

***Module 6 : Suivi, Évaluation (S&E)
et
Renforcement des Capacités***

Juan Antonio Sagardoy

Consultant international en gestion de l'eau

E-mail : sagardoy22@alice.it

Unité 1 : L'approche du cadre logique

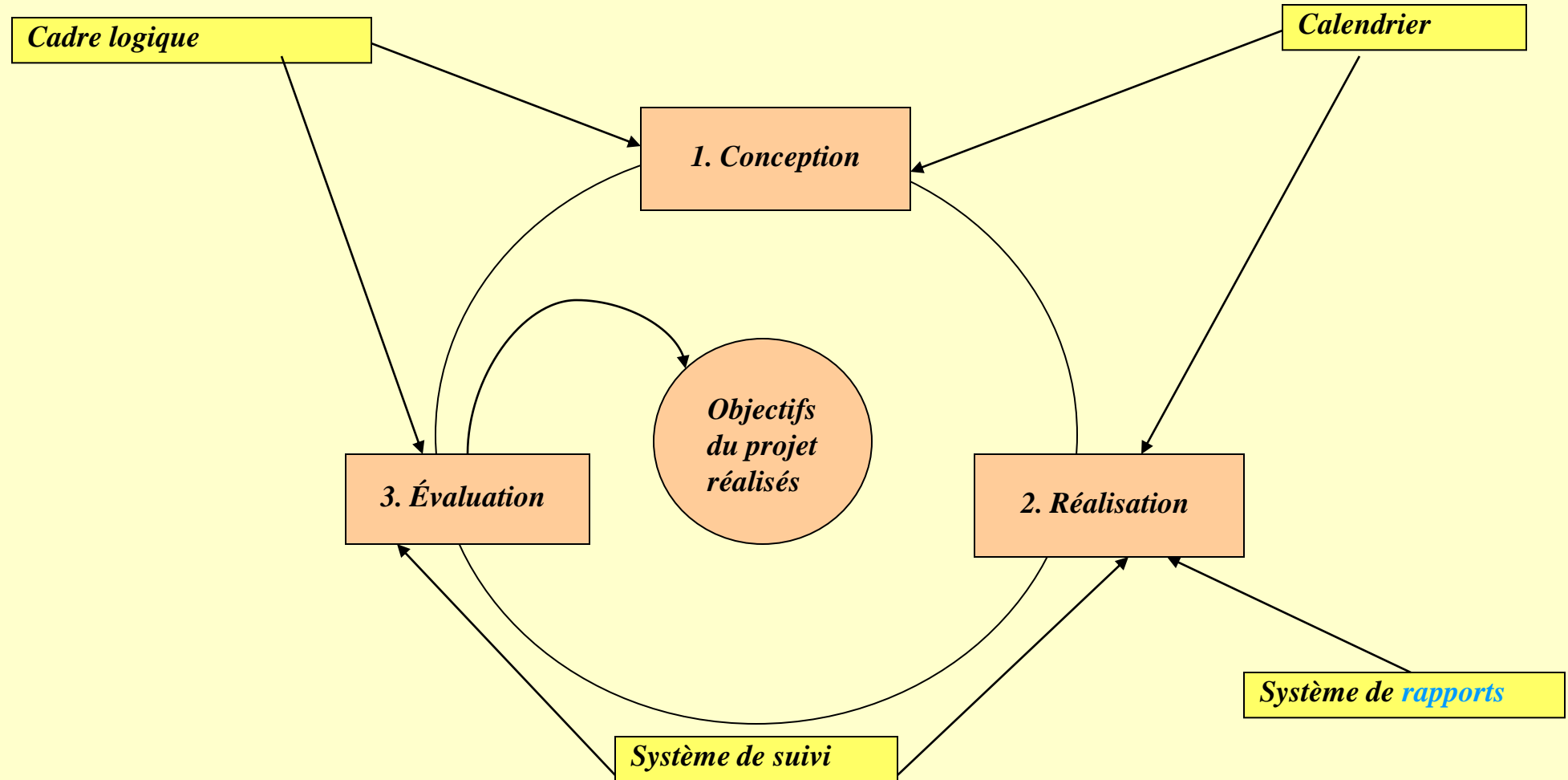
Suivi et évaluation des programmes nationaux de GPI

Les plans de GPI, comme les hypothèses de travail, doivent être testées et modifiées dans la pratique.

