



Manuel de mise en place d’un système de suivi-évaluation

(Nom du projet)

# A.1. Préambule :

*Ce manuel doit permettre à tout responsable opérationnel de développer un système de suivi-évaluation adapté à chaque type de projet tout en utilisant des outils standardisés et normatifs accessibles communs, afin de permettre une plus grande interchangeabilité des opérationnels. Il vise avant tout à améliorer la qualité des projets et à contribuer à la gestion des connaissances.*

*Il est conçu comme un* ***guide méthodologique****, reprenant les étapes de la construction du système de suivi-évaluation, les procédures à suivre, etc.*

*Il est basé sur plusieurs ouvrages, guides méthodologiques, publications, … dont les références sont reprises en dernière page. Il intègre les outils et méthodologies internes.*

## A.2. but et portée du système de suivi et évaluation

*Ce chapitre questionne la finalité du projet/programme.*

*Chaque système de suivi doit au minimum fournir les informations requises aux bailleurs et aux autres parties prenantes.*

*Il peut aussi poursuivre un objectif interne d’amélioration de certains aspects particuliers tels que : intégration du genre, de la culture, efficience, durabilité, ...) ou encore alimenter une capitalisation.*

***Les critères CAD*** *constituent le socle des évaluations externes, dites de « redevabilité ». Le SSE doit donc s’assurer que des indicateurs du cadre logique permettent effectivement de pouvoir les évaluer. D’ailleurs, la loi belge du 9 janvier 2014 prévoit au chapitre 9 que les résultats soient évalués sur base des critères CAD.*

*Les définitions reprises ci-dessous sont celles du South Research et IOB (Evaluabilité des interventions (co)financées par la coopération belge).*

*Pertinence : mesure dans laquelle les objectifs de l’action de développement correspondent aux attentes des* ***bénéficiaires****, aux besoins des pays.*

*Efficacité : mesure par laquelle les objectifs de l’action de développement ont été atteints.*

*Impact : les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une intervention, directement ou non, intentionnellement ou non. Il s’agit de démontrer que les effets observés, en particulier ceux au niveau des bénéficiaires finaux sont attribuables à l’action.*

*Durabilité : continuation des bénéfices résultants d’une intervention après la fin de l’intervention.*

*Efficience : mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) d’une intervention sont converties en résultats.*

*Il n’est pas nécessaire que le SES s’attache avec la même intensité à tous ces critères. La nature du projet doit orienter la « profondeur » accordée à chaque critère. Par exemple, la mise en place d’un système de maintenance sera davantage jugée par le biais de sa durabilité, tandis qu’un projet ECMS sur l’impact.*

*De plus en plus de bailleurs, dont la DGD souhaitent que la* ***théorie du changement (TOC****) serve de base à la construction du SSE. Elle permet de mettre en évidence les liens de cause à effets partant des activités/ressources jusqu’aux bénéficiaires finaux, de manière plus réaliste. Il s’agit d’expliciter les mécanismes sous-jacents aux changements.*

### A.2.1. Objectifs du système de suivi évaluation

Procédure :

1. Définir pour chaque projet comment les critères CAD seront mesurés, en mettant l’emphase sur les plus pertinents.
2. Décrire et/ou schématiser la théorie du changement. Outil de représentation de système (Vensim).
3. Au minimum : Identifier les bénéficiaires finaux et/ou un groupe de bénéficiaires témoin en début d’intervention. Veiller à une différenciation des effets (femmes, plus pauvres, environnement, …).
4. Identifier les sujets de questionnement à envisager éventuellement (points d’interrogation de la théorie du changement).

