

A close-up photograph of a child's face as they drink water from a public fountain. The child's eyes are closed, and water is splashing from their mouth. The background is blurred, showing a blue wall and a metal fountain nozzle.

**Sustainable Water  
Integrated Management (SWIM) -  
Support Mechanism**



Project funded by  
the European Union

*Water is too precious to waste*

**Examen de l'expérience internationale des systèmes de S & E**

**Réunion régionale du Groupe d'experts pour le développement d'un système de S & E global pour les GPI / TGI, Athènes, 2-4 septembre 2013**

***Suzan Taha, Expert en eau (SWIM-SM)***

# Résumé de la présentation

- La présentation se concentre sur les pratiques recommandées par certaines organisations internationales en ce qui concerne le processus de conception, de mise en œuvre, et d'utilisation du système de suivi et d'évaluation (S & E) des projets de développement.

Les principales références utilisées pour cet examen sont:

- "Instruments pour le suivi et l'évaluation des projets de gestion de l'eau dans l'agriculture" de la BM.
- "Instruments de planification, de suivi et d'évaluation pour le gestionnaire de programme" du FNUAP.
- "Suivi des résultats dans l'agriculture et le développement rural dans des conditions difficiles" FAO et BM.

# Qu'est-ce que le suivi et l'évaluation (S & E) ?

- Le suivi est la collecte continue de données portant sur des indicateurs spécifiques afin d'évaluer une intervention de développement (projet, programme ou politique), sa mise en œuvre en termes de planification des activités et de dépense des fonds alloués, ainsi que sa progression et les réalisations obtenues par rapport à ses objectifs.
- L'évaluation est l'évaluation périodique de la conception, de la mise en œuvre, des résultats et de l'impact d'une intervention de développement. Elle doit viser à l'évaluation de la pertinence et de la réalisation des objectifs, de la performance de l'exécution en termes d'efficacité et d'efficience, et de la nature, de la distribution et de la durabilité des impacts

Source: OCDE, 2002, Casley & Kumar, 1987

**Le S & E a évolué, passant d'un ensemble d'outils de gestion de projet pour devenir un élément central des stratégies et politiques nationales**

## *Qui en sont les utilisateurs ?*

- Les donateurs et les gouvernements qui ont un intérêt financier ou de gestion dans le projet
- Bénéficiaires
- Les média,
- la société civile au sens large et ses représentants (parlement).

Alors que le programme ou le projet se développe et le nombre de bénéficiaires augmente, il en va de même de l'intérêt pour les données de S & E.

# ***Pourquoi l'application des systèmes de S & E rencontre-t-elle une résistance ?***

- Un manque de compréhension vis à vis du S & E et ce qu'il peut apporter,
- Le système de S & E demande la collecte - coûteuse - de nombreuses informations
- Les gestionnaires considèrent les systèmes d'évaluation comme un outil destiné à évaluer leurs propres performances
- Difficulté à s'appropriier le système
- Instaurer des systèmes de S & E qui mettent en valeur les résultats à la fois des réussites et des échecs, et assurer une plus grande transparence et responsabilité peut être particulièrement difficile dans des pays connus pour une lourde centralisation du pouvoir et de l'autorité.



***Le succès du S & E nécessite un entretien de la demande à travers une promotion forte en faveur du programme visant à informer les groupes d'utilisateurs potentiels de ses bénéfices***

# *Intégration de la planification et S & E*

## - Objectif du S & E dans le cycle du projet:

Le S & E fait partie intégrante du cycle de vie d'un projet/programme, **depuis l'identification jusqu'à l'évaluation.**

- Il fournit des informations régulières sur la progression et aide à répondre aux interrogations: "sommes-nous sur la bonne voie ?"
- "Sommes-nous parvenus au résultat attendu ?"
- A travers des compte-rendus réguliers, il attire l'attention des gestionnaires sur les variations favorables ou négatives, et permet d'ajuster les opérations en fonction, de formuler les demandes budgétaires et de justifier toute augmentation des dépenses.
- Le S & E aide à renforcer la conception et la mise en œuvre du projet, et favorise le partenariat avec les parties prenantes

