'identification des questions relatives à la performance, l'identification des besoins d'informations et des indicateurs : cette phase répond à la question « *qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ?* »
3. l'identification des parties prenantes du dispositif de suivi et de leurs rôles et responsabilités : « *qui fait quoi ?* » ;
4. la définition des différentes fonctions de suivi-évaluation-contrôle et des instruments et procédures de suivi : « *avec quels outils et procédures suivre les activités et les résultats ?* »
5. la planification de la collecte et de l'organisation de l'information : *comment sera organisée la collecte et le traitement de l'information nécessaire ?*
6. la planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique : *comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet ?*
7. la planification pour une communication et des rapports de qualité : *comment et à qui voulons-nous présenter les résultats et performances du projet ?*
8. la planification des moyens et compétences nécessaires : *de quoi avons-nous besoin pour que le système de suivi - évaluation - contrôle fonctionne véritablement ?*

Toutes ces étapes se doivent d'être très participatives et le projet de dispositif devra être validé par l'ensemble des parties prenantes lors d'un atelier de 1 à 3 jours.

Mais, un dispositif de SEC, c'est quoi donc ?

Un Dispositif de suivi-évaluation-contrôle est un ensemble construit et articulé de **méthodes, procédures et règles** destiné à la **collecte, au stockage, au traitement, à l'analyse et à la diffusion** des informations relatives aux activités menées. Il met en relation quatre éléments fondamentaux :

- des **données et informations** relatives aux activités menées ;
- des **acteurs** (ceux qui produisent et/ou utilisent l'information) ;



- des **procédures** qui déterminent les relations entre les acteurs et les données,
- des **outils** mis au point pour l'analyse et l'évaluation des données et **diffusion** des données recueillies ;
- des **moyens** et des **compétences** nécessaires pour mettre en œuvre le système en vue d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la gestion et la mise en œuvre du projet ou de la capitalisation des expériences.

Autrement dit, c'est quand on aura apporté des éléments de réponses à ces différents éléments qu'on peut prétendre à son installation. Cependant, son fonctionnement nécessite des rappels, des notes de services, une supervision permanente du Coordonnateur du projet pour le rendre fonctionnel et proactif. Sa réussite n'est donc pas fonction uniquement de la qualité de sa conception, mais il faut aussi et surtout, la volonté et l'engagement des différents acteurs responsables de son animation et de sa mise en œuvre.



2. OBJECTIF ET CHAMP D'ACTION DU DISPOSITIF DE SEC DES PROJETS ET PROGRAMMES NEX

2.1. Définir l'objectif du DISEC

Une définition claire de l'objectif et du champ d'application du dispositif de SEC permet de prendre plus facilement des décisions concernant des questions telles que le budget, le nombre d'indicateurs à suivre, le type de communication nécessaire, etc.

Au demeurant, le DAP doit contenir une description brève de l'objectif de SEC qu'il est nécessaire d'approfondir au moment du démarrage du projet avec la participation des parties prenantes (services techniques, différents partenaires, etc.) et bénéficiaires (directs, indirects). Spécifier un objectif clair permet également de préciser les attentes fixées au dispositif de SEC compte tenu des informations qu'il va fournir pour une gestion satisfaisante du projet ou programme.

Quelques astuces :

Au moment de définir l'objectif du dispositif de SEC lors de l'élaboration du DAP ou de l'exécution du projet ou programme, la démarche suivante est vivement conseillée :

- posez-vous la question : *Quelles sont les principales raisons pour lesquelles il convient de mettre en place un dispositif de SEC en ce qui nous concerne (personnel du projet), en tant que partenaires de mise en œuvre, en tant que bénéficiaires et acteurs à la base ?*
- une fois que l'ensemble des acteurs concernés auront la même vision de l'objectif du dispositif, préciser le champ, c'est-à-dire le domaine d'application et le degré de complexité. On se pose les questions suivantes :
 - Quelle est l'importance du financement potentiellement disponible pour le dispositif de SEC ?
 - Quel est le degré de participation souhaitable des acteurs à la base ?
 - Quel doit être le degré de détails des données quantitatives ou qualitatives à collecter ?
 - Quel est le type d'étude de référence souhaitable ?
 - Quelles sont les capacités actuelles des acteurs et des partenaires en matière de SE ?

Exemples d'énoncés d'objectifs de SEC

- Un projet de réduction de la pauvreté décrit l'objectif principal de son système participatif de SEC et de gestion de l'information de la façon suivante : *"l'objectif du système participatif de SEC du projetest de faciliter la prise de décision et d'adapter davantage le programme aux besoins des acteurs concernés en collectant, traitant et fournissant des informations fiables et actualisées"*.
- Un projet de renforcement des capacités de gestion des acteurs à la base (collectivités locales), l'objectif du système de SEC pourrait être défini ainsi : *"le système de SEC a pour objectif général de renforcer la capacité des acteurs (élus locaux) à gérer les ressources et compétences sur lesquelles ils ont un pouvoir décisionnel. Il leur fournira des informations sur la qualité des opérateurs / consultants qui les accompagnent ainsi que sur le déroulement du projet, des informations et des analyses permettant d'identifier les progrès réalisés. Il produira également des rapports périodiques à l'intention des bailleurs (Etat et Partenaires) concernés"*.
- Pour la CAP, par exemple, l'objectif du dispositif d'informations et de suivi-évaluation-contrôle est ainsi libellé : **Le dispositif de SEC vise à renforcer le processus de prise de décisions et à satisfaire les besoins en informations relatives aux fonctions essentielles dans la vie du projet (fonction de planification, fonction de suivi-contrôle de l'exécution des activités, fonction de suivi des résultats, fonction de suivi des effets et impacts, fonction de suivi des risques et de l'environnement du projet et enfin la capitalisation sur le processus et les procédures).**

Les dispositifs de SEC peuvent être complexes et nécessiter une expertise considérable en matière de méthodes de recherches quantitatives et qualitatives. Le degré de complexité du dispositif sera fonction de l'objectif fixé ainsi que des ressources financières et de l'expertise disponibles

2.2. Enoncé des Principes

Compte tenu de la nature multi partenariale des projets et programmes, de l'utilisation de données venant des partenaires d'exécution, des cibles à la base et autres parties prenantes ainsi que de la nécessité de garantir sa durabilité et sa fiabilité, le dispositif de SEC des projets et programmes NEX repose sur les principes de :



- participation de l'ensemble des parties prenantes au processus de suivi, d'évaluation et de contrôle du projet ;
- articulation avec l'évaluation par l'intégration d'indicateurs de performance issus des autres projets ;
- diversité de la nature des indicateurs : indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs.

Ainsi, il faut impérativement que chaque partie prenante :

- soit impliquée dans le processus de planification ;
- participe à la collecte des données de suivi ou à l'utilisation des données ;
- s'engage à documenter un certain nombre d'indicateurs, s'ils sont sous sa responsabilité ;
- collabore lors de la constitution de la situation (état d'avancement) et de la réalisation des évaluations annuelles, à mi-parcours et finale.

La mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation-contrôle doit donc reposer sur l'engagement des différentes parties prenantes et sa réussite sera le reflet de ce niveau de participation et d'engagement.

2.3. Définition de l'Organisation générale

La définition des fonctions du dispositif de SEC constitue la charpente principale. Elle répond de manière indirecte à la question que faut-il suivre du dispositif. De manière générale, le DISEC des projets et programmes NEX va comprendre les fonctions suivantes : la planification, le suivi-contrôle de l'exécution des activités, le suivi des résultats, le suivi des risques et de l'environnement du projet, la participation (et le suivi participatif) et la capitalisation.