Le système de S&E est une partie du programme GPI qui s'efforce principalement de fournir des informations sur l'efficacité de la mise en œuvre du programme.

La conception de chaque système S&E des programmes de GPI est spécifique au pays où il est mis en œuvre car les objectifs GPI peuvent être différents.

Le cycle de projet



Quelle est l'approche du cadre logique (LFA en Anglais)?

- L'approche du cadre logique est une « aide à la pensée » et non un substitut à l'analyse créative.
- Elle peut aider les planificateurs et directeurs à :
 - analyser la situation existante pendant la préparation du projet ;
 - établir une hiérarchie logique ;
 - identifier les risques potentiels ;
 - déterminer la façon dont les sorties et résultats pourraient être mieux suivis et évalués ;
 - présenter un résumé du projet dans un format standard ; et
 - contrôler et examiner les projets durant leur mise en œuvre

L'histoire du LFA

Il a d'abord été adopté comme outil de planification pour les activités de développement d'outre-mer par USAID au début des années 70.

Il est maintenant utilisé par de nombreuses agences de développement nationales et internationales : USAID, PNUD, IAD, FIDA, CIDA, OCDE, (SIRAN), Aus-AID, GTZ et d'autres.

Malgré quelques critiques, il continue d'être utilisé comme un résumé standard du projet et la logique derrière sa formulation et d'être essentielle pour la définition du système S&E

L'approche du cadre logique et la matrice du cadre logique

Lorsqu'elle est correctement appliquée, l'**approche** implique les étapes suivantes :

- analyser les problèmes,
- analyser les parties prenantes,
- **développer une hiérarchie d'objectifs**
- identifier les risques et
- choisir une stratégie de mise en œuvre.

Le produit de cette approche analytique est la **matrice** (le cadre logique), qui résume ce que le projet a l'intention de faire et comment, quels sont les postulats clés et comment les résultats seront suivis et évalués.

Matrice du cadre logique

Description du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Postulats
1. Objectifs de développement supérieure			
2. Objectifs de développement de projet (ODP)			
3. Résultats des composants du projet			
4. Sorties			
5. Activités			

Type de suivi et d'évaluation.

2. Suivi des performances

La performance du projet peut être évaluée en termes d'efficacité et d'efficacité des processus utilisés pour atteindre les résultats prévus.

Cela peut faire référence au « suivi de la mise en œuvre » ou suivi de la performance.

Le **suivi de la mise en œuvre** ou **suivi de la performance** est essentiellement réalisé par un système de gestion de l'information, qui suit au jour le jour la mise en œuvre du projet.

Unité 2. Principes essentiels des systèmes S&E

S&E participatif et conventionnel

1. Qu'est le S&E participatif ?

La Banque mondiale définit le Suivi et Evaluation Participatif (SEP) comme
« un processus menant à une mesure corrective impliquant les parties prenantes à tous les niveaux dans les prises de décision partagées »

2. Différences principales avec le S&E conventionnel

	S&E conventionnel	S&E participatif
Qui <u>planifie</u>	Directeurs séniors, experts extérieurs	Parties prenantes primaires
Rôle des parties prenantes	Donner uniquement des informations	Concevoir et adapter la méthodologie
Mesure du succès	Défini extérieurement	Défini intérieurement

Indicateurs

1. Définition des indicateurs
2. Différents types d'indicateurs (indicateurs d'impact et de résultats, [d'entrée, et de produits, et indicateurs de processus](#),... qualitatifs et quantitatifs). Relation entre les indicateurs et la matrice LF
3. Critères pour la sélection d'indicateurs (DOPA)
 - a) **Direct** (mesurer de près les changements prévus).
 - b) **Objectif** (pas ambiguïté sur [ce qui est mesuré](#) et les données à collecter).
 - c) **Pratique** (raisonnable en termes de coûts de collecte des données, fréquences, et ponctualité pour les prises de décision).
 - d) **Adéquat** (nombre minimum d'indicateurs nécessaires pour s'assurer que les progrès [vers la sortie/production](#) sont suffisamment [capturés](#)).