# ***Intégration de la planification et S & E***

## **- L'analyse du cadre logique (ACL)**

- L'ACL est un processus analytique permettant de considérer la conception du projet d'une manière systématique et structurée.
- L'ACL établit les relations causales entre les cinq niveaux de la hiérarchie de la conception du projet: apports, activités, produits et résultats, tous destinés à contribuer à atteindre l'objectif de développement du projet (ODP).
- L'ACL a été adoptée par plusieurs agences de développement afin d'améliorer la planification du projet et le S & E, et remédier aux faiblesses antérieures relatives à:
  - une planification médiocre, manque de clarté des objectifs et de spécification des résultats attendus du projet,
  - une spécification inappropriée des processus et des indicateurs du S & E,
  - un défaut de considération des facteurs externes et de prise en compte des risques affectant les résultats du projet.
- L'ACL a été dans un premier temps utilisée dans la conception et le S & E du projet

L'ACL permet le suivi à la fois de la performance (correspondant aux trois niveaux inférieurs de la hiérarchie du projet: apports, activités et produits) et des résultats (correspondant aux résultats et aux ODP du projet).

# Principaux éléments de la matrice du cadre logique

Logique du projet		Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
Les trois niveaux de l'objectif du projet	Objectifs de développement les plus importants	Comment le ou les objectif(s) doivent être mesuré(s), spécifié(s) en termes de qualité, de quantité et de délai.	Les sources de données qui existent ou qui peuvent être fournies de manière rentable grâce à la réalisation d'enquêtes ou d'autres formes de collecte de données.	Si le ou les ODP est (sont) atteint(s), quelles conditions échappant au contrôle direct du projet doivent être en place pour assurer la contribution attendue aux objectifs de développement de haut niveau ?
	Les ODP	Comment le ou les ODP doivent être mesuré(s) en termes de qualité, de quantité et de délai	Détails concernant les sources de données, manière dont les données seront recueillies, par qui et quand.	Si les résultats des composantes du projet sont atteints, quelles conditions échappant au contrôle direct du projet doivent être mises en place pour atteindre le ou les ODP ?
	Résultats des composants du projet	Spécifications sur la manière dont chaque projet doit être mesuré en termes de qualité, de quantité et de délai		Si les résultats sont obtenus, quelles conditions échappant au contrôle direct du projet doivent être mises en place pour atteindre les résultats des composantes du projet ?
<b>Rendements</b>	Comment les rendements doivent être mesurés en termes de qualité, de quantité et de délai	Si les activités sont accomplies, quelles conditions échappant au contrôle direct du projet doivent être mises en place pour produire les rendements ?		
<b>Activités</b>	Indicateurs à évaluer si les activités ont été réalisées	Le résumé des coûts et du budget des activités		

# *Intégration de la planification et S & E*

## **Étapes de l'analyse du cadre logique:**

- identification des groupes cibles et de leurs besoins
- établissement des objectifs et des résultats
- identification des rendements
- définition des activités
- identification des apports
- Évaluation des postulats et des risques

# *Intégration de la planification et S & E*

## - Lien entre la conception du projet, le suivi et l'évaluation

Il existe deux types de suivi:

- **Le suivi des résultats**, qui consiste à faire le suivi:
  - De l'impact du projet, c'est-à-dire dans quelle mesure le projet contribue à ses objectifs (il peut également y avoir des impacts imprévus, aussi bien positifs que négatifs).
  - De l'atteinte des résultats du projet mesurée en termes de résultats, ou dans quelle mesure les résultats observables correspondent aux résultats escomptés.
- **Suivi de la mise en œuvre ou suivi de performance**: évalue le déroulement et la performance du projet en termes d'efficacité et l'efficience des processus par lesquels les apports sont utilisés dans des processus pour produire les rendements escomptés.
- **La mise en œuvre ou de suivi de la performance et de l'évaluation est une fonction de gestion de projet de base**, et se fait à travers un suivi SGI de la mise en œuvre au jour le jour du projet..

# Structure logique pour le projet de S & E

Conception du projet logique	Type d'indicateurs	Objet du S & E	Caractéristiques des indicateurs
<b>Objectifs de développement les plus importants</b>	Indicateurs d'impact	Suivi des résultats	Amélioration de la large diffusion à long terme dans la société
<b>Objectifs de développement du projet (ODP)</b>	Indicateurs de résultat		Effets intermédiaires pour les bénéficiaires
<b>Résultats des composantes du projet</b>			
<b>Rendements</b>	Indicateurs de rendement	performance / mise en œuvre du suivi	Biens d'investissement, biens et services produits
<b>Activités</b>	Indicateurs de processus		Tâches entreprises pour transformer un intrant en rendement
<b>Apports</b>	Indicateurs d'apport		Ressources humaines et