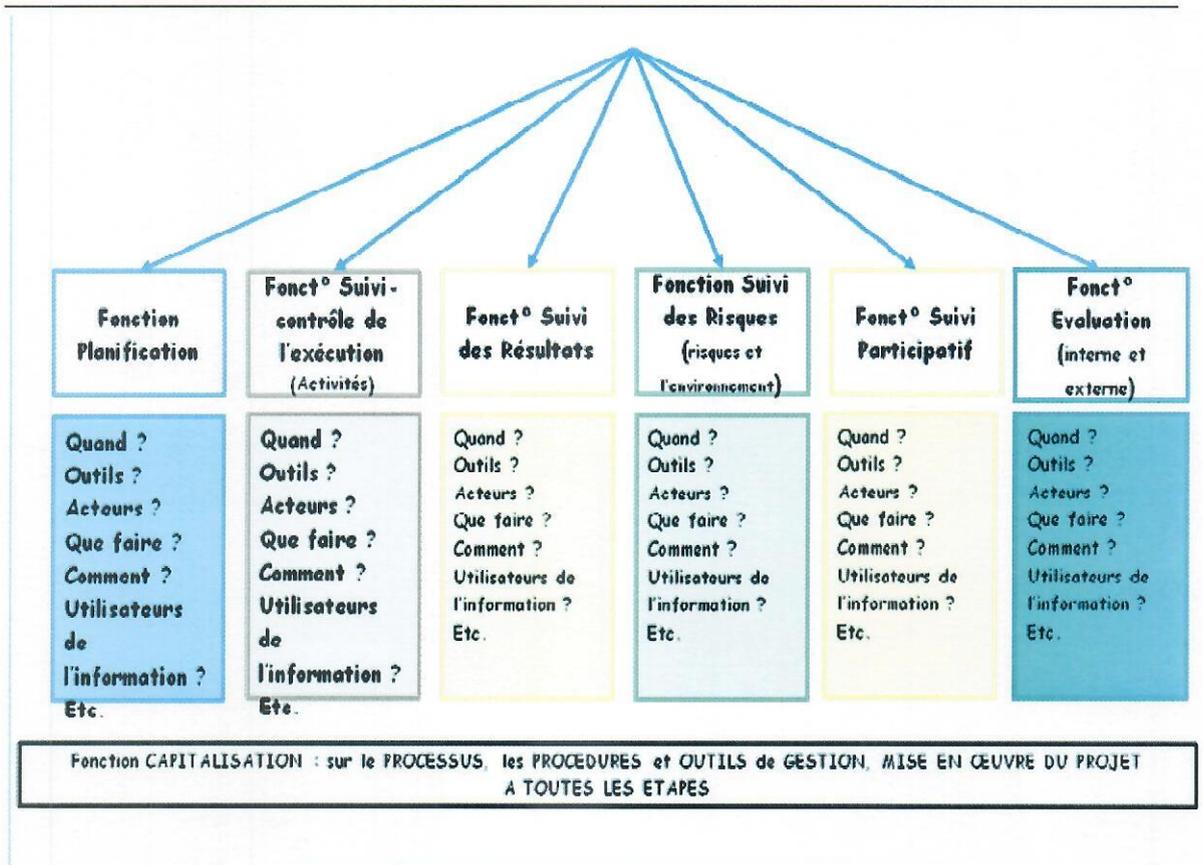


Figure 1 : Organisation générale du dispositif de suivi-évaluation-contrôle

Pour chacune de ces fonctions, il convient de définir sa spécificité, les acteurs impliqués, les supports de collecte et de diffusion et le système d'information. Cf. Tableau 1 : Présentation schématique du Dispositif de Suivi-Evaluation-Contrôle.

Le dispositif de suivi-évaluation-contrôle sera structuré autour des 7 fonctions présentées dans le graphique :

1. Fonction "Planification": La planification des activités et son suivi constituent un pilier important dans les DISEC des projets et programmes. La tâche consistera à établir une prévision de réalisation des activités et tâches du programme sur une période annuelle et trimestrielle et d'en suivre périodiquement le niveau de réalisation.
2. Fonction "Suivi-contrôle de l'exécution (des activités)": Les activités essentielles de cette fonction sont le suivi opérationnel des activités du projet. Dans certains types de projets, on peut décomposer cette fonction en: suivi technique, suivi administratif, suivi financier et suivi institutionnel (ou socio-organisationnel). Les cadres logiques des projets ont défini des indicateurs de réalisation (activités menées) dont les valeurs cibles sont indiquées dans le DAP ou retenues en collaboration

avec les responsables des différentes unités concernées ou des parties prenantes. Le suivi des réalisations va donc consister d'une part, à la documentation des processus de réalisation des activités et leur caractérisation et d'autre part, au suivi des indicateurs de réalisation pour mesurer leur évolution pendant la durée du projet.

3. Fonction "Suivi des Résultats" : cette fonction Suivi des Résultats regroupe le suivi des produits ou résultats, des effets ou objectifs spécifiques et des impacts ou de l'objectif global indiqué dans le cadre logique. La fonction "suivi des résultats" est le cœur du dispositif de suivi-évaluation-contrôle axé sur les résultats. Elle consistera essentiellement en une large documentation périodique et en temps réel des processus et des principaux résultats du projet par le biais d'une batterie d'indicateurs de performance du projet. Les Unités de Gestion et de Coordination des projets et programmes NEX seront les pièces maîtresses de ce dispositif avec le soutien des partenaires d'exécution, des cibles, etc.
4. Fonction "Suivi des risques" : La fonction suivi ou gestion des risques dans le cadre du DISEC des projets et programmes NEX comprend l'ensemble des processus de planification et de management des risques : l'identification des risques, l'analyse des risques, les réponses aux risques et la surveillance et maîtrise du projet.
5. Fonction suivi Participatif : Cette fonction concerne surtout les projets et programmes s'exécutant en direction ou avec la participation des populations à la base dans un contexte d'analphabétisme. La fonction Suivi Participatif regroupe l'ensemble des outils, moyens et procédures que le DISEC des projets et programmes NEX doit mettre en œuvre pour satisfaire les besoins de suivi et d'informations des cibles ou acteurs à la base.
6. Fonction "Capitalisation" : La fonction capitalisation est une fonction transversale et elle constitue une des finalités d'un dispositif de suivi-évaluation. La démarche de capitalisation est une approche de gestion des informations et des connaissances dont le but est de constituer, à partir des informations générées par les dispositifs de SEC, un capital de connaissances sur la mise en œuvre du projet et sur la gestion des projets et programmes en général. La finalité est de mettre à la disposition d'autres acteurs ou institutions des enseignements en vue de faciliter la

mise en œuvre de nouveaux projets et programmes ou la conduite d'actions similaires.

7. Fonction Evaluations (Internes et Externes) : cette fonction regroupe les évaluations internes menées par l'équipe du projet avec l'appui de parties prenantes et les évaluations externes commanditées par les bailleurs de fonds. Elle vise à donner des éléments de réponses aux préoccupations suivantes : efficacité, efficacité, impact, pertinence, durabilité ou à des thèmes spécifiques (thèmes techniques, participation des acteurs, aspects organisationnels, l'aspect genre, etc.) d'un projet ou programme.

Pour mieux appréhender ces différentes fonctions, la conception du DISEC doit satisfaire au questionnement posé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Présentation schématique du Dispositif de Suivi-Evaluation-Contrôle

Fonctions	Sources	Outils clefs	Maîtres d'œuvre	Principaux produits

3. IDENTIFICATION DES QUESTIONS RELATIVES A LA PERFORMANCE ET AUX BESOINS D'INFORMATIONS : CADRE LOGIQUE ET CHAINE DES RESULTATS

Ce chapitre répond à la deuxième étape : « qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ? »

3.1. Généralités

Le cadre logique des projets et programmes NEX constitue la principale source d'information de leur dispositif de suivi-évaluation-contrôle. Dans le cadre logique, les indicateurs objectivement vérifiables sont les principaux outils de suivi du progrès réalisé dans le sens de l'accomplissement des objectifs. La hiérarchie des indicateurs suit celle des objectifs : quelques indicateurs permettent de mesurer les activités, les résultats atteints par le projet et les effets prévus, pendant que d'autres indicateurs s'intéressent à la mesure de l'objectif général.

Cf. Tableau 2 : Schéma d'un cadre logique

En plus du Cadre logique, qui dans certains cas n'a pas permis d'identifier des indicateurs de performance, il sera élaboré une chaîne des résultats et son corollaire le cadre de mesure du rendement qui vont permettre d'améliorer cette quête des résultats et de l'impact.

La Chaîne des résultats est complémentaire au Cadre Logique et peut reprendre certains de ces indicateurs. La Chaîne de résultats est constituée par l'enchaînement de deux niveaux de résultats :

- ± Résultats opérationnels, produits de la gestion du projet : intrants, activités
- ± Résultats de développement : des changements réalisés au cours des différentes étapes de réalisation du projet : Extrants (sont le produit des activités réalisées), Effets (sont le produit d'un ensemble d'extrants), Impact (découle des effets obtenus).

Tableau 3 : Chaîne de Résultats

Dans le Cadre de mesure du rendement, les intitulés de l'impact, des effets et des résultats doivent rester fidèles au cadre logique. Le cadre de mesure du rendement reprend aussi les indicateurs de performance retenus dans la Chaîne des résultats et permet en plus de préciser les sources de vérification, les méthodes, les fréquences et les responsables de la collecte.