Source : USAID TIPS Number 12, 1998.

Indicateurs (2)

4. Problèmes courants dans la définition des indicateurs :
- Activités, [sorties/produits](#), résultats et objectifs mal définis
 - Aucune base à comparer
 - Trop d'indicateurs. Ils prennent du temps et les résultats ne sont pas clairs
 - Définition vague de l'indicateur menant à différentes interprétations
 - Définition vague des processus de collecte et de traitement de l'information
 - Manque de compréhension [du but](#) des indicateurs et de l'ensemble du système S&E.
 - Indicateur difficile à mesurer

Étapes standards pour la mise en place d'un système S&E

1. Mener une évaluation de la réceptivité
2. Établir le but et la portée du S&E
3. S'entendre sur les résultats et objectifs
4. Choisir les indicateurs
5. Etude de base et plan de collecte des données
6. Sélectionner les cibles des résultats
7. Planifier le suivi, l'analyse des données, la communication et le rapport
8. Planifier les évaluations intermédiaires critiques
9. Appliquer les résultats de l'évaluation

Unité 3 Application des principes de la LFA et S&E aux programmes GPI

Pourquoi l'utilisation de l'évaluation des performances des projets d'irrigation reste-t-elle limitée ?

La plupart des systèmes d'évaluation des performances ont été conçus à des fins de comparaison

Tout système d'évaluation requiert une somme considérable d'informations, ce qui est toujours coûteux

Les gestionnaires considèrent souvent les systèmes de suivi comme un outil destiné à évaluer leurs propres performances

Tout système d'évaluation peut difficilement être satisfaisant pour tous les types de systèmes d'irrigation

Systemes S&E des programmes nationaux de GPI

La première distinction à faire est de décider de [suivre](#) la performance du processus de mise en place des AUE ou évaluer la réalisation des résultats et impacts ou les deux à la fois.

C'est pour cette raison que la première étape est de définir les relations de la LFA. Le tableau 1 est un exemple de ces relations

Suivi des résultats et de l'impact

Tableau B.2 Mise en œuvre usuelle et cadre de résultats en matière d'interventions destinées à la mise en place et à la prise en charge Associations des Usagers de l'Eau

Niveau d'évaluation	Exemples
Objectif de développement du projet	Institutions et organisations d'usagers de l'eau effectives et durables mises en place
Résultats de projet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transfert effectif de responsabilité de gestion, de fonctionnement, d'entretien et de financement de systèmes I&D, du gouvernement aux usagers de l'eau 2. Réglementation effectif d'AUE et de fédérations d'AUE par le gouvernement 3. Fiabilité, adéquation, opportunité et équité de la distribution d'eau d'irrigation 4. Entretien adéquat et durable des systèmes 5. Satisfaction de la part des usagers de l'eau vis-à-vis de la prestation de service hydrique 6. Absence de contrainte pour la production agricole par rapport à la (carence de) prestation de services d'irrigation et de drainage 7. Recouvrement adéquat de charges imposées aux usagers de l'eau en vue de la couverture des coûts de GFM

Suivi des résultats et de l'impact (2)