## d'évaluation

Logique du projet	Type d'indicateurs	Critères d'évaluation	
<b>Objectifs</b>	Indicateurs d'impacts	1) <u>pertinence</u> : L'effet du projet sur son environnement au sens large, et sa contribution à la politique en général, aux objectifs de développement de stratégies d'aide au niveau des pays. 2) <u>impact</u> : La pertinence des objectifs du projet vis à vis des problèmes destinés à être abordés, et à l'environnement physique et politique dans lequel le projet fonctionne	5) <u>Durabilité</u> : La probabilité que les avantages générés par le projet demeurent après la fin du financement externe.
<b>ODP et Résultats</b>	Indicateurs de résultats		
<b>Rendements</b>	Indicateurs de rendement	1) <u>Efficacité</u> : Dans quelle mesure les rendements ont contribué à l'atteinte des résultats des composantes du projet / résultats et du ou des objectif(s) global(aux) de développement du projet, et dans quelle mesure les conditions extérieures ont contribué aux réalisations du projet 2) <u>performance</u> : Les résultats du projet ont-ils été atteints à un coût raisonnable, c'est-à-dire comment les apports ont été utilisés dans les activités et converties en rendement	
<b>Activités</b>	Indicateurs de processus		
<b>Apports</b>	Indicateurs d'apport		

# *Intégration de la planification et S & E*

## - S & E basé sur les résultats

- Les demandes croissantes en matière de responsabilisation et les résultats, la transparence, une plus grande efficacité de l'aide au développement et la livraison des résultats tangibles ont abouti à l'adoption d'un **cadre axé sur les résultats** et le renforcement du suivi et de l'évaluation des politiques, programmes et **projets axés sur les résultats**,
- Le S & E axé sur les résultats est une version simplifiée de l'ACL, qui met l'accent sur le suivi des résultats:
  - Les ODP et leur résultat
  - Résultats intermédiaires - escomptés lors de la mise en œuvre de chaque composante de projet individuel, chacune d'entre elles contribuant à atteindre l'ODP
  - Indicateurs pour l'objectif de développement du projet (indicateurs de réussite) et pour chaque résultat des composantes du projet (indicateurs de résultats)
  - Comment l'information sur les résultats et le suivi des résultats doivent être utilisés.
- Un résultat basé sur le S & E implique un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour comparer la façon dont un projet, un programme ou une politique est mis en œuvre par rapport aux résultats attendus.
- Un système de gestion de l'information efficace (SGI) qui assure ces fonctions est un élément essentiel des bonnes pratiques de gestion.

*Bien que l'ACL n'est pas exigée par les agences de développement, il reste le meilleur moyen d'établir les séquences causales entre les apports et les rendements et résultats, et est donc généralement le mécanisme par lequel les éléments pour le cadre de résultats sont générés.*

# Hiérarchisation des terminologies du cadre de résultats

Niveau 1	ODP	Indicateurs de résultat 1	Utilisation des informations de résultat
	Objectif 1 Objectif 2	Indicateurs de résultat	
Niveau 2	Résultats intermédiaires (1 par composante)		Utilisation du suivi des résultats
	Composante 1	Résultats	
	Composante 2	Résultats	
	Composante 3	Résultats	

# ***S & E participatif et conventionnel***

Le S & E participatif (SEP) est un processus de résolution conjointe de problèmes à travers la production et l'utilisation du savoir qui conduit à des mesures correctives en impliquant tous les niveaux de parties prenantes dans une prise de décision partagée. →

Les parties prenantes du projet sont pleinement impliquées dans l'initiation, la définition des paramètres, et la conduite de S & E, y compris dans la collecte, l'analyse, la compilation et le partage de l'information.

Les principes clés du SEP sont:

- Les populations locales sont des participants actifs et ne constituent pas seulement des sources d'information.
- Les parties prenantes évaluent, alors que les outsiders apportent leur contribution.
- Mettre l'accent sur le renforcement des capacités des parties prenantes pour l'analyse et la résolution de problèmes.
- Construire la volonté de mettre en œuvre les actions correctives recommandées.

Le S & E conventionnel est mené par les cadres supérieurs et des experts externes qui planifient et gèrent le processus de S & E →

Le rôle des principales parties prenantes est limité à la fourniture d'informations.