Cf. Tableau 4 : Cadre de mesure du rendement

Pour des exigences d'équilibre et d'articulation du cadre logique et du cadre de mesure du rendement avec l'évaluation, les DISEC proposés doivent aider à identifier des indicateurs de transition ou déclencheurs au niveau de :

- l'objectif général : parmi les indicateurs proposés, on retiendra un indicateur de pérennité ou de développement durable ;
- pour chaque objectif spécifique, parmi les indicateurs proposés, un indicateur d'efficacité ou de pertinence ou de fonctionnement sera identifié ;
- pour chaque résultat, un indicateur d'efficience ou de rendement sera identifié ;
- pour les risques, des indicateurs seront identifiés ;
- chaque activité, un indicateur de contrôle quantitatif et parfois qualitatif est nécessaire.

Cf. Tableau 6 : Indicateurs de performances : mesurer l'efficience.

Tableau 2 : Schéma d'un cadre logique

LOGIQUE INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES SUPPOSITIONS CRITIQUES
<p>OBJECTIF GLOBAL (FINALITE) L'objectif auquel le projet contribuera. Cet objectif est défini par le Ministère sectoriel dans le cas des projets NEX</p>	<p>Mesure la réussite de l'objectif</p>	<p>La source dans laquelle les données seront trouvées et le moyen pour vérifier si les indicateurs ont été réalisés.</p>	<p>Conditions qui appartiennent à l'environnement du projet et qui est hors de contrôle et hors de la responsabilité du gestionnaire de projet.</p>
<p>OBJECTIFS SPECIFIQUES (BUT) Les objectifs qui seront atteints à la fin du projet.</p>	<p>Composante de situation devant indiquer que l'on a atteint le but. Description en termes de qualité, quantité, durée et localisation possible.</p>	<p>La source dans laquelle les données seront trouvées et le moyen pour vérifier si les indicateurs ont été réalisés. Ceci s'obtient généralement de rapports et autres documents.</p>	<p>Toutes les conditions qui doivent être remplies pour que les objectifs spécifiques du projet contribuent à l'atteinte de l'objectif global, mais qui doivent être réalisées par d'autres parties que les partenaires du projet. Celles-ci sont hors de l'influence du projet. Conditions qui appartiennent à l'environnement du projet et qui est hors de contrôle et hors de la responsabilité du gestionnaire de projet.</p>
<p>EXTRANTS (Produits Attendus) seront atteints pendant la durée du projet. Il y en aura presque toujours plus d'un.</p>	<p>Mesure de réalisation des extrants nécessaires et suffisants pour atteindre les OS. Description des résultats du projet en termes de qualité, quantité, durée, et localisation possible.</p>	<p>La source dans laquelle les données seront trouvées et le moyen pour vérifier si les indicateurs ont été réalisés. Ceci s'obtient généralement de rapports et autres documents.</p>	<p>Toutes les conditions qui doivent être remplies pour que les Résultats du projet contribuent à l'atteinte des objectifs spécifiques, mais qui doivent être réalisées par d'autres parties que les partenaires du projet. Celles-ci sont hors de l'influence du projet. Conditions qui appartiennent à l'environnement du projet et qui est hors de contrôle et hors de la responsabilité du gestionnaire de projet.</p>
<p>INTRANTS (Activités et Types de ressources). Ce qui sera fait pour atteindre les résultats - à détailler pour chacun d'eux.</p>	<p>Niveau d'efforts et de dépenses pour chaque activité</p>		<p>Influence sur le lien intrants à extrants</p>

Tableau 3 : Chaîne de Résultats

Intrants	Activités	Extrants	Effets	Impacts
Ressources matérielles, humaines, financières		Produits qui étaient attendus (output) ou encore les extrants obtenus à partir de la réalisation des activités définies.	Changements, voulus ou non, résultant directement ou indirectement d'une intervention de développement	Changements, positifs ou négatifs, voulus ou imprévus, dans les conditions de vie des bénéficiaires ou dans la zone d'action du projet, tels qu'eux-mêmes et leurs partenaires les perçoivent ou tout changement durable dans leur environnement, auxquels le projet a contribué



Tableau 4 : Cadre de mesure de rendement

Cadre de mesure de rendement					
	Indicateurs de rendement ou de performance	Sources de vérification	Méthode de collecte des informations	Fréquences	Responsabilités
Impacts					
Effets					
Extrants					
Activités					
Ressources					



3.2. Définition des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont des mesures d'impact de projet, d'effets et des extrants qui sont suivis et contrôlés durant la mise en œuvre de projet pour évaluer le progrès à un moment précis. Ils fournissent de la rétroaction au système de gestion et mesurent l'atteinte des résultats escomptés.

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

Pour définir les indicateurs, les étapes suivantes sont suivies :

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

N.B. : L'indicateur doit au moins avoir certaines qualités : fidélité et fiabilité.

Deux thermomètres "A" et "B" sont testés. Le test consiste à mesurer la température de l'eau bouillante :

"A" affiche lors de 5 mesures les valeurs suivantes : 85 ; 85 ; 85 ; 85 ; 85

"B" affiche : 101 ; 99 ; 100 ; 99 ; 101.

Lequel est fidèle ? Lequel est fiable.

A est fidèle : B est fiable

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

Les indicateurs doivent répondre à certains critères pour qu'ils soient considérés comme « bons » indicateurs : **SMARTIES** :

- ✚ **Spécifique** : l'objectif décrit précisément ce qui doit avoir changé, et en quoi cela doit avoir changé ;
- ✚ **Mesurable** : posez-vous les questions suivantes pour le caractère mesurable de l'indicateur : Etes-vous en mesure de recueillir les renseignements nécessaires à propos de cet indicateur ; Existe-t-il une source pour l'information dont vous avez besoin ? Avez-vous des ressources nécessaires pour recueillir les renseignements ?
- ✚ **Applicable et Ambitieux** : Serez-vous capables de prendre les mesures, si nécessaire, en réponse aux renseignements fournis par l'indicateur ? l'indicateur vous donnera-t-il suffisamment d'informations pour prendre une décision éclairée ? L'indicateur demeure-t-il cohérent dans le temps ? l'indicateur est-il sensible aux changements ?
- ✚ **Réaliste** : en termes de ressources utilisées pour atteindre l'objectif ;
- ✚ **Temps** : l'indicateur doit être défini dans le temps (quand doit-on atteindre l'objectif ?) et les périodes de mesures doivent permettre de fournir l'information au bon moment. Les méthodes utilisées pour recueillir l'information sont-elles fréquentes pour vous permettre de prendre des décisions en temps opportun.
- ✚ **Indépendant** : l'indicateur utilisé doit être propre à un objectif précis. Il doit être indépendant des différents niveaux d'objectif. C'est-à-dire, l'indicateur se trouve à un endroit dans le cadre logique car il existe une hiérarchie dans les objectifs.
- ✚ **Economique** : fait référence à la viabilité financière. La collecte et l'analyse de données coûtent : critère de coût / bénéfice. Posez-vous la question : avons-nous les moyens de recueillir et d'analyser l'information ?
- ✚ **Satisfaction des parties prenantes** : il est important de définir des indicateurs de performance du projet avec les parties prenantes.

Il n'est pas toujours possible de formuler les indicateurs au niveau de l'objectif global. L'objectif global se réfère aux changements au niveau de la société auxquels le projet veut contribuer. Les indicateurs doivent alors se référer à la contribution spécifique du projet à chacun de ses objectifs ou reprendre certains indicateurs de documents stratégiques de référence au niveau national (DSRP).

Exemples d'indicateurs de performance :

- 40% des ménages ont augmenté leurs revenus d'au-moins 20% entre le 1^{er} janvier 2006 et le 31 décembre 2009.
- Réduction des cas de mortalité infantile de 30% entre 2008 et 2012 dans les régions de Fatick et Thiès
- Augmentation du nombre de ménages des 5 régions ayant accès à un point d'eau potable à l'intérieur d'une distance de 1 km de 30% entre le 1^{er} janvier 2008 et le 31 décembre 2012

Pour faciliter le processus et la validation des indicateurs, le tableau ci-dessous (Tableau 5 : Tableau d'évaluation des indicateurs) est proposé. Les qualités SMARTIES des indicateurs proposés sont notées sur une échelle de 1 à 5 correspondants respectivement à très peu, peu, moyen, élevé, très élevé. Les indicateurs totalisant le plus grand nombre de points sont retenus. Le nombre idéal d'indicateurs est celui qui permet de répondre à la question : Est-ce que les résultats ont été atteints.

3.3. Identification et appréciation des hypothèses (suppositions) et des conditions critiques

Les suppositions ou hypothèses sont des faits, des événements, des conditions ou des décisions importants et opportuns que le projet ne peut ou ne veut pas assumer mais qui devraient être réalisés pour que le projet réussisse. Comme ces hypothèses sont en dehors du projet et ne peuvent pas être contrôlées par lui (du moins pas directement), elles sont situées dans la quatrième colonne du Cadre Logique. Ce faisant, la direction du projet doit constamment s'informer et tâcher de connaître ces éléments qui l'entourent et qui peuvent l'influencer de façon déterminante.