Résultantes de projet	<ol style="list-style-type: none">1. Cadre juridique des AUE formulé ou révisé et en cours d'utilisation2. Unités de soutien d'AUE effectives et fonctionnelles3. AUE légalement constituées et fonctionnent effectivement – fonctions de travail démocratiques, représentatives, efficaces et effectives4. Fédérations d'AUE légalement constituées et fonctionnent effectivement5. L'Association Nationale d'AUE constituée et fonctionne effectivement6. Unités de régulation d'AUE sont formées, encadrées fonctionne effectivement7. Bureaux d'AUE établis, équipés et fonctionnent effectivement8. Personnel de l'AUE est formé et effectif dans les fonctions exercées9. Les utilisateurs d'eau contactés et sensibilisés à leurs rôles et responsabilités10. Personnel d'organisme gouvernemental compétent bien identifié et sensibilisé à ses rôles et responsabilités vis-à-vis des AUE et d'eux -mêmes
------------------------------	---

Suivi des résultats et de l'impact (3)

Activités de projet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promulgation ou remise à niveau de cadre juridique en vue d'instituer des AUE et des Fédérations 2. Constitution d'unités de soutien d'AUE 3. Constitution et mise en place d'AUE 4. Campagnes de publicité, de communication et de sensibilisation 5. Programmes de formation et de renforcement des capacités 6. Développement des capacités de gestion, y compris la tenue des dossiers et le suivi des performances 7. Développement des capacités de gestion financière 8. Développement des capacités de gestion technique (exploitation et entretien du système) 9. Prise en charge d'achat de machines et d'équipement d'entretien 10. Développement de processus et de procédures à l'usage des autorités de régulation d'AUE 11. Constitution et institution de Fédérations d'AUE 12. Constitution et institution d'une Association Nationale d'AUE
Apports à projet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apports par des spécialistes – spécialistes juristes, spécialistes d'AUE, spécialistes en développement institutionnel, spécialistes en formation 2. Participation des bénéficiaires 3. Bureaux, machines, équipement, véhicules et matériels

Source : Instruments pour le suivi et l'évaluation des projets de gestion de l'eau en agriculture WB, 2008

Suivi des performances

Nº	Activité	Indicateurs
1	Promulgation, ou remise à niveau, de cadre juridique, en vue de la mise en place d'AUE et de Fédérations	État de la législation (en projet, promulguée, en usage)
2	Constitution d'assistance aux AUE Unités	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'unités de soutien constituées (par trimestre, par année) • Nombre et type de personnel • Activités de formation menées à bien (au profit du personnel d'Unité de soutien)
3	Constitution et Mise en place d'AUE	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'AUE constituées (par trimestre, par année) • Paliers atteints (personnel formé, embauché, plan de F&E préparé, etc.) • Superficie couverte par les AUE (superficie et pourcentage de la superficie irrigable totale dans le pays) • Nombre d'AUE constituées dans chaque région • Actifs transférés par le gouvernement sur le compte d'AUE
4	Publicité, communication et campagnes de sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> • État des campagnes (besoins identifiés, matériaux produits, campagnes engagées, activités menées à terme, etc.) • Nombre et types de personnes, de communautés, d'organismes, etc. contactés grâce aux campagnes • Évaluation d'impact (évaluation antérieure et ultérieure à la campagne de sensibilisation)
5	Formation et programmes de renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> • État des programmes (besoins identifiés, plan de formation produit, matériel de formation produit, stagiaires identifiés, cours de formation assurés, etc.) • Nombre et types de cours de formation menés à bien • Nombre et types de personnes formées • Évaluation de formation (tests de connaissances antérieures et ultérieures à la formation, évaluation de compréhension, de connaissances et de compétences antérieures et ultérieures à la formation)

Module 6 : Suivi, Évaluation et Renforcement des Capacités

Unité 4 : Développement des ressources
humaines. Évaluation des besoins de
formation

Développement des ressources humaines (DRH) dans les GPI

- Le développement des ressources humaines est le principal composant de tout programme de GPI. Il représente un coût important, mais il est encore plus important que les activités soient bien structurées et soient dotées d'objectifs clairs.
- De nombreuses activités peuvent être incluses dans les DRH, comme, la formation, les visites d'information sur place, la mise à niveau professionnelle, les visites techniques, les stages dans d'autres institutions, les programmes de communication et de vulgarisation et autres activités.
- Malheureusement, les DRH ne bénéficient pas de l'attention nécessaire dans de nombreux programmes de GPI.