Le S & E conventionnel est adapté lorsque:

- Un avis externe indépendant est requis
- Une information spécifique qui ne peut être fournie que par des experts techniques est requise.
- Les parties prenantes clés n'ont pas le temps de participer,
- Il n'y a pas de consensus entre les parties prenantes, risquant de conduire l'approche collaborative à l'échec

# ***S & E participatif et conventionnel***

## **Quand et comment utiliser le SEP**

- Il est préférable d'initier un SEP au début du projet plutôt qu'au cours du cycle de projet.
- Les contraintes de disponibilité des ressources déterminent le moment propice à l'utilisation du SEP, afin de s'assurer qu'il est utilisé au moment optimal. (par ex. au cours du processus de planification, ou plus tard, lorsque des questions émergent)
- Le projet (comprenant les bénéficiaires aussi bien que les exécutants) décide du calendrier des activités spécifiques du SEP.
- Il est nécessaire d'évaluer continuellement le besoin du degré raisonnable de participation des éventuels groupes de parties prenantes.

**Les évaluations participatives sont particulièrement utiles lorsque**

- des questions émergent quant à la difficulté de mise en œuvre ou les effets du programme sur les différentes parties prenantes, ou
- des informations sur les connaissances des parties prenantes sur les objectifs du programme ou sur leur vision de la progression sont requises.

# ***S & E participatif et conventionnel***

## **Qui impliquer dans le SEP:**

Les questions suivantes peuvent guider la prise de décision quant aux personnes à impliquer dans le SEP

- Qui dispose d'une perspective ou d'une connaissance essentiels ?
- Quelles sont les compétences requises pour l'analyse du suivi/de l'évaluation ? Qui doit renforcer ses capacités pour assurer la durabilité des efforts de développement?

Le plus difficile dans l'analyse est de rester prudent en encourageant une large participation, à moins qu'il soit clairement établi à qui elle bénéficiera, et comment.

- Qui pourrait, par son absence, mettre en péril les efforts fournis ?
- Dans quelle mesure les participants changeront-ils avec le temps ?
- Qu'attend chacun des groupes de participants du processus de suivi ? Ceci permettra de clarifier dans quelle mesure chaque groupe est désireux et capable de participer à des tâches différentes.
- Le processus d'organisation et de calcul de l'information est-il important, ou seulement l'information finale?
- Qui va utiliser l'évaluation finale? Les personnes qui l'utiliseront doivent comprendre ce sur quoi les données sont fondées et comment elles ont été recueillies et analysées

# Indicateurs

Les indicateurs sont des valeurs quantitatives et qualitatives donnant un sens à:

- la mesure du changement au fil du temps
- l'évaluation du rendement du projet par rapport aux objectifs prévus,
- démontrer que le changement observé est le résultat du projet

## Types et structure des indicateurs pour le projet S&E

<p>Les indicateurs d'impact: mesures du changement à moyen ou long terme, physique, financier, institutionnel, social, environnemental ou autre changement de développement auquel le projet devrait contribuer.</p>	<p>Les indicateurs avancés (des premiers résultats): mesures anticipées permettant de savoir si un changement attendu produira des résultats et aura des impacts.</p>	<p>Indicateurs transversaux: mesures de préoccupations transversales à tous les niveaux.  Exemple: différences ventilées par genre, renforcement des</p>	<p>Indicateurs exogènes (externes): mesures des conditions extérieures nécessaires soutenant la réalisation à chaque niveau.</p>
<p>Indicateurs de résultats: mesures de changement à court terme dans la performance, le comportement ou l'état des ressources pour les bénéficiaires cibles et d'autres groupes concernés.</p>			
<p>Indicateurs de rendement: mesures des biens et services produits et livrés par le projet.</p>			
<p>Indicateurs de processus: mesures de l'état d'avancement et de réalisation des activités du projet selon le calendrier de travail prévu.</p>			
<p>Indicateurs d'intrants: mesures des ressources</p>			

# Indicateurs

Les indicateurs sont des valeurs quantitatives et qualitatives donnant un sens à:

- la mesure du changement au fil du temps
- l'évaluation du rendement du projet par rapport aux objectifs prévus,
- démontrer que le changement observé est le résultat du projet