Les conditions critiques sont par contre des conditions qui appartiennent à l'environnement du projet mais hors de contrôle et de responsabilité du gestionnaire de projet. Souvent aussi appelés risques. Ce sont des menaces de l'environnement interne ou externe, susceptible de retarder ou d'empêcher l'accomplissement des objectifs du projet, d'entraver le démarrage, la poursuite. Il est constitué par la possibilité qu'un fait ayant des conséquences non souhaitables se produise.

Tableau 5 : Tableau d'évaluation des indicateurs

Résultats visés	Indicateurs de performance, de résultats	Évaluation et sélection des indicateurs										Résultat total	Observations	
		Classement des indicateurs												
		Légende Très faible à très élevé												
S	M	A	R	T	I	E	S							
Impact : Contribuer à l'amélioration du niveau (taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures) et de la qualité (respect des règles et procédures en vigueur) d'exécution des Projets et Programmes	• I.OG.1. : Evolution du Taux d'Absorption des crédits des Ressources Extérieures (de En 2007 à 90% en 2011) des projets NEX	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	90,6%	Retenir en définitive les indicateurs ayant le plus fort taux. Le nombre idéal : Le nombre minimum qui répondent à la question : Est-ce que les résultats ont été atteints
	• I.OG.2. : Evolution en nombre et en volume du portefeuille de projets NEX	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	81,3%	
	• I.OG.3. :	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	84,4%	
	• I.OG.4. : Evolution des IPE, IPC et ITCP des projets NEX	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	84,4%	
Effet 1 :	Indicateur 5 :												0,0%	
Effet 2 :	Indicateur 6 :												0,0%	
Effet 3 :	Indicateur ... :												0,0%	
	Indicateur ... :												0,0%	
Produit 11 :	Indicateur ... :												0,0%	
	Indicateur :												0,0%	
	Indicateur												0,0%	
Produit 12 :	Indicateur												0,0%	
Produit 21 :													0,0%	
Produit ... :													0,0%	

En définitive, il faudrait que deux conditions soient réunies pour que l'on puisse parler de risque : **Incertitude et Contrainte**

Les suppositions ou hypothèses ainsi que les conditions critiques devront être régulièrement vérifiées vu que le contexte est changeant. Si des changements sont observés, des mesures de correction doivent être apportées pour sauvegarder la réussite du projet.

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

↓ Identification des hypothèses (suppositions)

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

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

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

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

↓ Appréciation des hypothèses

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

1. Est- ce réellement un facteur externe (qui n'est pas pris en charge directement ?)
 - o Non -> ne pas inclure dans le Cadre Logique
 - o Oui -> aller au 2
2. Est - ce que ce facteur externe est important pour la réussite du projet ?
 - o Non -> ne pas inscrire dans le Cadre Logique
 - o Oui -> aller au 3
3. Est-ce que ce facteur externe sera réalisé ou est-ce qu'il y a beaucoup de chances qu'il sera réalisé sans effort supplémentaire important de la part du projet ?
 - o Oui -> à ne pas inscrire dans le Cadre Logique
 - o Non -> aller au 4
 - o Probablement -> inclure comme supposition dans le Cadre Logique et garantir un suivi de ce facteur
4. Est-ce que le projet peut directement prendre en charge ce facteur ou doit-il être modifié à cette fin ?
 - o Non -> le projet n'est pas faisable ; ce facteur est une hypothèse fatale
 - o Oui -> intégrer ce facteur dans le cadre logique

3.4. La définition des sources de vérification

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

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

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

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

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

3.5. Moyens et coûts

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

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

3.6. Conditions préalables

Il s'agit à ce niveau d'énumérer et d'évaluer les actions qui devraient être réalisées préalablement à l'entrée en vigueur du projet.

Tableau 6 : Indicateurs de performances : mesurer l'efficience

Indicateurs intermédiaires : mesurer l'efficience			
RÉSUMÉ DU PROJET (paramètres)	INDICATEURS DE RÉSULTAT (IOV)	INDICATEURS DE RISQUE	INDICATEURS DE TRANSITION
<u>Objectif Général</u> : Libellé	IOVs avec codes	Indicateurs de risques avec codes	<u>PÉRÉNITÉ</u> : IOV avec codes
<u>Objectifs Spécifiques</u> :			<u>EFFICACITÉ</u> :
1. Libellé de l'OS.1	IOVs avec codes	Indicateurs de risques avec codes	IOV avec codes
2. Libellé de l'OS.2	IOVs avec codes	Indicateurs de risques avec codes	IOV avec codes
3. Libellé de l'OS.3	IOVs avec codes	Indicateurs de risques avec codes	IOV avec codes
4. Libellé de l'OS.4	IOVs avec codes	Indicateurs de risques avec codes	IOV avec codes
<u>Résultats</u> :			<u>EFFICIENCE</u> :
1.1	IOVs avec codes	Indicateurs de risques avec codes	IOV avec codes
1.	IOVs avec codes	Indicateurs de risques avec codes	IOV avec codes
	IOVs avec codes	Indicateurs de risques avec codes	IOV avec codes
	IOVs avec codes	Indicateurs de risques avec codes	IOV avec codes
<u>Intrant/s (activités / ressources)</u> :	indicateur de contrôle quantitatif et parfois qualitatif		

4. DEFINITION DES ROLES ET RESPONSABILITES DES ACTEURS

Il s'agit de définir dans ce chapitre les principaux acteurs impliqués dans le fonctionnement des dispositifs de suivi-évaluation-contrôle et d'indiquer pour chacun d'entre eux, les rôles et responsabilités. Le chapitre apporte des éléments de réponse à la troisième étape : *qui fait quoi ?*

Le point de départ est l'analyse des parties prenantes faite dans le DAP du projet en complétant cela par la réalité du terrain. Pour faire cette analyse des parties prenantes du DISEC, on peut utiliser l'outil présenté dans le tableau N° 8 (Tableau 8 : Analyse des Parties Prenantes des DISEC (exemple de la CAP).

La définition de la stratégie par rapport au DISEC peut être faite sous la forme présentée dans la figure ci-dessus en fonction de leur intérêt et de leur pouvoir dans le projet.

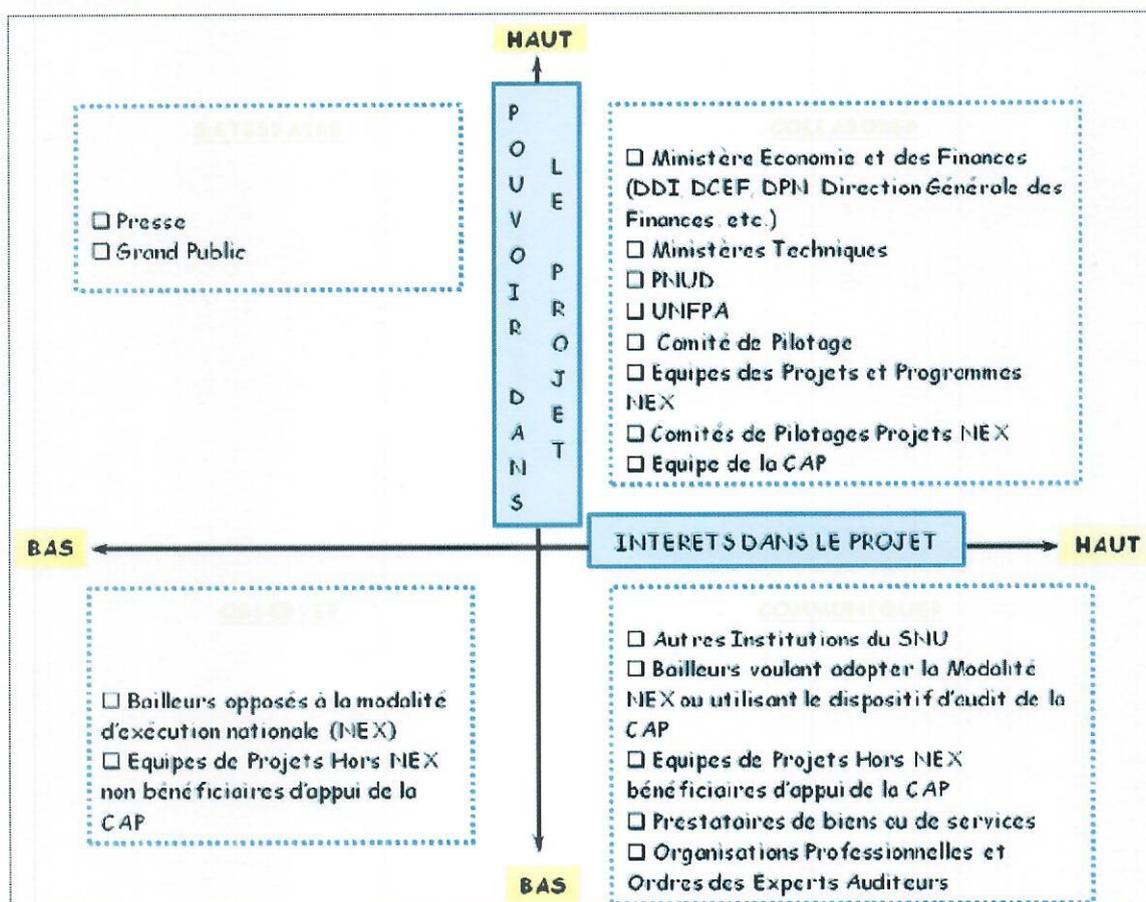


Figure 2 : Exemple tiré de la CAP sur les Parties Prenantes du Projet et stratégie du DISEC