Programmes de formation dans les GPI

- Les programmes de formation constituent le composant le plus vaste des activités de DRH.
- Les GPI requièrent un grand nombre de types de cours et d'activités de formation. Les principaux d'entre eux sont:
 1. Formation du personnel (agences gouvernementales) devant promouvoir le programme de GPI.
 2. Formation des formateurs devant assurer la formation des membres des comités constitutifs.
 3. Formation aux responsabilités et fonctions des comités constitutifs
 4. Formation du personnel des AUE aux aspects techniques de fonctionnement, de maintenance, de direction et de gestion.
 5. Formation des usagers de l'eau.

Coût de la formation

On dispose de peu d'informations sur le coût de la formation dans le cadre des programmes de GPI, mais même lorsqu'elles sont disponibles, elles peuvent rarement être comparées, car elles recouvrent des aspects différents.

Néanmoins, l'ordre de grandeur du composant institutionnel de certains projets financés par la Banque mondiale est indiqué ci-dessous:

- Mexique : 6,0 \$/ha
- Pérou : 200,0 \$/ha
- Bosnie & Herzégovine : 150,0 \$/ha

Méthodes de formation

Il est très important de s'assurer de l'uniformité des messages transmis. À cet effet, la « **formation des formateurs** » devant former les participants finaux est fondamentale.

La méthode la plus efficace pour la formation du personnel des AUE est **la formation continue** (le formateur fournit une formation sur les tâches quotidiennes).

La formation en ligne n'est pas très utilisée en raison des carences d'accès des utilisateurs finaux à l'équipement informatique.

La visite des installations matérielles du système d'irrigation est très utile, car il permet de faire comprendre aux agriculteurs quelques-uns des problèmes liés au fonctionnement et à la maintenance.

Évaluation des besoins de formation

- De trop nombreux programmes de formation sont entrepris sans connaissance préalable des besoins de formation des bénéficiaires des activités de formation.
- Une évaluation adéquate des besoins des groupes cibles est essentielle pour concevoir le programme des activités de formation.
- L'utilisation de questionnaires est tout à fait appropriée afin d'évaluer les besoins de formation. Lorsque le groupe cible est très vaste, des échantillons représentatifs devront être utilisés.

Module 6: Suivi, Évaluation et Renforcement des Capacités

Unité 5: Compromis entre les services à
fournir aux AUE et les programmes de
formation

Compromis entre la prestation de services et la formation (1)

- La question cruciale dans la définition des programmes de formation dans le cadre des GPI est de décider des services qui seront fournis par des acteurs externes (prestataires de services) et de ceux qui seront fournis par les membres des AUE.
- Par exemple, si la maintenance doit être prise en charge principalement par des contractants extérieurs, le besoin de formation du personnel des AUE en la matière diminuera fortement, ce qui modifiera le type de formation requis.
- La taille de l'AUE revêt une importance capitale dans ces décisions. Il est évident que les petites AUE disposent de capacités économiques réduites pour faire appel à des services extérieurs, et requièrent de ce fait une formation plus importante.

Compromis entre la prestation de services et la formation (2)

- Il est très important de définir la nature des services fournis par les AUE, et d'adapter le programme de formation en fonction des services devant être proposés.
- Les services extérieurs généralement fournis aux AUE, et à tout autre exploitant, incluent: une assistance technique, des informations sur le marché agricole, des facilités de crédit agricole, et quelques autres.
- D'autres services, liés à la production agricole, tels que la fourniture d'intrants agricoles (fertilisants, graines, etc.), l'utilisation commune de machines agricoles, l'élaboration de produits agricoles, les actions marketing, pourraient ne pas intéresser l'ensemble des exploitants membres des AUE. Par conséquent, la formation correspondante devra être sélective.

**Encore merci de votre attention et de votre
intérêt !**