## Types et structure des indicateurs pour le projet S&E

<p>Les indicateurs d'impact: mesures du changement à moyen ou long terme, physique, financier, institutionnel, social, environnemental ou autre changement de développement auquel le projet devrait contribuer.</p>	<p>Les indicateurs avancés (des premiers résultats): mesures anticipées permettant de savoir si un changement attendu produira des résultats et aura des impacts.</p>	<p>Indicateurs transversaux: mesures de préoccupations transversales à tous les niveaux.  Exemple: différences ventilées par genre, renforcement des</p>	<p>Indicateurs exogènes (externes): mesures des conditions extérieures nécessaires soutenant la réalisation à chaque niveau.</p>
<p>Indicateurs de résultats: mesures de changement à court terme dans la performance, le comportement ou l'état des ressources pour les bénéficiaires cibles et d'autres groupes concernés.</p>			
<p>Indicateurs de rendement: mesures des biens et services produits et livrés par le projet.</p>			
<p>Indicateurs de processus: mesures de l'état d'avancement et de réalisation des activités du projet selon le calendrier de travail prévu.</p>			
<p>Indicateurs d'intrants: mesures des ressources</p>			

# Indicateurs

Critères pour la sélection d'indicateurs:

- **Pertinents** pour les aspects de mise en œuvre du projet et les résultats et impacts prévus
- **Clairement** définis dans le cadre du projet d'une manière comprise et convenue par toutes les parties prenantes
- **Spécifiques** par rapport aux changements prévus, au calendrier, à la localisation, aux cibles et aux groupes d'intervenants
- **Mesurables**, en termes quantitatifs ou qualitatifs (ex: à travers des évaluations), et en respectant la capacité de l'organisme de surveillance
- Valeurs **cohérentes** dans le temps lorsque recueillies en utilisant les mêmes méthodes (c'est-à-dire que les valeurs des indicateurs doivent être fiables et comparables dans le temps).
- **Sensible** aux changements attendus (applicable surtout pour les indicateurs avancés).
- Indicateur **attribuable** (c'est-à-dire) basé sur une relation établie en vue d'entraîner le changement prévu

# *Indicateurs*

## **Bonnes pratiques et problèmes dans l'identification des indicateurs**

- Appropriation: en impliquant les acteurs clés dans la sélection des indicateurs,
- Commencer par la conception du programme (les implications pour la collecte des données doivent être pleinement intégrées dans le programme de conception et le budget)
- Lorsqu'un changement est en cours d'évaluation, obtenir des informations de base au lancement des programmes, et, si possible, des données sur les tendances passées,
- Utiliser des sources de données existantes et des systèmes d'information, si possible.
- Si les données ne sont pas disponibles, des méthodes d'évaluation rentables et rapides doivent être considérées pour la collecte de données supplémentaires,
- Établir des partenariats avec les principales parties prenantes pour recueillir les données afin de réduire les coûts,
- Planifier la manière dont le flux d'informations relatives aux indicateurs sera géré, stocké et extrait dans une base de données conviviale.

# *Indicateurs*

## **Bonnes pratiques et problèmes dans l'identification des indicateurs**

- Appropriation: en impliquant les acteurs clés dans la sélection des indicateurs,
- Commencer par la conception du programme (les implications pour la collecte des données doivent être pleinement intégrées dans le programme de conception et le budget)
- Lorsqu'un changement est en cours d'évaluation, obtenir des informations de base au lancement des programmes, et, si possible, des données sur les tendances passées,
- Utiliser des sources de données existantes et des systèmes d'information, si possible.
- Si les données ne sont pas disponibles, des méthodes d'évaluation rentables et rapides doivent être considérées pour la collecte de données supplémentaires,
- Établir des partenariats avec les principales parties prenantes pour recueillir les données afin de réduire les coûts,
- Planifier la manière dont le flux d'informations relatives aux indicateurs sera géré, stocké et extrait dans une base de données conviviale.

# ***Indicateurs***

## **Problèmes courants dans l'identification des indicateurs :**

- Les indicateurs **ne correspondent pas à l'échelle du projet.**
- Les indicateurs **ne tiennent pas compte d'une norme objective** selon laquelle le rendement peut être évalué. La norme doit être définie de manière explicite.
- Indicateur cible **sans référence à une base de référence.**
- **Indicateurs trop nombreux** avec peu de considération accordée au temps, aux ressources humaines et aux coûts nécessaires pour recueillir les données sur les indicateurs.
- Des indicateurs qui semblent **irréalistes** en raison du manque de données pour construire l'indicateur spécifié et / ou parce que l'indicateur est très difficile à mesurer.
- **Incohérence entre l'univers du produit / du résultat et les indicateurs.**
- **Reproduction des indicateurs** sans tenir compte de leur pertinence dans le contexte spécifique du programme.
- Utilisation **peu fréquente des indicateurs sensibles au genre.**