Ce schéma met en relief quatre attitudes principales des DISEC envers les acteurs :

- ✚ Collaboration : cette attitude sera observée envers les acteurs clés et clients du projet détenant un intérêt et un pouvoir forts dans le projet. La stratégie consistera à collaborer pleinement en mettant à leur disposition et selon une segmentation de l'information toutes les données issues du DISEC en vue de faciliter le processus de prise de décisions et/ou de développer la réflexion critique. La communication sera (émetteur et récepteur à la fois) ;
- ✚ Communication : cette stratégie sera adoptée par le DISEC pour les acteurs ayant un intérêt fort mais un pouvoir faible dans le projet. La communication sera unidirectionnelle et il s'agira surtout de leur faire des feed-back fréquents sur les résultats du projet et de la collaboration - partenariat avec leur structure ;
- ✚ Satisfaction : cette stratégie est valable pour les acteurs ayant un intérêt faible mais un pouvoir fort dans le projet. Ces acteurs seront des relais des DISEC des projets et programmes NEX en vue de diffuser des informations vers le Grand public et un public spécialisé ;
- ✚ Observation : cette stratégie est valable pour les parties prenantes ayant un pouvoir et un intérêt faibles dans le projet. Il s'agira d'observer les attitudes des différents acteurs de ce groupe.

De manière générale, les parties prenantes présentes dans les DISEC des projets et programmes NEX se regroupent en 4 à 5 types :

- Les animateurs du DISEC : dans ce groupe d'acteurs qui animent le DISEC, on retrouve ceux qui l'alimentent (équipe du projet, cibles ou bénéficiaires) et les parties prenantes d'exécution.
- Les Bénéficiaires de 1^{er} niveau : ce groupe rassemble les utilisateurs de premier ordre : les directions et ministères techniques de tutelle, la CAP/DDI et les principaux bailleurs (PNUD, UNFPA, etc.).
- Les bénéficiaires de second niveau : ce groupe rassemble les autres partenaires avec qui les projets et programmes sont liés par des protocoles, etc.
- Les bénéficiaires de 3^{ème} niveau : c'est le groupe de bénéficiaires Grand Public et la Presse. Cf. figure ci-dessus.

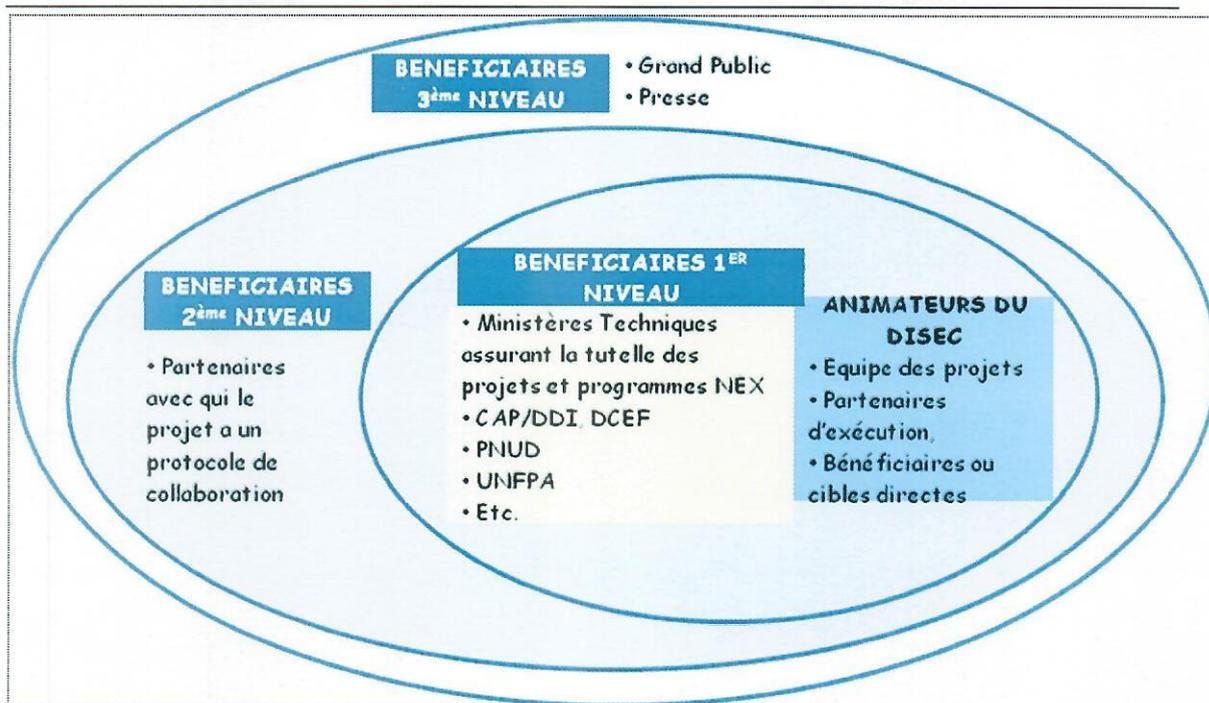


Figure 3 : Acteurs et bénéficiaires du dispositif d'information et de suivi-évaluation-contrôle

La réussite des DISEC repose principalement sur la participation active du groupe des animateurs et des bénéficiaires de 1^{er} et 2^{ème} niveaux et sur l'intérêt du groupe de bénéficiaires de 3^{ème} niveau.

Les acteurs ou animateurs du DISEC interfèrent selon des niveaux différents. L'analyse de leurs rôles et responsabilités est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Rôles et responsabilités des acteurs - animateurs des Dispositifs SEC

Acteurs	Rôles	Responsabilités
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-

Tableau 8 : Analyse des Parties Prenantes des DISEC (exemple de la CAP)

ANALYSE DES PARTIES PRENANTES					
Parties prenantes importantes (acteurs clés)	Objectifs poursuivis ou intérêts au projet (exprimés ou non), Attentes	Potentialités / capacité (forces et faiblesses principales)	Position relationnelle (objective) en regard du projet	Stratégies / Implications / Actions envisagées (pour le bénéfice du projet)	Stratégie pour la mise en œuvre du DISEC
1. Direction de la Dette et des Investissements	Améliorer la gestion financière des projets et programmes NEX et le niveau de tirage des ressources extérieures ; Accroître son niveau de responsabilité dans la gestion des projets et programmes (Propriété, Exécution, Réalisation) Assurer une planification des actions de développement à travers une approche globale Renforcer les capacités et compétences nationales Internaliser les apports externes et accroître l'utilité et l'impact des projets Etc.	Proposition de projets de décrets pour une amélioration de l'environnement du projet	Assure la présidence du Comité de Pilotage de la CAP (DDI) Suivi et contrôle des activités du projet pour le compte de l'Etat Chargé de la mise en place du BCI Autorité hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observer</u> : les directives, les amendements, les instructions sur le code des marchés, la mise en place de la contribution de l'Etat pour le financement des projets/programmes NEX • <u>Communiquer</u> : les situations de décaissement, les demandes d'avances de fonds et justificatifs de dépenses, les demandes d'exonération, rapports techniques, rapports d'audits • <u>Satisfaire</u> : pièces justificatives, rapports techniques et financiers, • <u>Collaborer</u> : collaboration directe avec président du CP de la CAP, Autorité hiérarchique, représentant de l'Etat 	COLLABORER (voir figure N° 2)
2. Comité Pilotage					
3. PNUD					

5. LA DESCRIPTION DES PROCEDURES ET OUTILS DES DIFFERENTES FONCTIONS IDENTIFIEES DANS LE DISEC

5.1. Généralités

Ce chapitre apporte des éléments de clarification aux étapes 5, 6, 7 et 8 d'élaboration de DISEC, c'est-à-dire sur les différentes fonctions de SEC et sur les instruments et procédures, sur l'organisation de la collecte et du traitement des informations, sur la planification des mécanismes et des activités nécessaires à la réflexion critique et sur la planification et communication :

«Avec quels outils et procédures suivre les activités et les résultats ?»
«Comment sera organisée la collecte et le traitement de l'information nécessaire ?»
«Comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet ? », *«Comment et à qui voulons-nous présenter les résultats et performances du projet ? »*

Dans cette partie du DISEC, il doit être présenté successivement l'ensemble des fonctions identifiées.