### A.2.2. Le cadre logique de référence et autres outils de suivi.

*La première étape, lors du démarrage d’un projet consiste à vérifier que la liste des indicateurs est suffisamment complète et toujours pertinente. En effet, les informations fournies aux bailleurs de fonds sont parfois insuffisantes ou trop générales pour pouvoir servir de base à un suivi de projet, à une évaluation de l’impact ou de la durabilité, ou encore pour mesurer les changements de comportements attendus (incidence).*

*De nouveaux indicateurs, qualifiés d’indicateurs internes, peuvent compléter les indicateurs contractuels. Dans le cas d’une prolongation de projet, on tiendra également compte des réponses managériales à apporter aux évaluations antérieures.*

*Il s’agira aussi, à échéance régulière, de revérifier la logique et la pertinence de l’intervention au regard de la finalité visée par le programme et compte tenu de l’évolution du contexte et des résultats antérieurs obtenus. Une mise à jour devrait être envisagée lors que chaque renégociation avec les bailleurs, lors de la remise de rapport intermédiaire, … à des moments jugés clefs.*

*La direction prise, la stratégie est-elle toujours pertinente ?*

*Complété et validé par les parties prenantes, il servira de* ***cadre de référence*** *pour le suivi, le monitoring et le contrôle interne régulier du projet.*

|  |
| --- |
| *Procédure :*   1. *Vérifier la complétude et la pertinence des indicateurs.*   *Le modèle repris ci-après, édité à partir de la base de données contractuelle GESPRO onglet « exportation/cadres logiques format divers/cadre logique suivi 5 ans instructions » permet de vérifier rapidement la complétude des indicateurs par exemple l’équilibre entre indicateurs qualitatifs et quantitatifs, les méthodes de calcul et sources de vérification, etc.*   1. *Compléter, au besoin, les données manquantes dans la base de données GESPRO*  * *Attribution de la responsabilité de l’atteinte des indicateurs (AT, partie prenante (ONG partenaire/Ministère, autre).* * *Vérifier que toutes les bases line pour tous les indicateurs sont disponibles, au besoin les demander.* * *Décider de la fréquence des rapports de suivi.* |
| * *Sources de vérification. Veiller à une recherche d’économie dans les moyens de récolte des données. Disposer de données quantitatives et qualitatives. Réfléchir à une triangulation possible.* * *Détail du calcul de l’indicateur* * *Etc.*  1. *Rééditer une version finale du modèle (cadre logique) et l’intégrer dans le document de suivi-évaluation en indiquant sa date de mise à jour.* |

*N.B. Seul le niveau de détail suivi conjointement par les chargés de projet Nord et Sud apparaît dans le tableau. Ce niveau de détail est à décider pour chaque projet. Des indicateurs de tâches peuvent être prévus le cas échéant.*

*Le modèle de cadre logique de référence se présente comme suit :*

| **Indicateurs** | **Source vérification** | | **Base line** | **An 1 prévu** | **An 2 prévu** | **An 3 prévu** | **An 4 prévu** | **An 5 prévu** | **Commentaires** | **Mode calcul** | **SMART** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Pays 01 | |  | | | | | | | | | |
| **Objectif 01** | | **Améliorer** | | | | | | | | | |
| Nombre de référentiels rédigés | Document de référence | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | blabla | xx | vvv |
| Résultat 1 | Le système ……  est amélioré. | | | | | | | | | | |
| Taux de …. | Nombre de rubriques complétées dans la base de données | | Inexistant |  |  | 80 % |  | 85 % |  |  |  |
| Evolution de … | base de données | |  | +/-1% |  |  |  |  |  |  |  |
| **Activité 1** | Construire…. | | | | | | | | | | |
| taux de | Croisement liste | | 36% | >50% |  |  |  |  |  |  |  |
| Tâche 1 | Organiser …. | | | | | | | | | | |
| nombre de |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Activité 2** | Améliorer l | | | | | | | | | | |
| Taux de |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Tâche 1 | Acquérir | | | | | | | | | | |

*D’autres documents plus spécifiques peuvent faire l’objet d’un suivi/mise à jour régulier : plan de développement stratégique, pré et busines plan, autres livrables, prévus dans les avenants conclus avec les partenaires.*

|  |
| --- |
| Procédure :   * *Tenir une liste des documents à jour et indiquer son emplacement sur le serveur commun (U).* |