# Indicateurs

## Considérations générales sur la sélection des indicateurs

- Le nombre idéal d'indicateurs pour un quelconque résultat ou objectif est le nombre minimum d'indicateurs répondant aux questions: "L'objectif a-t-il été atteint de manière satisfaisante et cette réussite peut-elle être attribuée à ce projet?"
- limiter le nombre d'indicateurs au minimum nécessaire pour répondre à la gestion et aux besoins clés de rapports, et mener la collecte des données au sein d'un cadre gérable.
- L'ensemble des indicateurs pour le projet dans son ensemble devrait être minimal, pour permettre une évaluation fiable des cinq critères d'évaluation de base
- La justification de chaque indicateur devrait être claire et faire l'objet d'un accord avec les parties prenantes.
- Éviter les changements fréquents dans les indicateurs de façon à maintenir la continuité et la cohérence de la collecte des données, mais la sélection effectuée doit être revue et mise à jour au cours du projet.
- Si l'information fournie par un indicateur n'est pas utilisée, elle doit être supprimée ou modifiée (les détails du changement étant documentés), sauf si une série de données est compilée pour un temps en vue d'une utilisation ultérieure (dans l'évaluation de l'impact final).
- Si la capacité de prendre des décisions de gestion est affaiblie par des lacunes dans l'information, des indicateurs supplémentaires devraient être identifiés pour combler ces lacunes.

# Évaluation

L'évaluation doit être fondée sur le cadre logique, en utilisant les **5 critères** utilisés dans l'évaluation des projets de développement, de secteur et des interventions au niveau des politiques

- Il existe plusieurs types d'évaluations, allant de l'examen des programmes, des entrevues avec les parties prenantes clés, etc. (ne nécessitant que peu de données supplémentaires) pour l'évaluation d'impact générale.
- Dans les premières phases de mise en œuvre, l'évaluation peut se limiter à l'examen annuel des intrants et résultats afin d'ajuster le budget de l'année suivante.
- Lorsque l'on progresse dans la chaîne des résultats, l'évaluation devient plus difficile et nécessite davantage de données
- Le rôle de l'évaluation est:
  - Analyser pourquoi les résultats escomptés ont été, ou non, atteints
  - Évaluer les liens de causalité spécifiques entre les activités et les résultats
  - Examiner le processus de mise en œuvre
  - Explorer les résultats inattendus
  - Permettre de tirer des enseignements, mettre en lumière les accomplissements significatifs ou le potentiel du programme, et fournir des recommandations pour une amélioration

# Évaluation

## Objectifs de l'évaluation du programme

- **éclairer les décisions concernant les opérations, la politique ou la stratégie** liée aux interventions du programme en cours ou à venir,
- **faire preuve de responsabilité** à l'égard des décideurs, conduisant à de meilleurs résultats et à une utilisation plus efficace des ressources.
- permettre un **apprentissage organisationnel** sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et pourquoi,
- **vérifier / améliorer la qualité** et la **gestion** des programmes,
- **identifier les stratégies efficaces** pour l'extension / l'expansion / la reproduction,
- **modifier les stratégies inefficaces**,
- **mesurer les effets/bénéfices** du programme et des interventions du projet,
- **donner aux parties prenantes l'opportunité de s'exprimer** sur le rendement et la qualité du programme,
- **justifier / valider** les programmes auprès des donateurs, des partenaires et autres appuis.

# Évaluation

## Étapes de l'évaluation

- **Définition de normes** par rapport auxquelles les programmes doivent être évalués. De telles normes doivent être définies par les indicateurs du programme,
- **Enquêter sur l'exécution** des activités / processus / produits sélectionnés à évaluer en fonction de ces normes. Ceci passe par une analyse des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs sélectionnés et du contexte du programme,
- **Faire une synthèse des résultats** de l'analyse,
- **Formuler des recommandations** basées sur l'analyse des résultats,
- **Utiliser les recommandations et enseignements tirés pour alimenter le programme et les autres processus de prise de décision.**

## Évaluation de l'impact

- se concentre sur les changements survenus et sur ce à quoi ils peuvent être attribués.
- joue un rôle important dans la connaissance de ce qui fonctionne, ou pas.
- est précieuse, mais difficile à réaliser.
- **Peut être entrepris à tous les niveaux: projet, secteur ou pays.**
- Elle exige des informations sur les indicateurs clés avant, pendant et après l'intervention ou la réforme spécifique
- S'appuie sur le SGI pour fournir des données permettant de faire des comparaisons dans le temps et par rapport aux informations de contrôle
- elle exige également de recueillir des informations auprès des bénéficiaires visés.
- **Choisir soigneusement les indicateurs à suivre** dès le début, de sorte à anticiper les étapes les plus critiques des mécanismes prévus, par lesquels les services de programmes / projets doivent être transmis. Cela permettrait de réduire les demandes de données supplémentaires pour l'évaluation

# *Le cadre des données*

Les données sont nécessaires pour répondre aux besoins des différents indicateurs à tous les niveaux du projet

## **Source des données:**

- données primaires (collectées directement par la partie / agence concernée)
- données secondaires (recueillies par d'autres organisations à des fins non spécifiques au projet).