Pour chaque fonction, le dispositif doit répondre aux questions suivantes :

- ✦ Le principe général
- ✦ L'organisation du système de la fonction
- ✦ Les outils utilisés : fiches de suivi pour les fonctions Planification, le Suivi de l'exécution et le suivi participatif (fiches à l'usage des parties prenantes à la base pouvant être même dans les langues nationales, en figurine ou dessins, etc.) ; fiche de résultat pour le suivi des résultats et des risques ; procédures et fiches ou outils pour la fonction Capitalisation ; stratégie, outils et méthodes pour la fonction Evaluation ; Pour les outils de suivi et les fiches de résultats et de risques, ils doivent être codifiés et porter un numéro unique. Pour chaque fiche ou outil présenté, il faut indiquer son objectif (rapprochement par rapport à un besoin d'informations identifié), sa périodicité. Les fiches doivent porter l'entête de la structure et présenter la signature, le nom et la fonction de la personne qui l'a rempli.
- ✦ Les mécanismes de suivi

- ✚ L'organisation de la collecte et du traitement des informations ;
- ✚ Le chronogramme (Tableau 11 : Chronogramme et responsabilités des outils de suivi de la fonction (exemple sur la CAP))

Exemple de présentation de Fiche :

Fiche N° ST.10. : Fiche de Suivi des Appuis-Conseils

La fiche de suivi des appuis - conseils aux Projets et Programmes NEX est renseignée tous les 3 mois par les Experts, le Chargés de Programme et le RAF. Elle concerne tous les appuis directs (au niveau de la CAP ou sur le terrain en dehors des missions de supervision des projets) et indirects (vérification des pièces justificatives, du FACE, etc.). Elle permet de suivre les types d'appui apportés aux Projets et Programmes ainsi que le niveau d'effort accordé à cette activité. La fiche est saisie dans l'application web sur le DISEC et permet de renseigner selon le type d'appui le cadre logique de la CAP. Cf. Annexe N°

Pour faciliter la compréhension, on peut aussi être amené à présenter le chronogramme des fiches de suivi par types d'activités. Cette méthode permet surtout de voir s'il n'y a pas une surcharge d'outils pour des besoins identiques. Cf. Tableau 12 : Chronogramme des fiches par activité.

5.2. Fonction Suivi de la Planification

La planification des activités et son suivi constituent un pilier important dans les DISEC des projets et programmes. La tâche consistera à établir une prévision de réalisation des activités et tâches du programme sur une période annuelle et trimestrielle et d'en suivre périodiquement le niveau de réalisation.

Cette fonction revêt aujourd'hui un caractère de premier plan avec l'entrée en vigueur de la mesure sur le seuil minimum d'exécution financière trimestrielle (75%) mais aussi du fait des principes de gestion axée sur les résultats.

Cette fonction aura comme finalités le suivi des données **TEMPS** et **RESSOURCES FINANCIERES** des projets et programmes NEX

La planification est réalisée sur la base des propositions du DAP, déclinée en PTA et en Plan de Travail Trimestriel. Le dispositif global de planification jusqu'au niveau des tâches d'activités doit être défini dans cette partie ainsi que les outils aux différentes étapes.



Les outils utilisés dans cette fonction doivent être présentés un à un (cf. insertion de texte ci-dessus) et il est impératif de décider de leurs périodes de production et du circuit de validation. On remplit en ce moment les tableaux suivants : **Tableau 11 : Chronogramme et responsabilités des outils de suivi de la fonction (exemple sur la CAP)** et **Tableau 12 : Chronogramme des fiches par activité.**

Il sera aussi défini les mécanismes de suivi-contrôle dans la fonction Planification avec la production par l'Expert en Suivi Evaluation de 2 produits issus de l'exploitation des données collectées par les fiches :

- Contrôle de l'état d'avancement des activités : cet état dont la périodicité sera fonction de l'importance des activités des projets permet de donner le niveau d'avancement des activités : cf. tableau ci-dessous :

Tableau 9 : Rapport sur l'avancement des activités

Rapport sur l'avancement des travaux				Date :	
Activité	% complété	Date de fin selon la planification	Date de fin prévue	Effet sur l'échéancier (écarts + ou -)	Actions à entreprendre

- L'Audit des coûts : l'objectif est de mesurer et contrôler le plus rapidement possible les écarts de coûts actuels et potentiels par rapport aux objectifs fixés initialement. Le but est de respecter les prévisions du budget. Il implique l'analyse des écarts, des déviations entre les résultats obtenus et les résultats budgétisés.

Tableau 10 : Audit des coûts

Rapport sur le contrôle des coûts					Date :	
Activité	% complété	Coût selon la planification	Coût réel du travail réalisé	Ecart	Coût de finition du travail	Coût total révisé

Les analyses permettent de définir les écarts sur les coûts et les écarts sur l'échéancier. A l'aide du logiciel MS Project, il est procédé à l'analyse des CRTE (Coût Réel du Travail Effectué), CBTE (Coût Budgétaire du Travail Effectué) et du CBTP (Coût Budgétaire du Travail Planifié (CBTP) :

✚ **Ecart sur les coûts = CBTE - CRTE**

- Valeur négative : dépassement sur les coûts
- Valeur positive : une économie sur les coûts

✚ **Ecart sur l'échéancier = CBTE - CBTP**

- Valeur négative : un retard sur l'échéancier par la valeur du résultat ;
- Valeur positive : une avance sur l'échéancier par la valeur du résultat

✚ **Indice de Performance sur les Coûts (IPC) = CBTE / CRTE**

Chaque 1 F investit me procure F de travaux réalisés à la date de contrôle :

- Si IPC est inférieur à 1,0 : dépassement de coûts ;
- Si IPC est supérieur à 1,0 : économie de coûts ;
- Si IPC est égal à 1,0 : coûts selon la planification ;

✚ **Indice de Performance sur l'Echéancier (IPE) = CBTE / CBTP**

J'ai effectué % des tâches planifiées à la date de contrôle :

- Si IPE est inférieur à 1,0 : un retard sur l'échéancier ;
- Si IPE est supérieur à 1,0 : une avance sur l'échéancier ;
- Si IPE est égal à 1,0 : échéancier selon la planification.

Ces analyses doivent se faire avec un logiciel de gestion ou planification de projet (MS PROJECT) par l'Expert en Suivi Evaluation.

5.3. Fonction Suivi de l'Exécution

Les activités essentielles de cette fonction sont le suivi opérationnel effectué par les responsables et agents des projets, les partenaires et les bénéficiaires ou cibles. On peut décomposer cette fonction en plusieurs sous-groupes selon les projets : suivi technique (activités du projet), suivi administratif (suivi des demandes d'appel de fonds, suivi de la passation de marchés avec un plan de passation de marchés, etc.) et suivi institutionnel (ou socio-organisationnel) suivi des réunions, etc. Cette fonction sera effectuée à l'aide d'outils de suivi et de rapports élaborés par les responsables à différents niveaux, consolidés dans la base de données de suivi par l'ESE ou son assistant. Les informations collectées

permettent de mettre à jour le tableau de bord sur les activités du PTA et du PTT.

Les cadres logiques des projets et programmes ont défini des indicateurs de réalisations dont les valeurs cibles sont indiquées dans le DAP ou retenues en collaboration avec les responsables des différentes unités concernées. Le suivi de l'exécution va donc consister :

- ✚ d'une part, à la documentation des processus de réalisations des activités et leur caractérisation ;
- ✚ et d'autre part, au suivi des indicateurs de réalisations pour mesurer leur évolution pendant la durée du projet.

Ce travail de documentation ou de tracking des résultats sera effectué sur l'ensemble de la chaîne d'exécution des projets et programmes NEX par l'Expert en SE en collaboration avec les autres experts ou responsables techniques, des partenaires d'exécution, des bénéficiaires ou cibles et avec l'appui, en cas de besoin, de consultants.

A partir des supports de collecte sur les activités des Projets et Programmes NEX, l'ESE va consolider les données sur des tableaux récapitulatifs afin de suivre l'état d'avancement à leur niveau.

Les fiches de suivi sont d'abord transmises aux responsables techniques concernés qui opèrent d'abord un contrôle qualité et ensuite à l'Expert en SE pour une consolidation à des fins de suivi. Ces fiches sont saisies dans la base de données de suivi. Les copies dures sont ensuite archivées au niveau de la Cellule Suivi Evaluation. L'expert en SEC procède à la consolidation finale (sauvegarde) sur les applications informatiques indiquées, à l'édition des différents états d'analyse, à la diffusion des réalisations.