### A.2.3. Besoins et attentes des parties prenantes clés en matière d’information

*Le système de suivi doit permettre de fournir des informations et/ou des rapports à un ensemble des parties prenantes, sous des formats et à des échéances qui diffèrent.*

*Procédure :*

1. *Lister les parties prenantes.*
2. *Préciser le type, la fréquence et le format des informations requises pour chacun.*

*La liste reprise ci-dessous est indicative.*

* Le/les principaux bailleurs de fonds institutionnels :
  + Union européenne : un rapport succinct les 4 premières années : système de mesure de la performance et des données à insérer dans IATI.
    - **Efficacité** : le tableau de bord, intégré à GESPRO, permet d’assurer un suivi de l’atteinte des objectifs et résultats attendus. Les « vues » permettent
    - **Efficience** : conversion des ressources en output de manière économe.
    - **Pertinence** : déjà jugée, voir si changement de contexte
    - **Pérennité potentielle** : la durabilité est prévue dans GESPRO au niveau de l’OS.
    - **Contribution CSC** : revoir le chapitre efficacité dans GESPRO.
    - **Suivi des synergies** : cf convention de collaboration.

En fin de programme un rapport narratif complet. Les évaluations intermédiaires et finales.

* + UE : un rapport narratif d’avancement semestriel, *à vérifier pour chaque contrat*.
  + AWAC : à compléter
  + WBI : à compléter
  + Etc :
* L’organisation Lead :
  + Les responsables opérationnels du programme : Objectif : prise de décision stratégique et de planification. Sont concernés le responsable du projet et le chargé de projet. *Décider de la fréquence de transmission des valeurs des indicateurs (mensuel, trimestriel,).*
  + Le personnel du programme : Objectif : comprendre les décisions et rôle spécifique. *Les questionner sur leurs besoins en information, pouvant être produite par notre SSE.*
  + La CORI : Objectif : partage des connaissances/capitalisation, apprentissage, contrôle interne, monitoring, planification stratégique organisationnelle. *Décider de la nature des informations à fournir et de leur fréquence.*
  + La COM : Objectif : obtenir les informations utiles au plan de communication établi pour chaque projet. *Déterminer le type d’information, de préférence positives (témoignages, photos, etc) et la fréquence.*
  + La CAF : Objectif : permettre une analyse croisée des informations techniques et financières (analyse de l’efficience par exemple). *Prévoir la fréquence des réunions EPP.*
  + L’ECMS : Objectif : assurer le suivi des stages et des questionnements, repérer des sujets potentiels pour les cours métis, etc*. Prévoir les modalités d’échange, les sujets de questionnement potentiels.*
  + Le CODIR/CA/AG : à déterminer.
* Les autres parties prenantes :
  + ONG partenaires : La DGD demande que ceux-ci soient renforcés dans leur capacités en suivi-évaluation. En effet, ils sont en première ligne pour la collecte des informations au niveau des bénéficiaires et des populations. *Expliquer ici le rôle générique qu’ils vont jouer dans le SSE et tout particulièrement la réciprocité des échanges d’information à propos du projet. Leur responsabilité est détaillée dans la base de données.*
  + Les co-donateurs : donateurs privés, rotary, etc …PM
  + Autorités locales :
  + Communautés bénéficiaires : *Sous quelle forme ? A quelle fréquence ?*
  + Autres ? : à préciser

A.3. planifier la collecte et la gestion des donnees et informations.

A.3.1. Liste des informations à recueillir, outils de récolte et responsabilité.

*Le modèle de tableau repris ci-dessous permet de visualiser la nature des informations qui seront traitées par l’EPP lors des activités de suivi.*

Exemple :

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| A | B | C | D | E | F | | |
| Information recherchée (indicateur) | Sources de vérification du cadre logique | Donnée | Information | Périodicité de récolte et de traitement des données | Qui : | | |
|  |  |  |  |  | Collecte infos | Synthèse | Contrôle |
| Progression du revenu annuel ;;;; | Outils de gestion de la miellerie (livre de caisse et de stock). | Copie des livres | Statistique, synthèse produite sur base des copies. | Trimestrielle | COAPMA, **gérant miellerie** | AT | Chargé projet |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