## **Problèmes potentiels des données secondaires:**

- couverture incomplète de la zone du projet spécifique,
- incapacité de ventiler les données en fonction des limites du projet ou de la population touchée,
- incohérences dans la collecte de données dans le cadre des enquêtes mises en œuvre dans les différentes zones du projet,
- imprécisions dues à:
  - choix inapproprié des méthodes de mesure et de collecte,
  - formation inadéquate
  - Supervision inappropriée du personnel chargé de la collecte des données.

La périodicité, l'étendue des besoins de couverture et la précision varient en fonction du niveau des indicateurs.

- Les indicateurs d'intrants destinés à éclairer la prise de décisions à court terme sont produits fréquemment et régulièrement.
- Les indicateurs de résultats, impliquant une longue période de référencement peuvent être produits une fois par an.
- Aller plus loin dans la chaîne des résultats:
  - la collecte des données devient plus compliquée,
  - les outils sont moins fiables
  - les résultats sont davantage discutables

→ **Il est conseillé d'utiliser des informations issues de sources différentes et de mettre en œuvre différentes méthodes afin de parvenir à une estimation raisonnable des résultats du projet à l'étude**

## *Le cadre des données*

**Tout système de collecte des données utilisé pour un projet de S & E doit être évalué en termes:**

- **De fiabilité:** la mesure dans laquelle le système de collecte de données est stable et uniforme dans le temps et dans l'espace
- **De validité:** les indicateurs doivent mesurer aussi directement et précisément que possible les changements dans la pertinence de la gestion de projet
- **Ponctualité:** mesurée en ce qui concerne:
  - La régularité de la collecte des données,
  - Leur actualité (de quand date la collecte des données)
  - De disponibilité (informations fournies au bon moment pour soutenir les décisions de gestion).

**Un plan pour le système de S & E du projet devrait être fondé sur une évaluation claire et détaillée de ce qui suit:**

- Quelles sont les données à collecter, et à quelles fins ?
- Depuis quelles sources ?
- Sous quelle forme ?
- Quel est le degré d'agrégation des données ?
- Quand (à quelle fréquence les données sont recueillies et rapportées) ?
- Quelles sont les personnes responsables, quelles sont leurs responsabilités et capacités ?
- Comment **les données seront-elles recueillies, vérifiées, validées et stockées, analysées, rapportées et utilisées ?**
- Où les données sont-elles localisées et traitées, quelles sont les destinations des informations rapportées ?

## *Le cadre des données*

### **considérations clés dans la collecte et le stockage des données:**

- Toute collecte de données doit être gérée de manière systématique. Les données doivent être régulièrement collectées, selon la fréquence et aux périodes spécifiées. Le processus de collecte des données doit, par conséquent, être suivi avec attention.
- Lorsqu'une quantité importante et diverse de données doit être collectée, utiliser une liste de contrôle afin de suivre les données qui ont été collectées
- Planifier et élaborer des formulaires normalisés de recueil des données afin que celles-ci soit enregistrées et stockées d'une manière systématique et facile à mettre en place
- Établir un système normalisé de dénomination des fichiers de données et un protocole de stockage sécurisé régulier de données en arrière-plan.
- Utiliser un mode de recueil de données assisté par ordinateur chaque fois que possible

### **Afin d'assurer la qualité du S&E, il est important de:**

- Assurer la formation et la supervision du personnel de terrain et des parties prenantes impliquées dans le recueil des données.
- Vérifier et valider toutes les données venant du terrain avant la saisie des données finales, leur stockage et leur analyse.
- Les données de terrain doivent être vérifiées en ce qui concerne la couverture, l'exhaustivité et les sources d'erreur manifestes, les biais et imprécisions avant leur saisie informatique.
- Développer et appliquer des contrôles de cohérence afin de tester la validité interne des données recueillies.
- Les enregistrements informatisés doivent également être vérifiés par rapport aux formulaires originaux d'enquête utilisés.