5.4. Fonction Suivi Participatif

Cette fonction concerne surtout les projets et programmes s'exécutant en direction ou avec la participation des populations à la base dans un contexte d'analphabétisme. La fonction Suivi Participatif regroupe l'ensemble des outils, moyens et procédures que le DISEC des projets et programmes NEX doit mettre en œuvre pour satisfaire les besoins de suivi et d'informations des cibles ou acteurs à la base. Elle revêt un caractère important eu égard au contexte de gestion axé sur les résultats avec les principes « Participation » et « Responsabilisation » des acteurs.



Les outils à ce niveau seront élaborés au niveau de la base avec l'appui de l'équipe du projet et de prestataires (en alphabétisation, dessins, etc.). Ces outils devront être détenus par les bénéficiaires et répondre à leurs caractéristiques et à leurs besoins d'information.

Le Suivi Participatif est un processus d'accompagnement de l'exécution d'un projet de développement par les communautés de base et les parties prenantes qui renforcent l'appropriation, la responsabilité mutuelle, la transparence et la connaissance des interrelations entre les résultats, les facteurs de mise en œuvre et l'environnement. Le Suivi Evaluation Participatif (SEP) met les communautés au centre du processus. Il :

- ✦ Assure la qualité et la fiabilité des données;
- ✦ Renseigne sur la progression vers les résultats;
- ✦ Accentue la participation des parties prenantes

Les objectifs du SEP sont essentiellement ceux des populations. Le SEP s'appuie sur des critères et 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, des jeunes et des femmes. Cf. graphique ci-dessous.

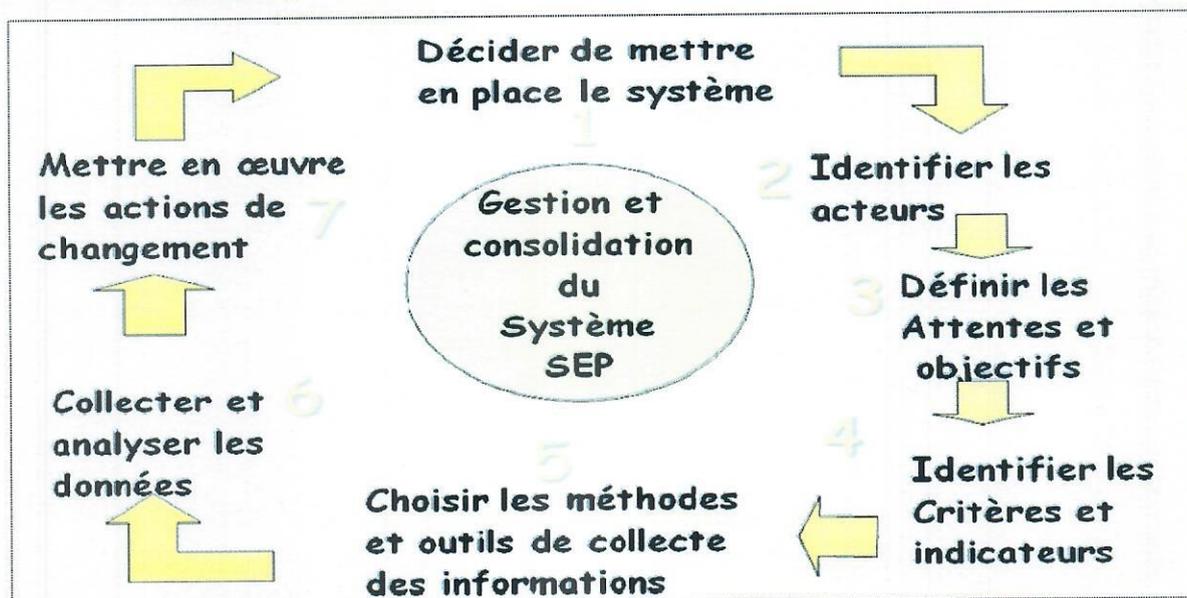


Figure 4 : Processus du Suivi Evaluation Participatif

Tableau 11 : Chronogramme et responsabilités des outils de suivi de la fonction (exemple sur la CAP)

Fiches	Objectif	Unité concernée / Niveau	Elaborée par	Date d'élaboration	Périodicité	Observations / Exploitation
Fiche N° P.01 : Fiche de Planification Trimestrielle des Activités	Projet de Programme Trimestriel de l'Unité (pour le prochain trimestre)	Toutes les Unités	EPP	22 du dernier mois du trimestre en cours	Trimestrielle	Synthèse des Fiches P.02 et P.03 des unités
Fiche N° P ...		Toutes les Unités	ESEC	22 du dernier mois du trimestre en cours	Trimestrielle	Synthèse pour la réunion de Planification Trimestrielle et pour le PTT
Fiche N° SE ...						
Fiche N° SE ...						
Etc.						

Tableau 12 : Chronogramme des fiches par activité

ACTIVITE	FICHE CORRESPONDANTE	PERIODICITE	RESPONSABLE
Appuis conseils Programmes NEX	FICHE ST.10 : Fiche de suivi des appuis- conseils	Trimestrielle	Chargé Programme NEX Experts Resp. Adminis. Fin. CAP



5.5. Fonction Suivi des Résultats

5.5.1. Principes généraux

Cette fonction Suivi des Résultats regroupe le suivi des produits ou résultats, des effets ou objectifs spécifiques et des impacts ou de l'objectif global indiqués dans le cadre logique. La fonction "suivi des résultats" est le cœur du dispositif de suivi-évaluation-contrôle axé sur les résultats. Elle consistera essentiellement en une large documentation périodique et en temps réel des processus et des principaux résultats du projet par le biais d'une batterie d'indicateurs de performance du projet. Les Unités de Gestion et de Coordination des projets et programmes NEX seront les pièces maîtresses de ce dispositif avec le soutien de l'ensemble des partenaires.

L'exploitation des outils par l'Expert en SE permettra selon une périodicité annuelle, semestrielle ou trimestrielle de donner un tableau de bord à date du niveau d'atteinte des indicateurs de performance par le projet. Les informations seront générées conformément au système de gestion de l'information (SGI, voir chapitre précédent) et aux besoins en information identifiés (Tableau 8 : Analyse des Parties Prenantes des DISEC (exemple de la CAP)) transmises aux différents acteurs internes et externes (Comité de pilotage, projets et programmes NEX) en vue d'appuyer le processus de prise de décisions.

Pour cette fonction, il faut d'abord décrire les procédures de documentation des indicateurs de résultats. Le suivi des résultats va donc consister d'une part, à la documentation des processus de réalisation de ces résultats, leur caractérisation et, d'autre part le suivi des indicateurs de résultats pour mesurer leur évolution pendant la durée d'intervention du projet.

A partir des supports de collecte sur les activités, l'ESE consolide les données sur des tableaux récapitulatifs afin de suivre l'état d'avancement et leur niveau avec l'aide des outils suivants :

- ✦ Fiche d'indicateur
- ✦ Fiche de synthèse par résultat

↓ Fiche d'indicateur

La fiche d'indicateur est le tableau de bord de chaque indicateur. Elle permet de suivre l'évolution de l'indicateur en fonction de la cible (objectif de performance) définie, du bilan atteint ainsi que de l'utilisation qui pourrait être faite de la donnée. Il est élaboré une fiche pour chaque indicateur.

Cf. **Tableau 13 : Fiche d'indicateur de résultat.**

↓ Fiche de synthèse de résultat

La fiche de synthèse de résultat fait l'analyse initiale des données des activités. Elle permet de suivre et de comparer le bilan trimestriel pour chaque résultat à travers les indicateurs de performance qui sont définis dans le cadre logique. Cf. **Tableau 14 : Fiche de synthèse des résultats.**

L'exploitation permet de calculer trois variables :

- Déviation : différence entre le bilan atteint (réel) et la prévision (cible) ;
- Taux d'efficacité période : c'est le rapport en % entre la performance atteinte pendant la période (Réel) et la prévision de la période (cible) ;
- Taux d'efficacité cumulée : c'est le rapport en % entre la performance atteinte cumulée à date (Réel cumulé) et la prévision cumulée à date (cible cumulée).

5.5.2. Planification de la collecte

Le calendrier de suivi des différents résultats est aussi élaboré en vue de définir la périodicité de collecte et de renseignement des indicateurs. Les indicateurs de résultats seront renseignés selon une certaine périodicité et en fonction de leurs spécificités et des besoins en informations. Le calendrier est sous la responsabilité de l'ESE et sous la supervision du Coordonnateur. Il veillera, sous la supervision et avec l'appui du Coordonnateur, à ce que les données collectées et fournies par les différents responsables soient fiables et fidèles.