*Colonne A = indicateur du cadre logique de référence*

*Colonne B = source de vérification*

*Colonne C =nature de la donnée récoltée, faits , chiffres bruts non encore traités*

*Colonne D = information résultant du traitement des données (statistiques, calcul, synthèse, …).*

*Colonne E = cette périodicité sera probablement plus fréquente que la périodicité d’analyse.*

*Colonne F = cette tâche peut être confiée au partenaire, à un prestataire externe, ou à un membre de l’équipe.*

\* *Veiller à une recherche d’économie dans les moyens de récolte des données. Disposer de données quantitatives et qualitatives. Réfléchir à une triangulation possible.*

A.3.2. outils de gestion des données et informations

A.3.4. Identification des risques

*Il s’agit de s’assurer de la complétude des risques identifiés, d’en assurer le suivi et leur éventuelle mise à jour.*

A.3.5. mécanisme de prise en compte des réclamations/remarques des parties prenantes.

Objectif de ce mécanisme est d’anticiper et d’aider à la résolution de problèmes potentiels, d’accroître la redevabilité vis-à-vis des parties prenantes et la crédibilité de l’ONG.

Procédure :

* + *Lister les parties prenantes qui seront informées du mécanisme. Au minimum les partenaires et le personnel du projet et certains bénéficiaires (apiculteurs, agriculteurs, patients, usagers de l’eau, étudiants, …), les autorités locales, …*
  + *Convenir de l’objectif poursuivi,*
  + *Du canal et du support de communication à utiliser,*
  + *Du processus de traitement prévu (par qui et quand ? ).*

**A.4 Analyser les données**

A.4.1. Objectif de l’analyse des données

*Il s’agit de tenir compte des besoins en information des différents publics cibles du système de suivi évaluation (cf A.2.3.).*

*Cette étape permet de donner un sens aux informations récoltées, d’orienter la mise en œuvre du projet à court et à long terme. L’analyse consiste à distinguer les tendances, les liens entre les différents types d’information et variables. Elle permet d’évaluer les résultats attendus, d’anticiper les problèmes et de définir les solutions. Elle favorise l’apprentissage organisationnel.*

*Cette étape permet de vérifier les hypothèses de la théorie du changement.*

A.4.2. Processus d’analyse des données et informations

*L’ensemble des informations relatives aux projets est compilé dans le programme GESPRO et le cas échéant dans les documents annexes mentionnés au point A.2.2.*

A.4.2.1. Analyse par l’EPP

*Procédure :*

* *Les responsables terrain préparent des informations (convertir les données en information).*
* *Aux échéances prévues, le tableau Excel/la vue transmis par le responsable de terrain est réintégré dans la base de données mère. Expliquer la procédure.*
* *Les informations sont analysées par l’EPP et un compte rendu est produit (cf modèle ci-après).*

Modèle de compte rendu :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Auteurs : |  |  |  |  |
| N°/ référence de l’indicateur | Constatation *Déclaration factuelle fondée sur des données* | Conclusion *Synthèse de l’interprétation des résultats* | Recommandation *Une consigne basée sur les conclusions* | Mesure *Une action spécifique visant à mettre une recommandation en pratique* |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

A.4.2.2. Monitoring

*Le monitoring (méta analyse des informations relatives aux projet) fait partie intégrante du système de contrôle interne*, *il est conduit par le responsable de la CORI et se réalise à échéance semestrielle.*

## A.4.3. Outils de suivi des indicateurs

**A.5. Exploiter les informations.**

A.5.1. formats, fréquence et responsabilité de rapportage aux différents utilisateurs

Exemple*s :* information à destination du grand public, rapport au CA, stratégie de sortie/viabilité, principaux enseignements tirés, … se référer au point A2.2.

A.5.2. Prise de décision et planification de leur mise en œuvre

Registre des décisions, registre des actions, registre des enseignements tirés (capitalisation).

**A.6. Evaluation interne**

**A.7. Evaluation externe**

**A.8. Budget de suivi et évaluation**