# *Le cadre des données*

## **Remarques sur l'analyse des données**

- Les procédures pour le calcul des **données quantitatives** à partir des données brutes doivent être établies à l'avance.
- Une documentation pertinente doit être mise à la disposition de l'analyste de données.
- Dans le cas des **données qualitatives**, davantage d'enseignements seront tirés grâce à
  - la rédaction de résumés descriptifs
  - la collecte et le tri de ces résumés dans des catégories de réponse.
- Les informations qualitatives tirées des entrevues, des observations et des documents peuvent être traitées grâce à une analyse de contenu impliquant
  - la recherche de modèles émanant des données
  - le fait d'aller au-delà de la description, jusqu'au développement et à la compréhension des processus des résultats et des impacts du programme.
- Les parties prenantes doivent être consultées ou associées. Ceci aiderait à expliquer les données et à élaborer un processus collectif et itératif d'apprentissage

## *Le cadre des données*

### **Les compte-rendus de résultats de S&E comprennent:**

- la comparaison entre les résultats obtenus et les objectifs
- la démonstration de l'évolution de l'indicateur par rapport à sa valeur cible en fonction du temps et de l'espace

### **Une stratégie de communication doit être développée au début de tout projet, incluant:**

- qui recevra les informations, sous quelle forme et à quel moment.
- qui doit préparer, fournir et présenter les résultats de S & E.

### **Les informations de S&E doivent être utilisées pour:**

- une gestion adaptative impliquant d'affiner l'approche du projet et de s'adapter à des circonstances changeantes.
- d'améliorer les décisions d'allocation des ressources opérationnelles
- l'identification et la planification des besoins supplémentaires et des besoins en ressources, notamment par le suivi des flux de décaissements et les rendements.
- renforcer l'appropriation par les communautés concernées ainsi que la sensibilisation de celles-ci.

## *Mise en place d'un système de S&E d'un projet*

Ceci passe par 9 étapes qui doivent être prises en compte dans la planification et dans la mise en œuvre du projet

- Évaluer l'avancement de la préparation et les capacités au sein de l'organisation et de ses partenaires responsables de la mise en œuvre du projet pour le suivi et l'évaluation
- Établir l'objectif et le but du S&E
- Identifier et arriver à un accord avec les principales parties prenantes sur les résultats du projet et l'(les) objectif(s) de développement.
- Choisir des indicateurs clés (pour tous les niveaux de la logique du projet) et un cadre d'évaluation, y compris les méthodes à utiliser pour déterminer si les changements observés à travers les indicateurs de suivi peuvent être attribués aux interventions du projet.
- Fixer les règles permettant d'établir l'état d'avant-projet par rapport auquel le changement peut être suivi et évalué et planifier la collecte et l'analyse des données.
- Sélectionner les objectifs des résultats
- Planifier le contrôle, l'analyse des données, la communication et le rapport
- Planifier la forme et le calendrier de la réflexion critique et des évaluations intermédiaires
- Prévoir un plan des conditions et des capacités nécessaires à la mise en place et l'application du S & E, incluant la planification avec les parties prenantes et les partenaires de la structure organisationnelle de S & E, et la mise en place, si nécessaire, d'une unité de S & E.

## *Principaux composants d'un bon système de S&E*

- L'établissement clair d'objectifs mesurables pour le projet et ses composantes
- Un ensemble structuré d'indicateurs couvrant: les intrants, processus, rendements, résultats, impact, facteurs exogènes et facteurs transversaux.
- Des mécanismes de collecte de données capable de
  - enregistrer la progression au fil du temps, incluant les lignes de base
  - comparer les progrès et les réalisations par rapport aux objectifs.
- Élaborer une collecte des données avec un cadre d'évaluation et la méthodologie permettant d'établir le lien de causalité (attribution)
- Des mécanismes clairs pour les comptes-rendus et l'utilisation des résultat de S & E dans la prise de décision.
- Des dispositions organisationnelles durables pour la collecte des données, la gestion, l'analyse et le processus de compte-rendu

Merci pour votre attention !

*Adresse électronique: [www.swim-sm.eu](http://www.swim-sm.eu)*

*Contacts courriels:*

*[info@swim-sm.eu](mailto:info@swim-sm.eu)*

*Suzan Taha: [s.taha@swim-sm.eu](mailto:s.taha@swim-sm.eu)*

*Juan Sagardoy: [sagardoy22@alice.it](mailto:sagardoy22@alice.it)*