Les principaux outils de collecte qui seront utilisés sont : questionnaires d'enquêtes, études, fiches de suivi, rapports, etc. Le Tableau (**Tableau 15 : Matrice de suivi des indicateurs de performance**) présente le format de tableau à remplir pour la planification de la collecte.

Tableau 13 : Fiche d'indicateur de résultat

Fiche d'indicateur de performance						
Titre du projet :			Responsable de l'Indicateur :			
Objectif :			Niveau :			
Nom de l'indicateur :			Définition (envergure, spécificité, etc.) :			
Code de l'indicateur :						
Valeurs mesurées (comparées) :			Provenance des données (source) :			
Utilisateurs des résultats (et des données recueillies) du suivi :			Périodicité de collecte des informations et de suivi :			
			Coûts inhérents au suivi de l'indicateur :			
DONNÉES: indicateur de la valeur de référence, des cibles annuelles et des bilans						
Période ou Années	Valeur Intermédiaire	Capacité	Valeur Réelle	Limite	Valeur Intermédiaire Cumulée	Valeur Intermédiaire Cumulée Réelle
2007						
2008						
2009						
2010						
2011						
2012						
	A = éclatement de l'objectif durant le projet	B = capacité max de mise en œuvre	C = bilan réel	D= (D année+1) - (B année+1)	E= (E année-1) - (A année)	F = (F année-1) + (C année)
Représentations graphiques :						
INSERER LES TYPES DE REPRESENTATIONS GRAPHIQUES SOUHAITEES ET COMME LA FICHE PEUT ETRE FAITE EN FORMAT EXCEL, TOUT CHANGEMENT DANS LES DONNEES CI-DESSUS ENTRAINE UNE MODIFICATION DES GRAPHIQUES.						
Utilisation, analyse, interprétation, recommandations, décisions, actions :						
- Que représente le graphique ?						
- Quelle interprétation est-il possible de faire ?						
- Que peut-on recommander à la suite de ces observations ?						
- Quelle(s) décision(s) devrait être prise(s) ?						
- Quelle(s) action(s) est-il nécessaire(s) d'entreprendre ?						
Remarques sur le suivi :						



Tableau 14 : Fiche de synthèse des résultats

NIVEAU DE PERFORMANCE POUR L'OS N° ...							
Résultats	Indicateurs	Critères	Cumul Année passée	Année 20..			
				Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
		Cible					
		Réel					
		Déviation					
		Taux d'efficacité période					
		Taux d'efficacité cumulée					
		Cible					
		Réel					
		Déviation					
		Taux d'efficacité période					
		Taux d'efficacité cumulée					
		Cible					
		Réel					
		Déviation					
		Taux d'efficacité période					
		Taux d'efficacité cumulée					
		Cible					
		Réel					
		Déviation					
		Taux d'efficacité période					
		Taux d'efficacité cumulée					

En plus de la Matrice de suivi des indicateurs de performance, un autre tableau permet de concilier le calendrier de suivi et le besoin de stockage des données : Calendrier de suivi et Maquette de suivi des indicateurs de résultats (Cf. Tableau 16 : Exemple de calendrier de suivi et de maquette de suivi des indicateurs de résultats).

Tableau 15 : Matrice de suivi des indicateurs de performance

Indicateur	Besoin de données	Source de données	Périodicité	Méthodologie	Outils	Responsable
Objectif Général :						
OS.1.						
OS.....						
Résultat						
Résultat						
Résultat						



Tableau 16 : Exemple de calendrier de suivi et de maquette de suivi des indicateurs de résultats

Suivi des indicateurs												
Calendrier de suivi		Année				Année 2.....						
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			
RÉSULTATS	Impact	NIVEAU INDICATEUR D'ANALYSE	CRITERES	VALEUR DE								
				UNITES REFERENCE								
				Cible								
				Réel								
				Déviaton								
	Taux d'efficacité période											
	Taux d'efficacité cumulée											
	Cible											
	Réel											
	Déviaton											
Taux d'efficacité période												
Taux d'efficacité cumulée												
Effet	NIVEAU INDICATEUR D'ANALYSE	CRITERES	VALEUR DE									
			UNITES REFERENCE									
			Cible									
			Réel									
Déviaton												
Taux d'efficacité période												

Tableau 17 : Cadre de Mesure des Indicateurs de Rendement

Collecte de données : Cadre de Mesure des Indicateurs du Rendement										
Niveau	PARAMÈTRES DU PROJET (Objectifs et Ressources)	NOM DE L'INDICATEUR	DESCRIPTION / ENVERGURE de L'INDICATEUR	SOURCES d'INFORMATION	TYPE de DONNÉES	TECHNIQUE de COLLECTE	VALEURS MESURÉES	FRÉQUENCE de COLLECTE	COÛTS d'UTILISATION	RESPONSABLE du SUIVI
Impact										
Effets										
Extrants										

- Le cumul de réalisations : cumul total depuis le début de la mise en œuvre du projet ;
- Pourcentage de réalisations par rapport à la situation à terme :
 - o % réalisations = Cumul Réalisations / Cible à terme
- Objectifs dans le PTA en cours : objectifs de l'année en cours ;
- Réalisations du PTA en cours :
- Pourcentage réalisé par rapport au PTA en cours :
 - o % réalisé PTA en cours = Réalisations PTA en cours / Objectifs PTA en cours
- Réalisations précédentes : cumul des réalisations des années précédentes ;
- Observations : justification des écarts et des performances.

5.7.5. Rapports spécifiques du suivi

Les dispositifs de SEC devront générer des rapports à la demande, sous forme de rapport d'avancement à date pour les partenaires et membres du Comité de Pilotage.

5.7.6. Enquêtes de référence, à mi-parcours et finale

Dans le but de collecter des données sur des indicateurs d'impact, des enquêtes de référence, à mi-parcours et finale peuvent être prévues par le DISEC et conduites par les projets et programmes. Ces enquêtes devront se dérouler avec le même questionnaire selon une périodicité bien définie et une méthodologie validée par l'ensemble des parties. Ces enquêtes ont pour objectif principal de déterminer la situation des cibles selon des indicateurs clés de manière à rendre disponibles certaines données à utiliser pour suivre l'évolution de l'impact

5.7.7. La Collecte de données de référence

A l'issue de l'élaboration du DISEC, l'Expert en Suivi Evaluation devra générer après collecte et traitement des données, les valeurs de référence des différents indicateurs de performance. Ce travail de collecte va reprendre certaines données des enquêtes de référence et d'autres qui seront le fruit du traitement de données secondaires ou d'autres sources d'information.



6.3. Calendrier global du DISEC et de diffusion des produits

Le DISEC doit définir le calendrier global de diffusion de produits du dispositif. A titre d'exemple, le tableau (Tableau 25 : **Calendrier global du système de planification et de monitoring**) présente un modèle de diffusion des produits du dispositif au niveau de la CAP

6.4. Le Système d'Informations

Le DISEC des projets et programmes NEX doit présenter le modèle de système d'informations qui le sous-tend. Celui-ci se doit de respecter certaines conditions de sécurité (dans la sauvegarde des données) et de fiabilité (dans le traitement des variables d'analyse.

Plusieurs options sont couramment utilisées :

- à l'aide d'un tableur : EXCEL : facile dans la maîtrise mais difficile dans l'utilisation pour et par des équipes localisées dans différentes zones ;
- à l'aide d'applications sous ACCESS : cela nécessite la maîtrise de ce logiciel ; ce système qui n'est pas adapté aux équipes décentralisées, peut s'adapter facilement à une UGP localisée dans les mêmes locaux et possédant un serveur de données ;
- à l'aide d'une application Web : système assez avancé mais qui nécessite la connexion à l'internet haut débit.

Le choix du système sera fonction des capacités, des compétences des équipes de projets mais aussi du plateau technologique du projet ou programme. Il doit être bien réfléchi et s'adapter à la structure.

Tableau 25 : Calendrier global du système de planification et de monitoring de la CAP

Evènement / produit du programme	année 1			année 2			année 3			année 4			année 5								
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20	
Planification																					
Planification annuelle																					
planification trimestrielle																					
Suivi Evaluation Contrôle																					
Suivi Planification																					
Suivi technique																					
suivi résultats																					
Suivi des risques																					
Capitalisation																					
Reporting du programme																					
Rapport de situation de référence																					
Rapport trimestriel d'Activités																					
Plan de Travail Trimestriel																					
Rapport annuel																					
Tableau de bord actualisé																					
rapport d'auto évaluation Ugp																					
Rapport d'évaluation finale																					
Instances et évènements du programme																					
Comité de pilotage																					

